

# متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية

إعداد

د. عادل حلمي أمين اللمسي

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمنهور

## متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية

إعداد

د. عادل حلمي أمين المسمي

مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمنهور

### ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية، ومدى توفرها في جامعة دمنهور، والكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، وتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحث بتطوير استبانة، تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٣٢٤) من قيادات وأعضاء هيئة تدريس بجامعة دمنهور، وتوصلت النتائج إلى أن من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور: زيادة براءات الاختراع المسجلة للجامعة، إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح، إنشاء مراكز بحثية متخصصة، استقطاب الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وضع استراتيجيات لجذب الطلاب الوافدين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، ربط أنشطة الجامعة باحتياجات سوق العمل، التركيز على بناء الطالب المبتكر والتمكن علمياً وفنياً وتكنولوجياً، تزويد مكاتب الجامعة بمصادر معلومات حديثة، تفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والجامعات الرائدة في تطوير البحث العلمي وإنتاج المعرفة، تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة، وضع آلية لتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، تسويق البحوث العلمية وفقاً لاحتياجات الجهات المستفيدة منها في المجتمع، استحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال، تضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطة الجامعة الاستراتيجية، استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب، توفير حاضنة أعمال لاستقبال الأفكار المبدعة من الطلاب، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والابداع والتأليف والترجمة، تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها.

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، الجامعة الريادية، ريادة الأعمال، جامعة دمنهور.

**Abstract:**

The current study aimed to identify indicators for measuring competitive advantage and the extent of their availability at Damanhour University, and to reveal the requirements for achieving competitive advantage for Damanhour University in the light of the entrepreneurial university formula, and to present a proposed vision for achieving competitive advantage for Damanhour University in the light of the entrepreneurial university formula. The study relied on the descriptive method, the researcher developed a questionnaire, which was applied to the study sample, which consisted of (324) leaders and faculty members at Damanhour University. The results concluded that among the most important requirements for achieving a competitive advantage at Damanhour University: increasing patents registered for the university, finding mechanisms to assist faculty members in Obtaining scientific excellence awards, patents, and grants, establishing specialized research centers, attracting distinguished faculty members to the university, developing a strategy to attract foreign students and providing them with the necessary facilities, linking university activities to the needs of the labor market, focusing on building innovative students who are scientifically, artistically, and technologically capable, providing libraries. The university has modern information sources, activating joint cooperation between the university and leading universities in developing scientific research and knowledge production, developing offices for technology transfer, patent management and granting licenses to companies wishing to invest with the university, developing a mechanism to enhance partnerships with production and service institutions, marketing scientific research according to the needs of the authorities. Benefiting from it in society, creating academic programs for entrepreneurship, including entrepreneurship within the university's strategic activities, hosting models of entrepreneurial businessmen to present their entrepreneurial experiences to students, providing a business incubator to receive creative ideas from students, encouraging faculty members to scientific research, creativity and writing. And translation, developing technology incubators and business incubators with the aim of transforming research results into productive goods that can be marketed and invested.

**Keywords:** Competitive Advantage, Entrepreneurial University, Entrepreneurship, Damanhour University.

## المقدمة:

شهد العالم - في السنوات الأخيرة - عديداً من المتغيرات والتحولت العالمية؛ أبرزها: الثورة العلمية والتكنولوجية، والانفجار المعرفي، وظهور التكتلات الاقتصادية، وتنامي الشركات متعددة الجنسيات، والأخذ بآليات السوق الحر، والتحول من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعرفة؛ والتي انعكست آثارها - بالتبعية - على التعليم، وخاصة التعليم الجامعي، فظهر منافسون جدد لتقديم الخدمات التعليمية، وظهرت صيغ جديدة للجامعات في دول العالم المتقدم، وفتح المجال واسعاً أمام التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات والحكومة والصناعة؛ مما أسهم بدوره في زيادة حدة المنافسة بين جامعات العالم، وأصبح الاهتمام بالميزة التنافسية، والسعي لاحتلال مركز متقدم بين المنافسين أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها الجامعات في جميع دول العالم ومنها مصر؛ رغبة منها في الاستمرار والتميز والحفاظ على سمعتها ومكانتها بين الجامعات المحلية والعالمية.

ومن ثم أصبح تحقيق الميزة التنافسية أحد أهم أهداف المؤسسات الجامعية التي تسعى لتحقيقها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء، والتفوق على الجامعات المنافسة محلياً ودولياً، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وجوائز التميز الأكاديمي، عن طريق تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتطوير البرامج التعليمية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتطوير أدائها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن للجامعة سمعة أكاديمية جيدة على المستوى المحلي والعالمي (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٠٤) <sup>١</sup>. من هنا صارت كل جامعة مطالبة بكسب عديد من المزايا التنافسية؛ لتعظيم قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز والتقدم على الجامعات المنافسة.

وبما أن الجامعات أحد أهم مصادر إنتاج المعرفة عن طريق مواردها البشرية والبحثية، أصبح لزاماً علينا الاستثمار في جميع هذه الموارد المتاحة بالجامعات، من أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي التي تسعى لتحقيقه الجامعات في العديد من الدول، وذلك لإيجاد مكان استراتيجي لها على خريطة التنافس العالمي داخل مجتمع المعرفة، وبالتالي حدث تحول في طبيعة العمل داخل الجامعات، وأيضاً في الهياكل الأساسية لها، بحيث تكون أكثر قدرة على الاندماج مع المؤسسات التنموية بالمجتمع. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٤٨)

ولكى تستعد الجامعات لمواكبة تحديات المنافسة العالمية التي يملها عليها هذا العصر والتي يشهدها العالم بأكمله متمثلة في العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الشراكات بين المنظمات والمؤسسات العالمية والتطورات الكبيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، كان لا بد لها أن تهئ نفسها للتوائم مع هذه المستجدات

١ - اتبع الباحث نظام التوثيق وفقاً لدليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس (الطبعة السابعة) APA Style of the Publication Manual of the American Psychological Association (7th Edition)



وتسعى إلى تطوير واقعها من حيث توجهاتها الإستراتيجية وتجويد وتجديد أهدافها وخططها ووظائفها مما يتلاءم مع رؤية ومفاهيم العصر ومتطلباته (شليبي، ٢٠١٨).

كما يمثل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات طوق النجاة لها وللمجتمعات الإنسانية التي تضمن من خلالها التفوق والتفرد ومن ثم البقاء والاستمرار والتغلب على المشكلات العديدة الداخلية والخارجية الناجمة عن المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها كافة مجالات الحياة والتي تؤكد دائما على أن البقاء للأفضل والأصلح والقادر على المنافسة المستمرة، والتي لن تتحقق إلا من خلال اتباع طرق وأساليب غير تقليدية مبنية على الابتكار والإبداع مما يحقق لها التميز والريادة عن الآخرين. (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٣٤)

لذا سعت الجامعات في مختلف دول العالم إلى العمل على تقديم خدمات للمستفيدين (الطالب، سوق العمل)، لتتال رضاهم، وتلبي حاجاتهم بصورة أفضل من أي جامعة أخرى، الأمر الذي أحدث تطورات دراماتيكية في بيئة الجامعات المصرية أدت إلى وجود تغير جوهري في مفهوم الجامعة، وأدوارها، وفي أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها؛ ولتحقيق التناغم بين تلك التغيرات وما تسعى الجامعة لتحقيقه تطلب الأمر البحث عن صيغ ونماذج جديدة تستجيب للمتغيرات التي يشهدها العصر على نحو يعيد لمؤسسات التعليم الجامعي المصري حيويتها وقدرتها على الوفاء بأدوارها المتوقعة في عصر المعرفة.

وفي ظل التغيرات المتلاحقة حرصت الدول المتقدمة على دمج ريادة الأعمال في الاستراتيجيات والمبادرات التعليمية والوطنية، وأن يكون التعليم الجامعي استجابة لتوقعات احتياجات المجتمع وتشجيع بحوث تطوير التكنولوجيا الجديدة واستخدامها وضمان توفير التدريب التقني والمهني والتعليم الريادي وبرامج التعلم مدى الحياة. (عبد اللطيف وأمين، ٢٠٢١، ١٤٠)

لذا سعت معظم مؤسسات التعليم الجامعي إلى إحداث التطوير من خلال تبني مداخل ومسارات متجددة تضمن لها تحقيق عمليات التحول بموضوعية وواقعية إلى صيغ جامعية مبتكرة ترتقي من خلالها إلى مكانة تليق بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها، وتأتي الجامعة الريادية كأحد أهم الصيغ التجديدية التي تعبر عن الاستجابة لبيئتها المتغيرة في عالم عولمي دينامي شديد التعقيد من خلال قدرتها على تهيئة إمكانات الجامعة واستثمارها كمورد لتعزيز بيئات الابتكار، وإنشاء نظام للتنمية الاقتصادية قائم على المعرفة.

وتشير فكرة "الجامعة الريادية" إلى نوع من المؤسسات التعليمية التي تعزز التعاون بين الجامعة والصناعة، وتطبق أساليب تعليمية مبتكرة، وتعزز المناهج متعددة التخصصات. (Valehov, 2022, 26) وتهدف إلى جعل الجامعات أهم دعائم الابتكار والتنمية الاقتصادية

والاجتماعية، وعليه باتت الحقيقة المؤكدة أنه إذا لم تتوجه الجامعات نحو الريادية ستصبح على النقيض أحد معوقات التنمية الاقتصادية المستدامة (إسماعيل والشيباني، ٢٠٢٢، ١٠٨). وتأتي الحاجة لتبني صيغة الجامعة الريادية في أنها قد أصبحت توجهاً عالمياً يزداد مداها يوماً بعد يوم، ليصبح ظاهرة مستمرة فرضها الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي، والتنافسية في بناء التعليم والبحث العلمي، باعتبارها بعداً جوهرياً في منظومة الابتكار، فتحويل جامعة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع التقليدية إلى جامعة ريادية مهماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وهو جوهر فلسفتها (Bonwell, 2016)، كما أنها تعمل على مواكبة التغيرات في إنتاج المعرفة، وتحقيق الاستفادة من التحول الرقمي، وإجراء البحوث العلمية المناسبة، وتعزيز توظيف الخريجين، وبناء الشراكات بين الجامعة والأطراف المختلفة في المجتمع، والمساهمة في تنمية القيم والمهارات الريادية كقيمة الاستقلالية، والإيمان بقيمة المعرفة، وأهمية العمل، ومهارة اتخاذ القرار، والتواصل، والتفاوض، وحل المشكلات، والعمل التعاوني (الرويلي، ٢٠٢١، ٧٧).

ومن ثم صار التوجه نحو الأخذ بصيغة الجامعة الريادية أمراً ضرورياً في إطار سعي الجامعات المصرية ومنها جامعة دمنهور نحو الارتقاء بقدرتها التنافسية، ونيل أفضل المراتب في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات، وكسب مزيد من المستفيدين، وإيجاد درجة كبيرة من الميزة التنافسية بينها وبين الجامعات الأخرى، ومن ثم أصبحت الريادية ضرورة ملحة لمساهمتها الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال إيجاد مشاريع جديدة، وتخرج طلاب قادرين على إيجاد فرص في سوق العمل. إذ تطمح أن يكون خريجها عبارة عن مشاريع اقتصادية واقعية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد وتحقق التنمية المستدامة، لذا تحاول الدراسة الحالية التركيز على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، من أجل تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن حاجة الجامعات المصرية إلى التجديد المستمر واستغلال الفرص المتاحة وراء مقدراتها الحالية إذا ما أرادت البقاء والاستمرار خاصة في ظل ظروف هذا العالم سريعة التغيير، هو الذي دفع إلى ضرورة تبني فكرة التوجه الريادي في مؤسسات التعليم الجامعي.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية في سبيل تحسين وتطوير أدائها، فإن التعليم الجامعي المصري يعاني من العديد من المشكلات والتي تتمثل في وجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وأيضاً ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، وكذلك ضعف قدرة الجامعات المصرية في الدخول إلى قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمي (توفيق وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٠٤)

وقد توصلت دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) إلى أن من أبرز معوقات تحول الجامعات المصرية إلى جامعة ريادية: ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة، تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها، وجمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة، ومنها أيضاً ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإقامة المشروعات الريادية بالجامعة، وتوصل البحث لعدد من السبل للتغلب على هذه المعوقات، منها: ضرورة إعداد برامج تثقيفية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حول الجامعة الريادية ومتطلباتها، وتوظيف الموارد المادية بشكل فعال لتحسين إمكانات المعامل البحثية ولا سيما لأعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة، ودعم البحث العلمي والمشروعات البحثية.

كما أكدت دراسات عديدة منها دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨)، ودراسة (زهران، ٢٠٢٣)، ودراسة (سمحان والسيد، ٢٠٢٣) على أن هناك معوقات تعوق وصول الجامعات المصرية إلى التنافسية كان من أهمها: هجرة العقول الفكرية من أصحاب الكفاءات والمواهب بحثاً عن الحرية الأكاديمية، وسعي وراء الفرص المناسبة ولمزيد من العلم والمعرفة والمزايا المادية العالية، فضلاً عن ضعف البنية التحتية لتحفيز القطاعات العامة والخاصة، وضعف العلاقة بين التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع وسوق العمل، وضعف قدرتها على تسويق منتجاتها وبحوثها وخدماتها وبرامجها، وافتقادها المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية المتقدمة، وكثرة الأعباء الملقاه على عاتق القيادات الأكاديمية والإدارية. وعلى صعيد جامعة دمنهور، فعلى الرغم من أن رؤية جامعة دمنهور تسعى نحو التميز والريادة في بناء مجتمع المعرفة والابتكار والتكنولوجيا، وأن تكون جامعة دمنهور ذات تنافسية وتصنيف عالمي، حيث نصت على "بناء مركز تنافسي متميز في مجال التعليم والبحث العلمي محلياً ودولياً، والمساهمة الفاعلة في بناء مجتمع التعلم القادر ليس فقط على الولوج إلى مصادر المعرفة أو استيعابها أو توظيفها، بل وتوليد معارف ومهارات جديدة ومبتكرة تركز الهوية المصرية والقيم الجامعية" (جامعة دمنهور، ٢٠٢٣)،

فإن واقع جامعة دمنهور الذي قد كشفت عنه عديد من الدراسات التي تم إجرائها على الجامعة أكدت على أن هناك فجوة بين التطلعات المأمول لها وواقعها الفعلي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية تؤكد على تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة أمين (٢٠١٧) التي أوضحت وجود مؤشرات تدل على انخفاض القدرة التنافسية لجامعة دمنهور، مما أبعدها عن الترتيب الدولي للجامعات؛ الأمر الذي يتطلب من الجامعة إعادة النظر في كثير من ممارساتها التقليدية.

٢- دراسة هلال (٢٠٢٠) التي أشارت إلى ضعف الشراكة المجتمعية بين جامعة دمنهور ومؤسسات المجتمع، حيث إنه لا توجد بالجامعة آلية لنشر الأعمال الخدمية والاستشارية التي تقدمها الجامعة، وما يتبعها من وحدات وأقسام لخدمة وتنمية المجتمع، كما أنه لا توجد قنوات تواصل بين الجامعة والمجتمع وسوق العمل.

٣- دراسة عبد النبي (٢٠٢٢) التي أفادت أن نظام التعليم في الجامعات المصرية ومنها جامعة دمنهور - بوضعه الراهن - يعاني من ضعف القدرة والكفاءة على تلبية متطلبات بناء مجتمع المعرفة، وأنه لم يسلم من وجود معوقات تعيق بدوره في بناء اقتصاد المعرفة؛ حيث تركز الجامعات على نقل المعرفة القديمة نقلاً مجرداً، إلى جانب الضعف الشديد في توليد معارف جديدة؛ نظراً لتغليب الطابع الشكلي على البحوث العلمية.

٤- دراسة (عمر، ٢٠٢٣) التي أكدت على أن العصر الحالي الذي يموج بالتطورات والتحديات يفرض على جامعة دمنهور ضرورة وضع ريادة الأعمال من ضمن أولوياتها العاجلة إذا ما أرادت أن تستمر في المنافسة، وذلك الأمر يتطلب مزيجاً من العقلية الريادية مع المعرفة والكفاءة المهنية لخريجها.

٥- دراسة اللمسي (٢٠٢٣) التي أظهرت عدداً من التحديات التي تواجه السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور مثل: قلة نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على المستوى الدولي، ضعف القدرة المؤسسية التي تؤهل الجامعة للمنافسة عالمياً، الترتيب المتأخر للجامعة في التصنيفات الدولية للجامعات، ضعف قدرة الجامعة على تسويق برامجها دولياً.

وإضافة إلى ما سبق فإن الواقع يشير إلى خروج جامعة دمنهور من معظم التصنيفات العالمية، فقد جاءت جامعة دمنهور في الترتيب رقم " ٦٠١ " في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٣ أي خارج التصنيف (Times Higher Education, 2023)، كما لم تظهر جامعة دمنهور في تصنيف QS World University Rankings 2023 (Qs Top university , 2023)، وهذا الأمر لا يُلحق بمكانة وسمعة جامعة دمنهور، ولعل ذلك يتطلب النظر إلى صيغة الجامعة الريادية من أجل تحقيق ميزة تنافسية لجامعة دمنهور، والارتقاء بترتيبها في التصنيفات العالمية، ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي :

"كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية؟"

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية :

١- ما الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية؟ وما متطلبات تحقيقها في الجامعات؟

٢- ما الأسس النظرية للجامعة الريادية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٣- ما مؤشرات قياس الميزة التنافسية؟ وما مدى توفرها في جامعة دمنهور؟

- ٤- ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية؟  
٥- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية؟  
أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية الآتي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية، ومتطلبات تحقيقها في الجامعات.
  - ٢- الوقوف على الأسس النظرية للجامعة الريادية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
  - ٣- تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية، ومدى توفرها في جامعة دمنهور.
  - ٤- الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية.
  - ٥- تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية.
- أهمية الدراسة:

- ١- ارتباط تنافسية الجامعة بوضعها في التصنيفات العالمية؛ حيث إن جامعة دمنهور تعد من الجامعات الحديثة مقارنة مع الجامعات الريادية العالمية، مما يضع أمام الجامعة تحديات كثيرة كي تستطيع الارتقاء بنفسها عالمياً من خلال تلك التصنيفات.
  - ٢- تسليط الضوء على أهمية تحقيق الجامعات للمزايا التنافسية، والتأكيد على أنها أصبحت محورا في التنافسية العالمية وأن تنافسية الجامعة أصبحت جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة.
  - ٣- أهمية الريادية للجامعات، كونها عامل مؤثر في تحسين مستوى أداء الجامعات، وذلك من خلال الربط بين الجامعة والمؤسسات الصناعية في ظل صيغ حديثة كالجامعة الريادية والتي تعمل على تحقيق البقاء والتنافسية.
  - ٤- تتبع أهمية الدراسة من كون الجامعة الريادية صيغة حديثة ومعاصرة للتعليم الجامعي تحاكي الجامعات غير التقليدية بوضعها الراهن وتربط بين الحكومة والجامعة والصناعة، وأنها أصبحت ضرورة مجتمعية لتحقيق التنافسية، ومن ثم فهي تستحق المزيد من البحث والدراسة.
  - ٥- يتواكب هذا البحث مع التوجهات العالمية التي تنادي بضرورة تحقيق الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتلبية احتياجات وطموحات الطلاب والمجتمع.
  - ٦- تفيد نتائج الدراسة في مساعدة قيادات جامعة دمنهور، وأعضاء هيئة التدريس وتبصيرهم بالتعرف على سبل تحقيق ميزة تنافسية للجامعة في ضوء صيغة الجامعة الريادية.
- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة؛ كونه يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الحالية وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة

(عدس، وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٣٥). وتم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال: التعرف إلى الأسس النظرية للجامعة الريادية، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وتفصيل الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية، ومتطلبات تحقيقها في الجامعات، وتحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية، ومدى توفرها في جامعة دمنهور، والكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ وذلك للاستفادة منها في بناء التصور المقترح للدراسة الحالية..

### حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- ١- حدود مكانية: جامعة دمنهور .
- ٢- حدود بشرية: بعض القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة دمنهور .
- ٣- حدود زمنية: طُبقت أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

### مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة ما يلي:

#### ١- الميزة التنافسية **Competitive Advantage**:

تعرف الميزة التنافسية للجامعات إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها " قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة تحقق التميز على المستوى المحلي والعالمي، وتسهم في تنمية الاقتصاد القومي للدولة مع الالتزام بالقيم الأخلاقية للمنافسة".

#### ٢- الجامعة الريادية **Entrepreneurial University**:

تعرف الجامعة الريادية إجرائياً في هذه الدراسة الحالية بأنها: نجاح جامعة دمنهور في التحول من نمط الجامعة التقليدية لنمط آخر يُولي اهتماماً غير تقليدي بدمج الوظائف الجامعية من (تعليم، بحث علمي، وخدمة مجتمع) لتؤدي دوراً ملحوظاً في دعم منظومة الابتكار وريادة الأعمال، والإسهام الفعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وذلك لتحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى.

### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

هدفت دراسة عيد (٢٠٢٢) إلى الكشف عن واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي الخاص في مصر من حيث: الإدارة وأعضاء هيئة التدريس و الطلاب والتمويل والبرامج الدراسية، اعتمد البحث علي المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في استبانة بهدف التعرف على واقع متطلبات

تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي الخاص في مصر، وتمثلت عينة البحث في عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة والبالغ عددها (٨٣) عضواً، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج التي تشير بأن هناك قصور في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي الخاص في مصر، منها: ضعف الامكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية المقدمة من العاملين، والقصور في الإستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية المتاحة لعضو هيئة التدريس، وتقييد حرية الطلاب في الانتقال أو التحويل من جامعة لأخرى أو من كلية لأخرى، والقصور في نشر ثقافة البحث العلمي من خلال تمويل حضور المؤتمرات العلمية والمحلية والدولية لتشجيع الإبداع والابتكار، والقصور في تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة.

وحاولت دراسة عطوة (٢٠٢١) التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية جامعة المنصورة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. وتحقيقاً لهدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة طبقت على عينة قوامها (٢٠٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنصورة. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج منها: أبرز المتطلبات التي تتوافر بكلية التربية جامعة المنصورة لتحقيق ميزتها التنافسية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: التحول الرقمي لكافة أنشطة وممارسات الكلية للتناغم مع توجه الجامعة ووزارة التعليم العالي، وإتاحة الفرص لتقديم بعض البرامج الدراسية باللغة الأجنبية (اللغة الإنجليزية) بما يلبي احتياجات الجهات المستفيدة، وفتح تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع تطلعات خطة مصر للتنمية المستدامة، وتعزيز القيم الإيجابية لدى العاملين بالكلية في التعامل مع الطلاب الوافدين، إتاحة فرص تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بما يتناغم مع استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة، وتزويد الكلية بمكتبة رقمية مجهزة بالتجهيزات المادية والتكنولوجية والمراجع العلمية الحديثة.

واستهدفت دراسة السمحان (٢٠٢٠) التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستخدماً استبانة للتعرف على مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالكلية من وجهة نظر العاملين بها، عرض البحث إطاراً مفاهيمياً عن الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم والفلسفة والأهداف والأبعاد ومتطلبات التحقيق، وبعض الخبرات العالمية المعاصرة في مجال الميزة التنافسية، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: تحقق كل أبعاد الميزة التنافسية للكلية بمستوي متوسط، وفي النهاية توصل البحث إلى مجموعة متطلبات للارتقاء بمستوي الميزة التنافسية للكلية.

وكشف دراسة المحمدي (٢٠٢٠) عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وفقاً لمتطلبات مجالات الميزة التنافسية بالجامعات، والمتمثلة في: (مجال التعليم والتعلم، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، ومجال الموارد البشرية، ومجال



تدويل التعليم الجامعي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجم عينة الدراسة (١٦٤) من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة تبوك. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام على المتطلبات ككل جاءت بتقدير عال، وجاءت متطلبات مجال "البحث العلمي" في المرتبة الأولى بتقدير عال، يليه مجال "خدمة المجتمع" في المرتبة الثانية وبتقدير عال، وجاءت في المرتبة الثالثة متطلبات مجال "تدويل التعليم" وبتقدير عال، وجاءت في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة متطلبات مجال "إدارة الموارد البشرية" وبتقدير عال، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة متطلبات مجال "التعلم والتعليم" وبتقدير عال.

وقامت دراسة سليم (٢٠٢٠) بتحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي متخذة من كلية التربية النوعية بالزقازيق نموذجاً من خلال استعراض مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومجالاتها بصفة عامة وفي التعليم النوعي بصفة خاصة، والإجراءات اللازمة لتوفير تلك المتطلبات واستعراض نشأة التعليم النوعي وتطوره مع التركيز على كلية التربية النوعية بجامعة الزقازيق. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى دراسة الحالة بوصفها أحد أساليبه، وتم تطبيق استبانة عدد عباراتها (٨٠ عبارة) موزعة على مجالات الميزة التنافسية السبعة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (ستون عضواً) بالأقسام العملية والنظرية بالكلية. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: أن واقع مؤسسات التعليم النوعي الحالي لا يسمح بتحقيق مزايا تنافسية نتيجة لعدة عوامل منها: جمود بعض البرامج والمقررات وعدم ملائمتها للعصر، أما عن واقع مجالات الميزة التنافسية بكلية التربية النوعية بالزقازيق فيأتي الاهتمام بمجال خدمة المجتمع، وجودة عمليتي التعليم والتعلم الأكثر تحقفاً، بينما تأتي مجالات تدويل التعليم النوعي، وتقديم الخدمات المتميزة، واستثمار العنصر البشري الأقل تحقفاً، مما يؤكد وجود قصور في تحقيق الكلية لمعظم مجالات الميزة التنافسية.

وهدفنا دراسة شلبي (٢٠١٨) إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الجامعات ومبرراتها وخصائصها، وأهم مداخل تحقيقها بها، ومتطلبات تحقيقها لجامعة المنصورة، وأهم المعوقات التي تحد من تحقيقها بالجامعة، واستخدم المنهج الوصفي وصف طبيعة الميزة التنافسية في الجامعة، كما طبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة بهدف التعرف على الواقع الفعلي لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، والمعوقات التي تقف ضد تحقيقها بالجامعة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، وقلة تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم وطرق مبتكرة في التدريس عن بعد، وندرة وجود شراكات مجتمعية مع مؤسسات المجتمع الأخرى ومع القطاع الصناعي.



وسعت دراسة هاشم (٢٠١٧) إلى الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا بجامعة الدمام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، وطبقت الاستبانة على عينة من القيادات العليا بالجامعة بلغت (٦٠) عضواً بنسبة ٤٨,٨%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اتفاق نسبة ٥٣,٣% من عينة البحث على أن "قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية لديها لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى المنافسة"، هو المفهوم الذي يجب أن تتبناه جامعة الدمام لتحقيق ميزة تنافسية، وجاء مجال التعلم والتعليم في الترتيب الأول لمجالات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام وهو الأهم، وله الأولوية الكبرى يليه في الترتيب والأهمية مجال البحث العلمي، ثم باقي المجالات في الأهمية والترتيب، وجاءت إستراتيجية "التمايز والاختلاف عن الجامعات المنافسة" في الترتيب الأول، ولها الأهمية والأولوية في تبنيها بجامعة الدمام لتحقيق ميزة تنافسية، ويليهما في الترتيب الثاني والأهمية التحالفات الإستراتيجية، ثم باقي الإستراتيجيات.

وحاولت دراسة لاشين (٢٠١٧) صياغة تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة ودلفاي، وطبق البحث على (٢٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وطبقت عليهم استمارة استبيان، وخلص البحث إلى صياغة ملامح التصور المقترح وشملت رؤية ورسالة الجامعة التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للجامعة في وظائفها الثلاث، الغايات والأهداف الاستراتيجية التي يمكن صياغتها لجامعة طنطا لتحقيق الميزة التنافسية لها في وظائفها الثلاث، ملامح الخطة الاستراتيجية، استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة طنطا، متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، آليات متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا، معوقات تنفيذ التصور المقترح، آليات التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح.

وهدف دراسة ديهان (Dehann, 2015) إلى التعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها، وكيف يمكن للميزة التنافسية أن تتجسد وتتحقق بالفعل في سياق مؤسسات التعليم العالي وأنشطتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية في بناء المزايا التنافسية التي تتطلبها مؤسسات التعليم العالي وأهمها: جودة التعليم أو الأبحاث العلمية، وإنشاء بصمة فريدة من نوعها لها ومختلفة عن منافسيها، ووضع المؤسسة في التصنيفات العالمية، وإقامة الشراكات والتعاون الدولي، وتوظيف الأساتذة المرموقين، والنشر في المجالات الرائدة عالمياً، والاعتماد على إنتاج المعرفة التطبيقية، وكفاءة وتميز خريجي المؤسسة، والحصول على شهادات الجودة والاعتماد.

واستهدفت دراسة هوانج ولي (Huang & Le, 2012) التعرف على الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المهنية بتايوان، وتصور آليات لتحقيق الميزة التنافسية بالتعاون مع القطاع الخاص والمراكز المهنية في تايوان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في تايوان، وبينت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الميزة التنافسية، حيث إن أعداد الطلاب الملتحقين بها في تناقص من عام لآخر، واقترحت الدراسة بعض الآليات لتحقيق الميزة التنافسية، من أهمها: الاندماج مع شركات التقنية الحديثة لاكتساب الخبرات العملية، وتسويق مزاياها عبر الإنترنت، وتحديث مناهجها، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على كل ما هو جديد في الميدان، وتقليل الفجوة بين ما يدرسه الطلاب وبين ما يحتاجه سوق العمل، وإقامة شراكات مع الجامعات المرموقة لتبادل الخبرات العلمية، والتعاون مع الحكومة للحصول على التمويل اللازم.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت صيغة الجامعة الريادية:

هدفت دراسة فقيهي والعباينة (٢٠٢٣) إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التوجه نحو الجامعة الريادية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؛ لتحديد الأسس النظرية والفلسفية لتعليم ريادة الأعمال، وسبل تحقيق تعليم ريادة الأعمال الفعال على المستوى الجامعي، والاستفادة من بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي. وكشفت الدراسة عن التصور المقترح والذي يمثل استراتيجية متكاملة لتعليم ريادة الأعمال في الجامعة للمساهمة في تحقيق التحول من النموذج الجامعي التقليدي إلى نموذج الجامعة الريادية.

واستهدفت دراسة إسماعيل والشيباني (٢٠٢٢) التعرف على متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة تعز، من خلال التعرف على مفهوم الجامعة الريادية، ومتطلبات تطبيقها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام منهجية دلفي المعدل، وصممت استبانة عرضت في جولتين على (١٢) خبيراً متخصصاً في مجال الإدارة وأصول التربية لمعرفة متطلبات الجامعة الريادية، تكونت الاستبانة من (٦٧) فقرة موزعة على سبعة مجالات (الثقافة الريادية، التوجه الاستراتيجي الريادي، القيادة الريادية، التمويل الموجه والمتنوع، التعليم الريادي، التحالفات الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات)، وكانت أهم نتائج البحث اتفاق الخبراء بدرجة موافقة عالية جداً على متطلبات الجامعة الريادية بمتوسط عام للأداة بلغ (٤,٩٥).

وقدمت دراسة السيد وعلي (٢٠٢٢) تصور مقترح لاستيفاء متطلبات تحويل جامعة جنوب الوادي إلى جامعة ريادية في ضوء معايير الاعتماد، استخدم البحث المنهج الوصفي، تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي قوامها (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: جاءت درجة استيفاء متطلبات تحويل جامعة جنوب الوادي

إلى جامعة ريادية الخاصة برسالة الجامعة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٥)، تلاها على التوالي درجة استيفاء المتطلبات الخاصة بـ: المشاركة المجتمعية بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٣)، المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية بمتوسط حسابي قدره (١,٩٣)، القيادة بمتوسط حسابي قدره (١,٨٦)، البحث العلمي وتطبيقاته بمتوسط حسابي قدره (١,٨٥)، أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (١,٦٤)، ثم جاءت درجة استيفاء المتطلبات الخاصة بالطلاب في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٦٢).

وهدفت دراسة الرويلي (٢٠٢١) إلى التعرف على المتطلبات المستقبلية التنظيمية والأكاديمية والبشرية والمادية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، واعتمدت على المنهج الوصفي، فقد استخدمت أسلوب دلفاي Delphi، وطبقت أداة الاستبانة في ثلاث جولات على عينة من الخبراء بلغت (١٨) خبيراً، وتوصلت الدراسة في نهاية الجولة الثالثة إلى اتفاق الخبراء على متطلبات مستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، وهي متطلبات تنظيمية من أهمها، تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة؛ ومتطلبات أكاديمية من أهمها، تطوير منظومة البحث العلمي؛ ومتطلبات بشرية من أهمها، توافر أعضاء هيئة تدريس مدركين أهمية تطبيق صيغة الجامعة الريادية، ومتطلبات مادية من أهمها وجود دعم مالي كاف لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية.

واستهدفت دراسة عبد الله وآخرين (٢٠٢١) تطوير الممارسات الريادية للكليات التكنولوجية في ضوء متطلبات جامعة ريادة الأعمال. وذلك من خلال استعراض الأطر المفاهيمية لجامعة ريادة الأعمال والمتطلبات اللازمة لتحول الجامعات/ الكليات لريادة الأعمال، والوقوف على الواقع الريادي الحالي للكليات التكنولوجية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق حول الظاهرة موضوع البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير الممارسات الريادية للكليات التكنولوجية وتحويلها إلى كليات ريادية، وهذه المتطلبات تتمثل في: متطلبات تشريعية ومنها وضع التشريعات الكافية لدعم اللامركزية في عملية صنع واتخاذ القرارات بالكليات التكنولوجية، والمسئولية في عمل الاستراتيجيات وخطط العمل، وإعطائها كافة الصلاحيات اللازمة لإبرام العقود والاتفاقيات لنقل وتسويق التكنولوجيا، المتطلبات الأكاديمية ويأتي في مقدمتها توفير خبرات تعليمية هادفة ومتنوعة ترتبط بسوق العمل وذات جودة عالية وفق أفضل الممارسات العالمية، وتحديث منظومة البحث العلمي بالكليات التكنولوجية، وتفعيل الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتعاون مع الجامعات/الكليات التكنولوجية المحلية والإقليمية والعالمية الريادية للاستفادة منها وتبادل الخبرات العلمية والأكاديمية والبحثية فيما بينها.

وهدفت دراسة نوفيلا وآخرين (Novela, et al, 2021) إلى تطوير نموذج جامعي جديد لريادة الأعمال يقدم صورة شاملة ويشرح كيف يمكن للجامعات أن تصبح ريادية من خلال مراعاة عدة عوامل داخلية وخارجية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المقابلات المقننة من قبل المؤلفين مع مجموعة من الخبراء من ثلاث هيئات مختلفة تمثلت في الأكاديميين والحكومة والصناعة؛ لما لهم من أهمية ودور فاعل في النظام البيئي الريادي للجامعة الريادية، وتوصلت الدراسة الى أن هناك خمسة عوامل نجاح رئيسية للتحويل الجامعي لريادة الأعمال وعامل قيد واحد وهذه العوامل تتمثل في الفاعلين حوكمة / إدارة الجامعة، الأنشطة العمليات الريادية المخرجات الريادية الدعم والقيد الذي يتمثل في التحديات.

واستهدفت دراسة توفيق وآخرين (٢٠٢٠) التعرف على واقع التعليم الجامعي المصري، وكذلك التعرف على الجامعة الريادية من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى التعرف على الظروف المجتمعية المختلفة التي أدت إلى ضرورة الأخذ بصيغة الجامعة الريادية. واستخدم البحث المنهج الوصفي لدراسة المشكلة، وتوصل في نتائج من أهمها أن الجامعة الريادية أداة للتغيير الاجتماعي والاقتصادي، وتؤدي دوراً مركزياً في نظام الابتكار، والتنمية الاقتصادية، والاقتصاد القائم على المعرفة، والقدرة التنافسية، ومن ثم فهي مفتاح لإنتاج المعرفة والقوى العاملة من أجل تلبية احتياجات المجتمع.

وتناولت دراسة شاهين (٢٠٢٠) تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية التي تم تحديدها، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ومن ثم وضع ملامح خطة استراتيجية مقترحة لتطوير جامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية، وذلك بتقديم عدد من الاستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينهم لاختيار الأنسب، ولتحقيق هذا استخدم البحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام أحد الأساليب الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي.

وقامت دراسة جينج وآخرين (Geng, et al, 2020) بتقييم الجامعات الحكومية التركية، ومعرفة ما إذا كانت جامعات ريادية أم لا، ومعرفة نواياها للتحويل الى جامعات ريادية. وضمن هذا الهدف كان للبحث سؤالين بحثيين على النحو التالي: هل الجامعات الحكومية التركية جامعات ريادية؟ ما النوايا الإستراتيجية للجامعات التركية بشأن التحويل الى الجامعات الريادية، وهل هذا التحويل ضروري؟ ولمعالجة الأسئلة البحثية السابقة وتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى، وذلك لمعرفة نوايا وأهداف الجامعات التركية العامة، وفي سبيل ذلك تم إخضاع ٦٨ خطة إستراتيجية لجامعات حكومية، والتي يعتقد أنها تعكس نوايا المستقبل بتحليل المحتوى. أظهرت النتائج أن غالبية

الجامعات التركية الحكومية ليس لديها سمات الجامعات الريادية ولكن لديها نية قوية ورغبة في التحول في هذا الاتجاه.

وتناولت دراسة بوغ وآخرين (Pugh, et al, 2018) مفهوم الجامعة الريادية من خلال بحث الأدوار والأنشطة التي تقوم بها الأقسام الأكاديمية المتخصصة في زيادة الأعمال في دفع عجلة نواتج التنمية الاقتصادية الإقليمية، حيث قامت الدراسة بمقارنة بين قسمين كبيرين وفاعلين لريادة الأعمال، هما قسم ريادة الأعمال بإمبليون، ومعهد ريادة الأعمال وتنمية المشاريع بجامعة لانكستر، كما أجريت مقابلة شبه منظمة مع عدد من المسؤولين من المستويات الاستراتيجية أو الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأقسام الريادية تؤدي أدوارًا محلية وإقليمية ودولية، كما أن أعضاء هيئة التدريس فيها يتعاونون مع مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات بصفة رسمية أو غير رسمية على مستوى العالم.

وحاولت دراسة عبد الوهاب (٢٠١٨) من خلال دراسة استشرافية طرح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية كبداية محتملة لمسارات التحول المتوقع أن تتخذها مؤسسات التعليم الجامعي المصري وصولاً إلى تحقيق صيغة الجامعة الريادية، وقد توصلت البحث إلى صياغة ثلاث سيناريوهات هي: السيناريو (الامتدادي)؛ ويرتكز على ثبات الواقع الراهن، والسيناريو (الإصلاحية)؛ ويعنى بالانطلاق في تأسيس توجه استراتيجي يسمح بدمج الفكر الريادي مع الفكر الاستراتيجي القائم، والسيناريو (الابتكاري)؛ ويقدم مسارات الوصول إلى نموذج الجامعة الريادية.

وهدف دراسة كالينوك (Kalenyuk, 2016) إلى الكشف عن الجامعات الريادية، وعمليات التنوع للوظائف الدولية وريادة الأعمال للجامعات المتقدمة ضمن عولمة النظام التعليمي، وانتهت الدراسة إلى ضرورة وضع معايير موسعة ورئيسية للتعريف بالجامعات الريادية ومن أهم هذه المعايير الاستقلال المالي الكبير، وتلقي التمويل من مصادر غير حكومية ومتنوعة، وقد تم إيلاء اهتمام خاص للبحث عن هذه الموارد المالية من الجامعات الرائدة في العالم كصناديق الوقف ومقاييسها وميزاتها، وأهميتها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما انتهت الدراسة إلى أنه من الضروري مراعاة التجربة العالمية لعمل الجامعات الريادية في مجال التطوير وتحسين الأداء التنافسي لمؤسسات التعليم العالي الأوكرانية في النظام التعليمي العالمي.

وقامت دراسة سبيرر وآخرين (Sperrer, et al, 2016) بعرض وتقييم واقع تطبيق مفهوم الجامعة الريادية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات التكنولوجية في النمسا من خلال عرض البرامج والمبادرات الحالية في الجامعات الثلاث المكونة لرابطة جامعات التكنولوجيا في النمسا، هي جامعة غراتس للتكنولوجيا وجامعة فيينا للتكنولوجيا وجامعة ليوبين، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، فقد طبقت على ممثلي هذه الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الجامعة الريادية يمثل خطوة مستقبلية في سبيل السعي إلى تطوير التعليم العالي، كما أنه لا تزال هناك فرصة لإجراء مزيد من

التحسينات في رابطة جامعات التكنولوجيا في النمسا، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الروح الريادية لدى الطلاب.

وهدفت دراسة موك (Mok, 2013) إلى التعرف على آليات دول شرق آسيا لتكوين جامعات ريادية وأثره على الحياة الأكاديمية والإدارية في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الوثائق في دول (تايوان، الصين، ماليزيا، الفلبين، اليابان، هونج كونج، تايوان، كوريا الجنوبية)، وأشارت النتائج إلى أن جامعات دول شرق آسيا عينة الدراسة اعتمدت استراتيجيات تشجيع الابتكار وبناء المعرفة في سياساتها التعليمية، وذلك من خلال التعاون الجاد مع المؤسسات الانتاجية والصناعية الناجحة والمتمثل في صورة إنشاء مشاريع الأبحاث المبتكرة وتعزيز الاكتشافات العلمية لتحقيق ميزة تنافسية دولية بينها وبين دول العالم المتقدم في أوروبا وأمريكا.

#### الإطار النظري:

##### المحور الأول: الميزة التنافسية:

##### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

مفهوم التنافس في اللغة مأخوذ من تنافس أي تسابق، والتنافسية تعنى الرغبة في الشئ والافراد به، ويقال شئى نفيس أى يتنافس ويرغب فيه، ويقال هذا أنفس المال أى أفضله وأكرمه (ابن منظور، ١٩٩٨، ٤٥٠٣)، كما جاء في المعجم الوسيط ، تنافس القوم ، أى تسابقوا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض (مجمع اللغة العربية ، ٢٠١٠ ، ٥٩٦).

والميزة التنافسية اصطلاحاً هي: مجموعة السمات والخصائص التي تمتلكها المنظمة بناء على خبرتها الواسعة، والتي تجعلها تتفوق عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين (سيد، ٢٠١٦ ، ٣٢)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على العمل بطريقة أو أكثر بحيث لا يمكن أن يقابلها المنافسون، والميزة التنافسية هي التفوق الذي حققه التميز من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء من عطاءات المنافسين، إما من خلال الأسعار الأقل، أو من خلال تقديم المزيد من الفوائد التي تتوافق مع الأسعار الأعلى، وتتمتع الجامعة بميزة تنافسية عندما تكون قادرة على إيجاد قيمة اقتصادية أكثر من جامعة منافسة، وعندما تنفذ استراتيجية تخلق قيمة فائقة للعملاء والمنافسين - غير قابلة للتكرار أو التقليد، ويتكون مصدر الميزة التنافسية من التكلفة المنخفضة وتوفير الكفاءة والتميز - لإحداث فرق.

(Soewartini, et al, 2017, 40)

وعرفتها شلبي (٢٠١٨) بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالٍ من الجودة، مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي.

وعرف خليل (٢٠١٨، ٤٤١) الميزة التنافسية للجامعة على إنها التوظيف الأمثل لإمكانيات الجامعة ومواردها وخبراتها المختلفة في إنجاز الأنشطة ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة مستدامة ومتجددة.

وعرفت تشام وآخرون (Cham, et al, 2019, 291) الميزة التنافسية للجامعة بأنها: قدرة الجامعة على الازدهار والمنافسة من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية مبتكرة، وتحسين الكفاءة والفعالية في تقديم هذه الخدمات، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى تفوق الجامعة وتميزها في الأداء على منافسيها.

وتعرفها سليم (٢٠٢٠، ١٨٤٩) بأنها: قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على استثمار إمكانياتها المادية والبشرية في تحقيق التميز والتفوق على الآخر في مجالات التعليم والتعلم والإدارة والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتنمية البيئة والخدمات المتميزة، واستثمار العنصر البشري، وتدويل التعليم على المستويين المحلي والعربي كخطوة أولى لتحقيق التفرد والريادة على المستوى العالمي.

وعرفتها السمحان (٢٠٢٠، ١٩٥) بأنها: قدرة الجامعة على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها ومواردها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية، والتي تمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الجامعات الأخرى المنافسة، ومن ثم يمكنها تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

وعرفت رحيم وآخرون (٢٠٢١، ٢٩٦) الميزة التنافسية للجامعات بأنها: قدرة الجامعة على أن تستثمر إمكانياتها ومواردها بالصورة المثلى؛ لتقدم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، ومتميزة لطلابها ولأعضاء هيئة التدريس، بحيث تمكنهم من المنافسة في سوق العمل بما يتماشى مع متغيرات العصر والتطورات الحديثة.

وعرفتها أحمد (٢٠٢٢، ٢٥٨) بأنها قدرة الجامعة على تقديم برامج تربوية ذات جودة عالية— تكسب طلابها وباحثيها قدرات ومهارات تنافسية في سوق العمل، بشكل يجعلها متميزة ومتفردة عن الجامعات المنافسة.

وهي كما عرفتها زهران (٢٠٢٣، ٥٩٩) استطاعة الجامعة أن تحتل مكانة متميزة بين الجامعات المحلية والعالمية في المجالات الإدارية والأكاديمية والخدمية، وفقاً للتصنيفات العالمية من خلال تميزها عن الجامعات الأخرى في تقديم منتجات، وخدمات تعليمية، وبحثية ومجتمعية، ترضى



المستفيدين منها، مما يدعم ويرفع من مستوى طلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع وسوق العمل بمؤسساته المختلفة، وبالتالي يكسبهم مزايا تنافسية مستدامة في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وبالتالي يسهم زيادة ثقة المجتمع بمختلف فئاته فيها، ومن ثم زيادة إقبال الطلب على الالتحاق بها دون غيرها على المدى الطويل.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية هي أفضلية تمتلكها المؤسسة عن المنافس أو مجموعة من المنافسين في سوق أو مجموعة استراتيجية أو صناعة معينة، وتنتج الميزة التنافسية عن الكفاءة الأساسية للمؤسسة وتساعد على الاختلاف عن المنافسين؛ وتتمثل بعض خصائص الميزة التنافسية في: التركيز على العميل، وقيمة العلامة التجارية، وجودة المنتج، والبحث، والتركيز على التطوير (Banerjee et al, 2018, (606)

والتنافسية بين مؤسسات التعليم العالي أصبحت أمراً لا يمكن تجاهله، بل تجب المطالبة به لا سيما في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، وهو ما يعني ضرورة تحقيق الجامعات لعدة متطلبات تساعد في تحقيق مزايا التنافسية بأبعادها: الكلفة، الجودة، الإبداع - المرونة - سرعة الاستجابة)، وهذا في حال رغبتها في التفوق والتفرد خاصة في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي مثل التقنية الفائقة، وثورة الاتصالات الهائلة، ومتغيرات سوق العمل المستمر (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٢). وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء الجامعة، حيث تضمن تميزها وتفرداها على المدى الطويل، ويمكن تلخيص خصائصها في أنها نسبية وتتحقق بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، وتتبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها، وتؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية للجامعة على منافسيها، وتتحقق بالجامعة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، وتساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية تؤدي إلى تحقيق قيمة الجامعة (خليل، ٢٠١٩، ١٢٩-١٣٠).

ومن خصائص الميزة التنافسية رسم التوجهات الاستراتيجية للجامعة وتطلعاتها المستقبلية نحو الريادة وخدمة المجتمع، وتطوير الأداء الإداري داخل الجامعة بما يحقق الغايات المنشودة وتطوير الأنماط الإدارية التي تشجع على الثقة والتعاون بين العاملين بالجامعة، وتطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للجامعة بمشاركة العاملين، والمحافظة على أهداف الجامعة خصوصاً في الأوقات الصعبة، ووضع برامج تدريب وتأهيل مستمرة للعاملين، وصنع واتخاذ قرارات تتفق مع الفلسفة المعلنة للجامعة (أبو أصعب، ٢٠٢٠، ٢٣٢)

لذلك فالميزة التنافسية تقوم بتحسين الوضع المالي للمؤسسة والمحافظة عليه نسبياً، وتعزيز مكانة المؤسسة بين منافسيها، وتحسين صورة المؤسسة في بيئتها وتقوم على الابتكار في المجالات التكنولوجية، وتنظيم الإنتاج، وتنظيم العمل، واستخدام الحلول الحديثة من حيث الإدارة (Grabowska



(Kuras, 2014, 145) وتعزيز وزيادة مشاركة الإمكانات الفكرية للمؤسسة والميزة التنافسية متقلبة، فتأثير عوامل المنافسة يخلق ظروفًا لتطورها الديناميكي، وبالتالي تقادم الميزات التنافسية الحالية والحاجة إلى الدعم من أجل تحقيق ميزة تنافسية، يستلزم بذل جهود معقدة ونسبية، لأنه لا يمكن تقييمها إلا من خلال مقارنة الخصائص الفردية، وتتجلى هذه النسبية في اعتمادها على ظروف وأسباب محددة وخاضعة لشروط وأسباب محددة، فقد يتمتع المنتج بميزة تنافسية في أحد الأسواق ولا يتمتع بها في سوق آخر، فالميزة التنافسية لأي كائن اقتصادي ليست ذات طبيعة عالمية، ومن الضروري مراعاة عامل الخضوع لظروف السوق (Tetyana, 2019, 110-111)

كما تتسم الميزة التنافسية أيضًا بأنها تقوم على عناصر أساسية وهي: الموارد المختارة، السلع أو الموارد مثل سمعة المؤسسة والتي تمكنها من الاستمرار لفترة أطول في المجال، والإمكانات الإبداعية للمؤسسات، وهذه القدرات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية قيمة يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى وقوة الاستمرارية، أي استمرارية الموارد التي يمكنها ضمان استمرارية الميزة التنافسية

(Taibaoui & Gouigah, 2020, 456-457) .

وعندما تكون المنافسة محتدمة، تصبح أهم خصائص الميزة التنافسية هي الشراسة في اتخاذ الإجراءات وتكامل سلوك الإدارة العليا، حيث يتحدد السلوك التنافسي للمؤسسة من خلال سلوك فريق الإدارة العليا مع التركيز على التكامل الاجتماعي والسلوكي (Darabos, 2014, 156)

وتتسم الميزة التنافسية بالديناميكية، فهي تتحدد وفقا لطبيعة الإمكانات التنافسية والتنظيمية لدى المنظمات الأخرى المنافسة، وبالتالي فقد تشهد الميزة التنافسية تغيرا بحسب تغير الزمان أو السياق المحيط بالمنظمة، ومن هنا ينبغي على المنظمة تكييف إمكاناتها بحيث تمكنها من اكتساب الميزة التي تحقق التنافسية في المجال الذي تنتمي إليه المنظمة. (الهاجري، ٢٠٢٣، ١٠٣).

مما سبق عرضه نجد أن أهمية وفوائد الميزة التنافسية للجامعات تتحدد في أنها تعتبر بمثابة قوة داعمة للجامعات، وتساعد على تحقيق أهدافها والاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها، حتى تستطيع مواكبة التطورات والتغيرات المختلفة، لتواكب متطلبات المجتمع وسوق العمل، لتتميز وتتفرد عن غيرها من الجامعات الأخرى، فتحسن من سمعة الجامعات ومن مكانتها، وتساعد على تكوين روابط وعلاقات تعاون وثيقة مع المجتمع، وتخلق لها فرصا مستقبلية جديدة للتطوير والتميز، كما توفر مصادر تمويل جديدة.

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق ميزة تنافسية إذا تمكنت من تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على هذه الميزة، وتختلف مصادر الميزة التنافسية من مؤسسة تعليمية لأخرى، حسب المجال

الذي تنشط فيه، وحسب إمكاناتها ومواردها المختلفة، ولا يمكن لأي مؤسسة تعليمية تحقيق ميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من المصادر المهمة داخلها وخارجها، والتي تعتبر الدعامه الرئيسة لتحقيق هذه الميزة.

ويوجد عدة مصادر تعتمد عليها الجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية في الخدمات والأنشطة والمنتجات ويمكن تحديد هذه المصادر فيما يأتي (الزهيري، ٢٠١٨، ٣١؛ جوهر وغازي، ٢٠٢٠، ٤٠٥؛ كمال، ٢٠١٩، ٥٠٨-٥٠٩؛ رفلة، ٢٠٢٣):

١- الوسائل والأدوات التكنولوجية الرقمية الذكية: حيث تعتبر التكنولوجيا بأنواعها، والرقمية الذكية منها على وجه الخصوص، لها القدرة العالية على تحقيق ميزة تنافسية لو ملكت زمام الأمور، وقدمت عن طريقها الخدمات والأنشطة، وطرقاً متعددة في عمليات ومهارات التدريس والتعليم الجامعي، فالتكنولوجيا الرقمية الذكية عملت وتعمل على تيسير الخدمات التعليمية بطريقة ذكية، كما أنها تشمل كافة التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير الجامعات، مما أدى إلى اعتبارها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

٢- المعرفة: تعتبر المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في إثراء العمليات الإنتاجية والخدمية، وتحقق التحسن في الأداء، والارتقاء إلى المستويات الأعلى من الإنجاز، لتحقيق في نهاية الأمر التميز على المنافسين، وبالتالي أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، متمثلة في رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات التفكير الإنساني.

٣- جودة المنتجات والخدمات: تعد الجودة مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ حيث إن تحقيق الجامعة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه الخدمات والمنتجات بالنسبة لعملائها والمستفيدين منها، وتنعكس جودة المخرجات على تحسين أداة الموارد البشرية، وزيادة رضا المستفيدين، بما يمكن الجامعة من امتلاك ميزة تنافسية أعلى من منافسيها، بل ويمكنها من البقاء والاستمرار.

٤- الإدارة الاستراتيجية: تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الميزة التنافسية ومن أهم مصادرها، فالإدارة الاستراتيجية هي تبني الاستراتيجية التي تحقق أقوى فرصة للميزة التنافسية في ظل تحديات البيئة التنافسية، حيث تعتمد على تطبيق استراتيجيات التنافس، أو أساليب تحليل البدائل الاستراتيجية.

٥- الموارد المالية: تعد الموارد المالية مصدراً مهماً جداً لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق واسع، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنافسية للجامعة.

٦- الموارد البشرية تُعتبر هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للجامعة، وتعزيزها لأن تحقيق التميز في الأداء لا يرجع فقط إلى العوامل المادية أو التكنولوجية بل إلى قيام الجامعة بتوفير وإعداد نوعيات من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم تلك الموارد، حيث تعد الموارد البشرية هي الأساس في ابتكار التقنيات والسبل لتنفيذ الخطط الساعية إلى بناء وتنمية الميزة التنافسية في جميع مجالات العمل بالجامعة.

ومن خلال العرض السابق، هناك عدة مصادر للميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ من أهمها امتلاك الوسائل والأدوات التكنولوجية الذكية الحديثة، وبناء مجتمع المعرفة وذلك بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحليلها وتفسيرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في إثراء العمليات الإنتاجية والخدمية بالجامعة، وتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة، لإنتاج طلاب وموارد بشرية على درجة عالية من الجودة أيضاً، كما تحتاج إدارة استراتيجية تعتمد على التفكير الاستراتيجي في العمل ودراسة المتغيرات الداخلية والخارجية، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، كما تحتاج موارد مالية تمكن الجامعة من توفير كل المصادر السابقة، وأخيراً العناصر البشرية المدربة والماهرة لتحقيق المزايا التنافسية المتفردة للجامعة.

#### رابعاً: استراتيجيات الميزة التنافسية:

تتضمن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية ما يأتي:

##### ١. استراتيجية التكلفة:

تلعب التكاليف دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، فالجامعة المتميزة تعمل على تخفيض الإنفاق وترشيده، حيث يعتبر تخفيض كلفة المنتج النهائي من الأولويات التي تسعى إليها معظم المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالنسبة للمنافسين على صعيد الأنشطة والرواتب والبنية التحتية مع تحقيقها لمستوى تعليمي ذو جودة عالية. ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من خلال القيام بتحديد تكلفة المواد الأولية، وتكلفة الأعمال الأخرى بهدف تصميم نظام إنتاجي يسهم بتقليل كلفة الوحدة الواحدة (عبد الغفور ، ٢٠١٥).

ويرى ( السوسي، ٢٠١٥) أن أهم الخصائص المميزة لاستراتيجية التكلفة هي:

- حرص الجامعة على تخفيض الرسوم الدراسية لطلابها مقابل الخدمات؛ للحماية من المنافسين.
- سعي الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الجامعات الأخرى بتكاليف مخفضة في كل المصروفات.
- توفير الإدارة راس المال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة يعد مؤشراً لرأس المال الجامعة.
- تكاليف الدراسة المخفضة تشكل قوة تفاوضية للكلية مع الطلاب؛ لأن أسعارها مخفضة.

##### ٢. استراتيجية التميز:

وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة لا يمتلكها الآخرون، وتتميز الجامعات عن منافسيها عندما يكون بمقدورها خصائص فريدة تجعل الطالب يتعلق بها، وقد يكون التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للجامعة، وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة، وتستند هذه الاستراتيجية على بعض الممارسات ومنها ( نصحي، ٢٠١٧، ١٣٨):

- التزام الإدارة الجامعية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية، وانفراد الإدارة الجامعية بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها من الجامعات، إضافة إلى الولاء للجامعة من قبل الطلاب، وتقديم الإدارة الجامعية برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلاب مهما كانت التكلفة.

- تشجيع الإدارة الجامعية على الممارسات التطويرية والإبداعية لدى العاملين بها لاكتشاف الكفاءة العالية لديهم.

- تخصيص الإدارة الجامعية جزء من ميزانية الجامعة للتطوير المستمر، فالقدرة المالية والفنية للجامعة تسمح لها بالحصول على مركز تنافسي قوي، وتوفير الإدارة الجامعية لتكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة.

- توفير الإدارة لبرامج منح متميزة لجذب الطلاب.

### ٣. استراتيجية التركيز على الطالب:

وتعتمد على التركيز على شريحة معينة سواء طلاب أم كوادرات أكاديمية، وخدمتهم بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، حيث تتجه الجامعات إلى إتباع استراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء، بمعنى أن الجامعة لا تستطيع تحقيق التميز في التكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف خدمية معينة. وتستند هذه الاستراتيجية على عدة ممارسات هي (ابراهيم، ٢٠٢٢، ٣٣٧):

- تعامل الإدارة الجامعية مع الطلاب بوصفهم محور العملية التعليمية، ويجب أن تلبى احتياجاتهم المختلفة.

- سعي الإدارة الجامعية إلى تلبية توقعات الطلاب بطريقة فاعلة، وحرص الإدارة الجامعية على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلاب مهما كانت التكاليف.

- محاولة الإدارة الجامعية تطوير العلاقة بين الطلاب والعاملين بشكل مستمر، وحرص الإدارة الجامعية على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلاب بأحدث الطرق.

### ٤. استراتيجية سرعة الاستجابة:

يعتبر الحصول على العملاء والمحافظة على ولائهم من الأساسيات الضرورية اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة، وتؤكد هذه الاستراتيجية على سرعة استجابة الجامعة بشكل كبير لمتطلبات سوق

العمل، والاستجابة للمتغيرات التي يشهدها مجتمع القرن الحادي والعشرين، من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية بناءً على متطلبات المجتمع المحلي والدولي، وكذلك الاستجابة لشكاوى العملاء، كما أن سهولة الإجراءات، وتخفيض درجة تعقيدها يؤدي إلى توفير الوقت المناسب والمرونة في اتخاذ القرارات، وتقديم الابتكارات وإدخال كل ما هو جديد إلى العمل. وتعد الاستجابة لحاجات العملاء من الأسس المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وذلك لأنه يتعين على الجامعة أن تكون قادرة على أداء

مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ويجب أن تتماشى عمليات تحسين جودة الخدمات التعليمية مع تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء. وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة ممارسات هي (زين العابدين وموسى، ٢٠١٥، ٦٦٥):

- التزام الإدارة الجامعية بتسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة.
- حرص الإدارة الجامعية على تنويع الخدمات المقدمة استجابة للتغيرات المتعلقة بالمنظومة الأكاديمية. - سعي الإدارة الجامعية لتوفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد المقبولة.
- توفير الإدارة الجامعية كوادر بشرية متميزة تمتلك القدرة على توظيف أحدث طرق التدريس.
- منح الإدارة الجامعية المرونة الكافية في تأدية أعمالها ومهامها الوظيفية، واعتماد الإدارة الجامعية مبدأ استحداث برامج أكاديمية تلبي حاجات سوق العمل المستقبلي.

#### ٥. استراتيجية التفكير الاستراتيجي:

ويعبر عن الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه الجامعة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية، والأنشطة الإجرائية، ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة، والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي، فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع. لذا يجب التفكير في مستقبل الجامعة ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكيفية التعامل مع التهديدات الخارجية للجامعة، ويجب أن يكون هناك كفاءات بشرية مؤهلة لضمان تحقيق الميزة التنافسية للجامعة ونشر المعرفة التي تقود إلى الإبداع (ابراهيم، ٢٠٢٢، ٣٣٨).

#### خامساً: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي: (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٦٤)

- ١- **بعد التكلفة** : يعد خفض التكلفة وترشيد الإنفاق هدفاً تسعى إليه المؤسسات، إنتاجية كانت أو تعليمية من خلال استثمار إمكاناتها المادية والبشرية، الاستثمار الأمثل بما يحقق لها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات .

٢- **بعد الجودة** : ترتبط الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمستوى جودة المنتج التعليمي من خلال انتقاء المدخلات وضبط العمليات وإجرائها بطريقة صحيحة وصولاً لمخرجات متميزة مستوفية لمعظم المعايير التعليمية والإنتاجية التي تتلاءم مع متطلبات المجتمع المعاصر.

٣- **بعد الزمن والتسليم** : يعد عامل الوقت وتسليم المنتج في الوقت المحدد سلفاً من أهم أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة مما يحتم عليها خفض الفترة الزمنية للإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة في أقل وقت ممكن مقارنة بالمنافسين في نطاق التخصص.

٤- **بعد المرونة** : ويتمثل ذلك في مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات الطارئة في البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، مما يفرض عليها تنويع المنتج وتعديل مواصفاته بما يتلاءم مع حاجات المستفيدين من الخدمة.

٥- **بعد الإبداع** : ويتمثل ذلك في تبني أفكار جديدة وحلول غير تقليدية للمشكلات داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها لواقع عملي ملموس، ويعد الإبداع العامل الحاسم والمميز بين المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية، والتفرد وقيادة الآخر، مما يحتم على المؤسسات الأخذ به إذا ما أرادت التفوق على المنافس.

٦- **بعد خدمة المجتمع وتنميته** : ويتمثل ذلك في الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم الجامعي، ويعد ذلك هدفاً رئيسياً تسعى إليه تلك المؤسسات بحكم تخصصاتها الأقرب للمجتمع والبيئة المحلية؛ حيث يعول على تلك المؤسسات القيام بالمسؤولية الاجتماعية في تنمية الوعي الثقافي والاجتماعي والصحي والاقتصادي لأفراد المجتمع، والمحافظة على نظافة المجتمع وحماية البيئة وتحقيق الأمن والسلامة العامة.

**سادساً: مبررات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات:**

هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالميزة التنافسية منها ما يلي (زهران، ٢٠٢٣، ٦٣٤):

- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي، مما يظهر شدة التنافس بين الجامعات الخاصة والحكومية، وبين الجامعات الإقليمية والمحلية، وبين الجامعات العالمية والمحلية.

- ظهور بعض المفاهيم الإدارية مثل الجودة والاعتماد، والتخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى الاهتمام سواء من حيث جودة المخرجات، وجودة أعضاء هيئة التدريس، من أجل الوصول لأفضل مستوى للتعليم مما يحقق ميزة تنافسية للجامعة.

- تطور وسائل الاتصال بين المجتمعات خاصة بعد ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتطورة، مما يظهر حركة تدويل التعليم، وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مؤسسات التعليم الجامعي المختلفة وفيما بين وحداتها وفروعها المختلفة بفضل شبكة الإنترنت.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري للاستفادة من قدراته ومهاراته، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم والاستثمار فيه (إبراهيم ، ٢٠١٨ ، ٥٠٣).
- التحديات المعرفية وتزايد المعارف والعلوم بشكل غير مسبوق، حيث أطلق البعض على هذا العصر بعصر الانفجار المعرفي.
- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي .
- زيادة حدة التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي على استقطاب الطلاب والحصول على الدعم المالي من الوكالات الدولية المانحة أو الحكومات .
- تدنى البحوث العلمية حيث تقتصر إنتاجية أعضاء هيئة التدريس على بحوث تقليدية يستخدمها الباحث للترقية كما أن البحوث الإبداعية محدودة (أحمد، ٢٠١٧ ، ٢٣٦).
- ضعف الترابط بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع، وقلة الموائمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية البشرية بالدولة .
- تدنى الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي من حيث سعة القاعات، وحجم المبنى والمدرجات، والمعامل والتقنيات العلمية الحديثة، والتي تفيد عضو هيئة التدريس أثناء التدريس.
- غياب استراتيجية التدويل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس وآليات النشر في المجالات العلمية الأجنبية.
- غياب الأسس الموضوعية التي يقوم عليها اختيار المناصب القيادية، المتمثلة في رؤساء الأقسام، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، ورؤساء الجامعات.
- عدم توفير قائمة معتمدة للجهات الممولة للبحث العلمي، بالإضافة إلى ضعف المخصصات المالية للبحث العلمي، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة للبحوث العلمية، وقلة المنح البحثية، وتركيز الجامعات على عملية التدريس أكثر من البحوث العلمية .
- الافتقار إلى سياسات واضحة للبحث العلمي، ووجود بعض الإجراءات البيروقراطية، وعدم وجود هيئة للتنسيق بين مراكز ومؤسسات البحث العلمي .
- عدم وجود نظام التقويم للأداء في الجامعات، سواء على مستوى الجامعة، أو الكلية، أو القسم لتقويم أداء عضو هيئة التدريس.

- ضعف مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في استثمارات التعليم العالي، وبالتالي فإن تمويل التعليم العالي مازال معتمداً على مصدر أساسي للتمويل، غالباً ما يكون الموازنة العامة للدولة دون الاستعانة بالموارد الخاصة الأخرى، وضعف ومحدودية التمويل الخارجي الممنوح لمؤسسات التعليم العالي سواء في شكل منح أو قروض .

- ضعف تسويق البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعات المصرية .

- تراجع الموقع النسبي للجامعات في مصر مقارنة بدول كانت أقل منها في الإمكانيات وفي المكانة، ومن ثم أصبحت الجامعات في مصر في موقف تنافسي ضعيف، الأمر الذي أصبح مطلوب منها تكثيف التعاون والتنسيق على المستويات التعليمية والعلمية والثقافية مع معايير التميز للمؤسسة الجامعية وذلك بسبب متطلبات الجودة والحصول على الاعتماد، وتحقيق مكانة تنافسية متنوعة مقارنة بالجامعات في الدول الأخرى (إبراهيم، ٢٠٢٢، ٣).

مما سبق نلاحظ أن مبررات تطبيق ودعم الميزة التنافسية للجامعات تتمثل في أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات، وتزايد أولوياتها ومسئولياتها نحو المجتمع، لذا أصبح لزاماً على الجامعات مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية وغيرها، كالعولمة والثورة المعلوماتية والمعرفية، وتزايد الاهتمام بالعنصر البشري والتوجه نحو الاستثمار فيه لتحقيق التنمية الاقتصادية، لذا أصبحت الجامعات ملزمة بتطوير مفاهيمها وأساليبها وإدارتها، لتكون قادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتميز، وتوفير بيئة تنافسية تفاعلية علمية جيدة لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

#### سابعاً: مجالات الميزة التنافسية للجامعات:

تشتق أهم مجالات الميزة التنافسية للجامعة من وظائف الجامعة الثلاث الأساسية وهي: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع)، والتي يمكن توضيحها كما يلي: (خليفة وآخرين، ٢٠٢٠، ٧٦-٧٨)

#### ١- مجال التميز في وظيفة التدريس:

حيث إن مهنة التدريس الجامعي هي مهنة منظمة ومخططة ومحددة الأهداف مسبقاً تتم بخطوات علمية مدروسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة فهي مهنة شاقة ويترتب عليها مسئولية نهضة المجتمع وتطوره، ويمكن تفعيل هذه المهمة من خلال (مرزوق، ٢٠١٨، ٩٩):

- مراعاة متطلبات المهمة التدريسية، فلم يعد من المهم حفظ المعلومات واسترجاعها، بل المهم تعرف كيف وأين تجد المعلومات وحسن توظيفها.

- مراعاة تحسين المهمة التدريسية، حيث يتم تحسين المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس من خلال تبصيره بالأساليب والطرق التدريسية الجديدة، ومدى اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة.



- التقييم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي، من خلال تنفيذ مراجعة دورية منتظمة للبرامج التعليمية بكليات الجامعة، للتأكد من استمرار جودة وطرق التدريس؛ من أجل المحافظة على جودة المخرجات والتقييم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس.

- الاطلاع على المستجدات والمعايير العالمية في مجال تخصصه، وتحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوءها.

- إعداد برامج تعليمية جامعية ودراسات عليا ذات جودة أكاديمية عالية: تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تلك المستجدات وسوق العمل.

## ٢- مجال التميز في وظيفة البحث العلمي:

يحظى البحث العلمي بأهمية كبيرة داخل مؤسسات التعليم العالي باعتباره وظيفة أساسية من الوظائف الثلاث التي يقوم بها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة، فالارتقاء بمستوى البحث العملي يسعى للوصول بالجامعات إلى العالمية وتمثل مجالات تحقيق التميز في وظيفة البحث العلمي بالجامعة من خلال:

- ينبغي زيادة الاعتمادات المخصصة للبحث العلمي، بشرط ألا تكون على حساب الميزانيات المخصصة للعملية التعليمية، وبشرط الاستثمار الأمثل لها.
- ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع من خلال الشراكة البحثية مع مؤسسات الإنتاج والخدمات وتمويل البحث العلمي من قبل مؤسسات المجتمع والقطاع الخاص.
- ضرورة وجود خريطة بحثية بكل جامعة مرتبطة بمشكلات التنمية للبيئة المحيطة، وتشجع على البحوث التي تعتمد على التفاعل بين التخصصات العلمية المختلفة..
- تطوير نظام الإشراف الحالي في مجال البحوث التطبيقية؛ ليسمح بمزيد من الالتحام بين مجالات الإنتاج والخدمات، من أجل تعميق الصلة بين الجامعة والمجتمع.
- التركيز في توصيات البحوث ومقترحاتها على الجوانب الإجرائية.
- التقييم الدوري المستمر لنظام البعثات الخارجية والداخلية والإشراف المشترك وغيرها من نظم الدراسات العليا.

## ٣- مجال التميز في وظيفة خدمة المجتمع:

- تعد وظيفة خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة للجامعات والتي تقوم بتحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع، وإقامة البرامج والأنشطة التي تفي بهذه هذه الاحتياجات، ومن أهم مجالات الجامعة لتحقيق تميز خدمة المجتمع: (عبد العظيم ، ٢٠١٨ ، ٩)
- البحوث العلمية التطبيقية: وتتميز بأنها تحمل جوانب علمية تطبيقية غالبا ما تقوم على تحديد وحل مشكلات المجتمع لتوثيق العلاقة بين الجامعات والمجتمع المحلي.

- التعاون مع مؤسسات الإنتاج: ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بينهما، وتوثيق العلاقة من خلال إنشاء جهاز فني يشترك فيه لجنة ممثلة عن الجامعة ومن مؤسسات الإنتاج.
- التعليم المستمر: في المجتمع القائم على المعرفة وظهور حاجة المتعلمين لمجموعة من المهن الفكرية أوسع من تلك المهن التقليدية الموجودة في المجتمع، ويظهر دور الجامعة في تقديم المعارف الجديدة، والتدريب على المهارات المستحدثة، ومد أفراد المجتمع بالخبرات التي يحتاجونها، وتحتاجها طبيعة التطور في مجتمعهم، وخروج الجامعة إلى أفراد المجتمع، وتقديم المقررات التي تهمهم، أيضاً دور الجامعة في تعليم الكبار وتحقيق استمرارية التعلم مدى الحياة.
- الخدمات الاستشارية: وتتمثل في تعدد الاستشارات لحل مشكلة محددة، أو نقل التقنية وتطويعها للمجتمع المحلي، أو بتطوير الإنتاج وتسويقه، والتطوير المستمر للأداء الاقتصادي والإداري.
- الإرشاد والتوعية: بما تقدمه الجامعة من برامج وندوات ومحاضرات من خلال طاقتها البشرية والبحثية المؤهلة لذلك.

#### ثامناً: مؤشرات قياس التنافسية في الجامعات:

- في ضوء ما تناولته الأدبيات عن مؤشرات قياس التنافسية بصفة عامة والميزة التنافسية خاصة يمكن تحديدها في عدة مؤشرات منها (أمين، ٢٠١٧، ٣٧-٣٨؛ زاهر وسيد، ٢٠١٩، ٧٥٢):
- ١- **المؤشرات الداخلية:** والتي تتمثل في عناصر العملية الإنتاجية أو التعليمية داخل المؤسسة، كحجم المؤسسة من حيث عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج التعليمية، والجهاز الإداري وكم الرسائل العلمية ونوعها، ومستوى جودتها والخريجين كما وكيفاً.
  - ٢- **المؤشرات الخارجية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة التعليمية على إنتاج المعرفة ونشرها، واستثمار التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الفائقة، والتعامل والتفاعل بإيجابية مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بها، وتقديم الحلول العلمية للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعاني منها المجتمع، وتنمية الوعي الثقافي والبيئي لأفراد المجتمع المحلي.
  - ٣- **المؤشرات التخصصية:** وتتمثل في نوع النشاط أو القطاع الاقتصادي الذي تمارسه، أو النشاط على المستويين المحلي أو العالمي، ويتطلب استيفاء تلك المؤشرات استحداث تخصصات في المؤسسة، إنتاجية كانت أو تعليمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس المؤسسات النوعية برامج أو تخصصات أو أقسام علمية جديدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
  - ٤- **المؤشرات المعلوماتية والتكنولوجية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك المعلومات والبيانات التي تمكنها من إعداد قاعدة بيانات دقيقة ووافية، مستفيدة من التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، بحيث تسهم في تقديم خدمات معلوماتية متنوعة ذات جودة عالية

وبسرعة فائقة وبتكلفة أقل، مما يعزز من قيمة وفائدة المزايا التنافسية لها ويعظم من دورها في تحقيق التنمية الشاملة لمجتمعها والمجتمع الإنساني.

٥- المؤشرات المحدودة : وتتمثل في تركيز المؤسسة على تحقيق الربح المادي السريع والقريب بغض النظر عن متطلبات تحقيقه سواء كان بتقليص المدخلات، أو أعداد العاملين، أو عدم مراعاة الجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بالمؤسسة.

٦- المؤشرات الموسعة : وتتمثل في عوامل الإنتاج الرئيسية والتي تحقق للمؤسسة الأفضلية عن المنافس والجاذبية من قبل المستفيدين من الخدمة، وقد أوجز البنك الدولي " تلك العوامل في الإنجاز الإجمالي، والدينامية الكلية، ودينامية السوق، والدينامية المالية، والبنية التحتية، ومناخ الاستثمار وأخيراً رأس المال البشري والفكري".

#### تاسعاً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

يتطلب نجاح التنافسية في الجامعات، توافر مجموعة من المتطلبات سواء من داخل الجامعة أو خارجها. ويمكن تحديد أهم هذه المتطلبات فيما يأتي (أحمد، ٢٠٢٢، ٢٨٥-٢٨٦):

١- القيادة الجامعية : يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للجامعة توافر قيادة قادرة على توجيه الجامعة نحو التغيير، والتحسين المستمرين.

٢- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرات المتميزة بعدا مهما في بناء الميزة التنافسية في الجامعات.

٣- التكنولوجيا : استثمار التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وذلك عبر عمليات إنتاج المعرفة واستيعابها، وتسهيل تقديم البرامج والخدمات التعليمية والإدارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

٤- استحداث تخصصات جديدة تواكب التطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي؛ مما يسهم في مواجهة تحديات العصر، وتلبية حاجات سوق العمل والمجتمع.

٥- البنية التحتية: توفير البنية التحتية في الجامعات (قاعات دراسية، ووسائط تعليمية، ومعامل، ومرافق)، يدعم اضطلاع الجامعة بأنشطتها المختلفة، وبأدائها بشكل مبتكر.

٦- عقد تحالفات استراتيجية مع الجامعات المحلية والعالمية؛ لتكوين قوة تنافسية في بيئة العمل الخارجية.

٧- الدعم المادي والمعنوي من قبل الدولة والحكومات، ويتم دعم الدولة للتنافسية التعليم الجامعي من خلال ثلاث قنوات، وهي: التنظيم، والتشريع والتمويل .

٨- التوجهات الاستراتيجية للجامعة: وتتمثل في الاتجاهات الحديثة للإدارة، ومنها: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الاعتماد الأكاديمي، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، والإدارة الإلكترونية (العبد اللطيف، ٢٠٢٠، ١٩٦).

٩- الإبداع والابتكار : أضحى الابتكار والإبداع ضرورة حتمية لبناء الميزة التنافسية؛ في ضوء التغيرات المستمرة في خلق التميز في وظائف الجامعة التعليمية، والبحثية، والمجتمعية مما يحقق لها التفرد في خدماتها المختلفة (شلبى، ٢٠١٧، ٩).

١٠- التوجه التسويقي لجميع أنشطة الجامعة، ويتضمن ذلك برنامجا للتحسين المستمر للأنشطة، ووحدات قياس الأداء الجامعي، ودراسات السوق، والربح التسويقي لخدمة المستفيدين على مستوى عال. (ويح، ٢٠١٣، ٦٧)

### المحور الثاني: الجامعة الريادية Entrepreneurial University :

#### أولاً: مفهوم الجامعة الريادية:

عرف أرتوسو (Artuso, 2015, 38) الجامعة الريادية بأنها: تلك المؤسسة التعليمية التي تبدأ بأنشطة ريادة الأعمال ليكون الهدف الرئيس تعزيز الحفاظ على الأداء الاقتصادي الوطني، مع توفير تمويل أفضل لها، فالجامعة الريادية تدمج التنمية الاقتصادية في الجامعة كوظيفة أكاديمية جنباً إلى جنب مع التدريس والبحث.

وعرفها كل من محمود وأحمد (٢٠١٦، ٣٣٧-٣٣٨) بأنها: الجامعة التي تتبنى النموذج الحلزوني الثلاثي (الجامعة - الحكومة - الصناعة) في إدارة عملياتها التي تتسم بالابتكارية والإبداع والمخاطرة، وتسعى لتنمية ريادة الأعمال الأكاديمية من خلال التربية الريادية، وتسويق البحوث، والتراخيص وبراءات الاختراع، وإنشاء الشركات التابعة لها؛ لتحقيق الرسالة الثالثة للجامعة المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن وظائفها التقليدية، والوصول للعالمية وامتلاك ميزة تنافسية لتحقيق مكانة مرموقة متقدمة بين الجامعات العالمية الرائدة.

كما يرى أنركون وهولم (Ankarcona & Holm, 2016) بأنها الجامعة التي تسعى إلى تحقيق الثراء العلمي والاكتفاء الذاتي وتنوع مصادر التمويل، وتطوير القدرات الريادية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والوصول إلى مخرجات ريادية لها دور إيجابي في إيجاد حلول مبتكرة لقضايا المجتمع.

وتعرف الجامعة الريادية أيضا: بأنها الجامعة التي لا تكفي فقط بالتكيف مع بيئتها، بل تسعى بشكل استباقي لاستراتيجيات وتكوينات جديدة تسهم في تشكيل بيئتها من خلال وضع بيئة جديدة للوضع المالي واستقطاب أفضل الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وإيجاد رؤى جديدة في مهام

التدريس والبحث وخدمة المجتمع من خلال أساليب إدارة مبتكرة وتواجد سياق للتعاون بين الجامعة والصناعة والحكومة وأصحاب المصلحة (Gur, 2017, 162).

كما تمت الإشارة إلى أنها الجامعة الساعية لتحقيق التميز في مخرجاتها عن طريق استقطاب الموارد البشرية المتميزة وتبني الأبحاث عالية التأثير، وبمعنى آخر فهي الجامعة القائمة علي فلسفة توجيه السوق عن طريق ثقافة ريادة الأعمال، مما يترتب عليه تغيير جذري في المعتقدات السائدة حول التنافس وتوجيه السوق (Dalmarco et al, 2018, 101).

ويقصد بالجامعة الريادية: تلك الجامعة التي تقدم برامج وخدمات ابتكارية في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحتل مكانة مميزة بين الجامعات، ولديها القدرة على استيعاب أو التنبؤ بالمخاطر واستثمارها كفرص إيجابية، ولها السبق دائما في كل تقدم وتطور يشعر به العاملون والمستفيدون والمجتمع ككل. (الحجار، ٢٠١٨، ٣٢٦).

وعرف السعيد (٢٠١٩، ١٠١) الجامعة الريادية بأنها: الجامعة التي تتبع نهجاً شاملاً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني والإقليمي، والعمل على تحقيق روح المبادرة وتشجيع الفرص والأفكار الريادية الناتجة عن البحوث القائمة على التنمية في مختلف المجالات وترجمتها إلى أعمال من خلال تدبير الموارد واستثمارها بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية الداخلية والخارجية. وقد عرفها بيكرنيل وآخرون (Pickernell et al. 2019, 3426) على أنها "الجامعات التي تسعى إلى تحقيق المهمة الثالثة إلى جانب مهامها المعتادة في منظور جديد يركز على دعم الأنشطة الريادية، أنشطة ريادة الأعمال كتطبيق لمهمتها الثالثة.

وهذا ما أكده كل من رويس وآخرون؛ وباديليا وآخرون (Ruiz, et al, 2020, 717; Padilla- Melendez, et al., 2016) في تعريفهم للجامعة الريادية على أنها مؤسسة تتكامل مع نظامها التدريس والبحث، ويتطلب هذا أن يرى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أنشطتهم من الإيكولوجي الريادي والمبتكر، وتسعى إلى التطوير داخليا وخارجيا، وإكساب القيم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية من خلال المعرفة التي تنتجها".

كذلك عرف كل من توفيق وآخرين (٢٠٢٠، ٣٠٦) الجامعة الريادية بأنها: صيغة جديدة للتعليم الجامعي أكثر انفتاحا على التعليم المستمر، والابتكار، والمشاركة المجتمعية، ودعم الإنتاج بهدف خلق بيئة مواتية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تقوم على ركائز ريادة الأعمال والابتكار ونقل العلم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى أنها توفر سياقاً متماسكا يمكن القدرة الداخلية للمؤسسة من التكيف مع البيئة الخارجية واحتياجات أصحاب المصلحة.

وعرفها الرويلي (٢٠٢١، ٨٨) بأنها: الجامعة التي تؤدي وظائفها من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع بطريقة غير تقليدية، وتقوم بدور واضح في دعم منظومة الابتكار وريادة الأعمال، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والاستثمار في المعرفة من خلال توفير متطلبات اقتصاد المعرفة. وعرف كل من السيد وعلي (٢٠٢٢، ٢٢) الجامعة الريادية على أنها: تلك الجامعة التي تتبنى مفهوم الريادة وتسعى لتحقيقه من خلال: تأهيل طلابها وإكسابهم السمات والمهارات الريادية التي تربطهم بسوق العمل، وتسويق البحوث العلمية، وبناء الشراكات بينها وبين قطاعات العمل المختلفة بما ينعكس على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وعرفت أحمد (٢٠٢٢، ١٥٠١) الجامعات الريادية بأنها: قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق المشاركة الفعالة بين الجامعة والحكومة والصناعة، وتحقيق الإبداع والابتكار وخلق ميزة تنافسية للجامعة، بالإضافة إلى دعم الاقتصاد الوطني من خلال إنتاج الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات، لسد احتياجات سوق العمل من العمالة المؤهلة والمدربة والقادرة على تطوير المجتمع بما يتماشى مع التحولات المختلفة في بيئة الجامعة؛ من أجل تحقيق الريادية للجامعة بين نظائرها من الجامعات.

ويتضح من المفاهيم السابقة أن الجامعات الريادية تركز على تحقيق التكامل بين دور كل من الجامعة والحكومة والصناعة، ودمج القطاع العام مع القطاع الخاص؛ والتركيز على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي والجودة والتميز والتنافسية، من خلال ربط التعليم والبحث العلمي بالبيئة الخارجية للجامعة؛ من أجل تحقيق التنمية الشاملة لكافة مجالات المجتمع، والتعرف على احتياجات سوق العمل المستقبلية من العنصر البشري، ومن ثم تطوير وتقديم الجامعات وبناء رواد أعمال قادرين على الإسهام في نهضة مجتمعاتهم من خلال ابتكار المشروعات الإبداعية المتنوعة.

#### ثانياً: فلسفة الجامعة الريادية:

ظهرت الجامعة الريادية نتيجة الضغوط المتزايدة من الدول لدعم أنظمة الابتكار، باعتباره الآن محرك بالغ الأهمية لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة، وأمر حيوي لتحسين كفاءة عوامل نمو الإنتاج، وتحسين العمالة، علاوة على ذلك فإن الابتكار هو الآن قائد متكامل لاقتصاد المعرفة، وفهم عملية الابتكار على هذا النحو تتطلب الآن تجاوز النماذج "الخطية" المقبولة تاريخياً إلى نظرة معاصرة جديدة للابتكار باعتباره ظاهرة نظامية شبكية، ويتفق مع هذا الفهم الجديد عدد من الدراسات الأكاديمية التي أكدت على الابتكار باعتباره نموذج يتطلب التعاون بين المجالات المؤسسية الثلاثة الصناعية والعامية والأكاديمية كعامل حاسم لتعزيز النظم الاقليمية والوطنية من خلال نموذج الحلزون الثلاثي Triple Helix model وهو دور جديد يتطلب الآن أن تنتقل الجامعات لأداء مهمة جديدة، وتعيد توجيهها الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين وظائفها بالتركيز على المهمة الثالثة للجامعة وهي المساهمة في التنمية

الاقتصادية والاجتماعية لتنتقل نفسها إلى مركز اقتصاد المعرفة في المجتمع، فقبل نموذج الحلزون الثلاثي، كانت الجامعة التقليدية تركز على إنتاج وتطوير المعرفة فقط، من خلال البحوث الأساسية، جنباً إلى جنب مع المهمة المزدوجة للتعليم والبحاث، أما الجامعة الريادية فتبنى التركيز على المهمة الثالثة للمساهمة للتنمية الاقتصادية بالتكامل مع المهام الأخرى- (Philpott et al, 2011, 161-162).

وتبرز فلسفة الجامعة الريادية مع التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة القائم على الابتكار والاستثمار في رأس المال الفكري، وهو ما دعى كل المجتمعات الراغبة في الانضمام وبناء اقتصاد قائم على المعرفة إلى استحداث منظومة وطنية للابتكار، وهي منظومة تشمل جميع الجهات الوطنية العامة والخاصة المعنية بإنتاج المعرفة وعلى رأسها قطاع التعليم العالي والبحاث العلمي، وكذا السياسات التجارية التي تؤثر على انتشار التقنية، ووجود نظام اتصالات جيد وغيرها من العوامل مثل وجود قاعدة عالمية للمعرفة، وتوفر المناخ المعزز للابتكار، وبذلك تصبح العملية الابتكارية ناتجة عن تفاعل كل ما تنطوى عليه هذه المنظومة المتكاملة (عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٢١).

كما انطلقت فلسفة الجامعة الريادية من قدرتها على قيادة التنمية المحلية في المجتمع القائم على المعرفة، وذلك من خلال إنتاج المعرفة ونشرها واستغلالها لتحقيق أغراض تجارية، وبالتالي تنطلق فلسفتها من قدرتها على تحويل المعرفة المنتجة لرأس مال، وذلك فيما يسمى "رسملة المعرفة"، وبالتالي تعمل الجامعات الريادية على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمتها في تنظيم المشاريع التي تؤثر على التنمية المحلية؛ لاستثمار الموارد الطبيعية أو المالية، وبالتالي تنطلق فلسفتها من الفكر الريادي والتي يطلق عليه رأس المال الريادي. (خلف، ٢٠٢١، ٥٤٢٨)

كما تنطلق فلسفتها أيضاً من التميز في البحث العلمي، حيث إنها تحاول التركيز في البحث العلمي علي مجالات حديثة دقيقة، لم يتم تناولها في العديد من الجامعات الأخرى في التخصص، وذلك لإنتاج نوعية متميزة من المعرفة تؤدي لتكنولوجيا جديدة تساعد الشركات الناشئة في إحداث طفرة إستراتيجية بالمجتمع، أو تنتقل بالشركات المعروفة في قطاع معين إلى تحقيق التميز في قيادة السوق الذي تتواجد فيه داخل المجتمع (عبدالعزیز، ٢٠٢٠، ٢٧٥).

### ثالثاً: أهداف الجامعة الريادية:

تسعى الجامعات الريادية لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن محوريتها في المجالات الآتية (محمود وأحمد، ٢٠١٦، ٣٦٢-٣٦٤)

١- مجال الجامعة: ويشمل هذا المجال توسيع عائدات التسويق، وخلق ميزة تنافسية في جذب هيئة التدريس والطلاب الموهوبين، وتعزيز التفكير الإبداعي حول كيفية تلبية الجامعة لمهام متعددة، ودعم

البنى البحثية، وزيادة الموارد التمويلية لها، مما يمكنها من زيادة قدراتها التكنولوجية، وتأهيل كوادرها لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير عملها المؤسسي.

٢- **مجال فرص العمل:** ويتمثل بمساعدة خريجي الجامعات على الحصول على فرص عمل وظائف مبتكرة، وتوسيع سبل العمل عبر التربية الريادية.

٣- **مجال التربية الريادية:** وتعني تدريب رواد أعمال المستقبل الذين سينشئون مشاريعهم الخاصة، وإدارة أنشطة الطلاب بطرق ريادية، والتعرف على قدراتهم الريادية الكامنة، وتوعيتهم بدورهم الريادي تجاه أنفسهم وجامعتهم ومجتمعهم، وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على إدارة الموارد المالية، وتطوير القدرات المرتبطة بالتقويم واختراق السوق، والاستجابة السريعة للحكومة والمبادرات الريادية محلياً وإقليمياً ودولياً.

٤- **مجال الريادة البحثية والأكاديمية :** ويتم من خلال العمل على تطوير البحوث العلمية لتكون مصدراً للابتكارات في الاقتصاد والمجتمع، وتحديد الأولويات البحثية، وتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجات البحث العملي، وزيادة الترويج التجاري للأبحاث.

٥- **مجال أعضاء الجامعة:** تطوير الصفات والسلوكيات والمهارات الريادية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال التعامل المباشر مع الصناعة، وتوفير وتطوير فرص التعلم لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الريادي، وتشجيعهم ومكافأتهم، وتوفير مكاسب مالية لأعضاء الجامعة.

٦- **مجال المجتمع والصناعة:** مراقبة ما يحدث في البيئة عن كثب، والاستجابة بسهولة لهذه التغيرات مع الإسهام في حل مشكلات البيئة، وتطوير شراكة عالمية مع القطاع الصناعي لتسويق الطلاب والبحوث التطبيقية، ورسملة التكنولوجيا، وخلق خدمات جديدة.

ومما سبق يمكن القول أن تبني الجامعة للنموذج الريادي كمدخل لتحقيق مهمتها، وانفتاحها على العلاقات الخارجية خصوصاً مع قطاعات الأعمال، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإن ذلك يتطلب منها إعادة النظر في استراتيجيتها، وبالتالي تحديد أهدافها بما ينسجم وتوجهها الريادي.

#### رابعاً: أهمية الجامعة الريادية:

إن أهمية الجامعات الريادية تنبثق من كونها تسهم في الوصول لكل ما هو جديد في العلم والمعرفة، وذلك من خلال دعم وتشجيع الإبداع والابتكار في البحث العلمي بالشكل الذي يساهم في الوصول لكافة المستجدات العلمية المتعلقة بشتى المجالات، كما تسهم الجامعات الريادية في تمكين الخريجين من توفير فرص عمل مبتكرة تسهم بدورها في التغلب على مشكلة البطالة، ولا يمكن إغفال ما للجامعات الريادية من دورٍ في إيجاد بيئة تنافسية تشجع التميز والريادة والمنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي (أحمد ، ٢٠٢٢، ١٥٠٦).



كما تكمن أهمية الجامعة الريادية في أنها تولد القيمة المضافة والابتكارية إلى المعرفة التي تنتجها تلك الجامعة، وتحولها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، فالأهمية المتزايدة للمعرفة، والدور الجديد للجامعة في احتضان المشروعات القائمة على التكنولوجيا، قد أعطت الجامعة مكاناً أكثر رفعة لدى المجتمع، وكذلك الحكومة والمؤسسات الصناعية، كما أن الجامعة الريادية هي عنصر فعال ومهم في بناء العلاقات بين الجامعة والحكومة والصناعة والتي تعزز التعلم المعتمد على الإبداع وتشجيع الابتكار (اسماعيل والشيباني، ٢٠٢٢، ١١٣).

وأوضح عبد العزيز (٢٠٢٠، ٢٨٢) أن أهمية الجامعة الريادية تظهر من خلال عدة توجهات هي كالتالي:

١- توفير عائد مالي ضخم للجامعات يساعد في حل العديد من المشكلات الجامعية بمجتمعنا المصري، لعل من أهمها زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس، وتغيير وضع الجامعات المصرية علي الخريطة العالمية، وأيضاً إحداث تحولات اقتصادية للمجتمع المصري .

٢- النهوض بمنظومة البحث العلمي في مصر، وخاصة في الجوانب التطبيقية، حيث تركز الجامعة الريادية عند تحقيق أهدافها من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع علي إحداث أثر في التنمية المحلية والإقليمية للمجتمع المصري، وبالتالي تستعيد الجامعات المصرية وضعها المحلي والإقليمي نظراً للأثر الكبير الناتج عن مخرجاتها المعرفية والبشرية.... وغيرها.

٣- تحقيق طفرة اقتصادية بالمجتمع المصري من خلال مخرجات الأنشطة الريادية التي تسهم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي، وذلك عن طريق المشاريع الجديدة التي تستثمر مخرجات البحث العلمي والمعرفة المنتجة بالجامعات وتحولها لتكنولوجيا جديدة تسهم في إحداث طفرة بالمجتمع أو منتجات جديدة تقدم للمجتمع أو تغيير في شكل الخدمات المقدمة للمواطنين داخل المجتمع .

وأضافت أحمد (٢٠٢٢، ١٥٠٨) أهمية الريادية في الجامعات في النقاط التالية:

- بناء القدرات البشرية المبدعة، وثقلها بالمعرفة التي تمكنها من تحقيق التنمية المجتمعية، فالجامعات الريادية لا يقتصر دورها على تزويد الطلاب بالمعرفة فحسب بل تسعى لتطوير المعرفة.

- تسهم الجامعات الريادية في دعم البحث العلمي الذي يسهم بدوره في الوصول لكل ما هو جديد في العلم والمعرفة.

- تسهم الجامعات الريادية في بناء شراكات فعالة مع الحكومة والصناعة، والتعرف على احتياجات مؤسسات المجتمع من الخريجين ومن ثم محاولة بناء خريج يلبي احتياجات سوق العمل، وكذلك بناء خريج لا ينتظر إيجاد فرص عمل بل يسعى لخلق فرص عمل لنفسه من خلال إقامة المشروعات الريادية المبتكرة، والعمل على الاستفادة منها.

- تسهم الجامعات الريادية في نشر الثقافة الريادية بين العنصر البشري بالجامعة، والقضاء على البيروقراطية في العمل الإداري، ومحاولة استغلال الفرص الماثلة أمام الجامعة وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يضمن انضمام الجامعة ضمن التصنيفات العالمية للجامعات.

- تسعى الجامعات الريادية لدمج التكنولوجيا ضمن مختلف العمليات التي تحدث داخلها، ووضع استراتيجية الجامعة التي تراعي التقنيات الرقمية الحديثة؛ كونها تمثل وسيلة هامة لإحداث التطوير بالجامعة بما يحقق ريادتها.

وبدون امتلاك الجامعة للريادية لن تتمكن من احتلال موقع متميز ضمن التصنيفات العالمية للجامعات، ولا من تحسين مستواها التنافسي، حتى وإن امتلكت الدعم المالي والمادي الكافيين، فالريادة ترمي إلى تحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال عمليات البحث عن الفرص وتوظيفها، ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى، والبحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل، وبالإضافة لذلك تساعد الريادية الجامعات على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات التي قد تحمل مخاطرة وتعقيد، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها، كما تساعد في التعرف على حجم التغيرات الحادثة في بيئة الجامعة وكذلك المخاطر ذات

الصلة، ومن ثم صدرت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، والتي استهدفت إتاحة التعليم والتدريب للجميع وبجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام ومرن، مرتكزاً على المتعلم القادر على التفكير والابتكار، والمتمكن فنياً وتقنياً، وتكنولوجياً، والقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٦).

#### خامساً: دواعي التحول نحو الجامعة الريادية:

هناك العديد من المبررات التي تدعو لتواجد نمط الجامعات الريادية بمجتمعنا المصري وتشجيع التحول للفكر الريادي داخل الجامعات المصرية، ويمكن تقسيم هذه المبررات لنوعين أحدهما خاص بالمجتمع والآخر خاص بالجامعات، ولعل من أهم هذه المبررات ما يلي : (خلف، ٢٠٢١، ٥٤٤٠-٥٤٤١)

١. بالنسبة للمجتمع : هناك العديد من المبررات المجتمعية التي تؤكد أهمية تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية، لعل من أهمها استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ فهذه الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تركز علي زيادة التنافسية والاعتماد على المعرفة، حيث ظهرت كأحد أهم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمحور الأول المرتكز على التنمية الاقتصادية، وتجسدت في المحور الثالث المتمثل في المعرفة والابتكار والبحث العلمي، حيث تجسدت الأهداف

الاستراتيجية في توطين وإنتاج المعرفة، وربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات، وظهرت أيضاً في المحور السابع الخاص بالتعليم والتدريب في تحسين تنافسية المخرجات التعليمية.

٢. بالنسبة للجامعة: هناك العديد من المبررات الجامعية التي تؤكد أهمية تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية، لعل من أهمها ما يلي :

(أ) كسر الانعزال بين الجامعات المصرية ومحيطها التنموي، حيث تقوم الجامعة الريادية على تواجد درجه من التعاون بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع.

(ب) التغلب على ضعف الموارد المالية المخصصة للجامعات، والتي لا تتناسب مع تحقيق متطلبات التنافسية، حيث تعمل الجامعات الريادية على توفير مصادر تمويل مختلفة للجامعات.

(ج) التحول من التعبئة الداخلية للبحوث العلمية التي تنجز بالجامعات داخل المكتبات، إلى التعبئة الخارجية لها، حيث تقوم الجامعات الريادية على توجه البحوث العلمية لأصحاب المصلحة بالخارج.

(د) التغلب على المركزية في وضع السياسات وصنع القرارات، حيث تعمل الجامعة الريادية على تحقيق الإبداع بكل درجاته.

#### سادساً: السمات المميزة للجامعة الريادية:

تتميز الجامعات الريادية بالعديد من الخصائص تتمثل في (محمود وأحمد، ٢٠١٦، ٣٧٤-٣٧٥):

١- تتبنى العمليات الابتكارية التي تتسم بالمخاطرة والمبادرة في تنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية التي تؤهلها للسبق والقيادة والتفوق.

٢- تقوم الجامعة الريادية على الربط بين الجامعة والحكومة والصناعة والسوق، من خلال سياسة الحكومة المشجعة على التفاعل بين العناصر الثلاثة الأخرى، كما أن الجامعة الريادية تعمل مع الحكومة والصناعة لتيسير توليد واستغلال المعرفة والتكنولوجيا.

٣- نقل وتوطين التكنولوجيا وقبولها على نطاق واسع في ريادة الأعمال في أيديولوجيتها وفق آليات تنظيمية فعالة تنظم العلاقات مع الصناعة.

٤- تمثل الجامعة الريادية الحاضنة التكنولوجية التي يمكنها استكشاف واستغلال الأفكار لتحويلها إلى مبادرات اجتماعية واقتصادية ريادية عبر تكامل استراتيجي بين التدريس والبحوث والمشروعات، وتكامل الأهداف والقيم الأكاديمية والتوجه نحو السوق.

٥- تبني روح المخاطرة، والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها واغتنامها، وجعلها جامعات طموحة قادرة على مواجهة المعوقات وعلى العمل تحت الضغط.

٦- مرنة يمكنها التجاوب مع التحديات المعاصرة، وقادرة على حشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال، وقيام الإدارة بالتركيز على خلق قيمة مضافة عن طريق أداء الأعمال بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل .

٧- تعد بيئة حاضنة للابتكار في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها البرامج التعليمية، الموضوعات البحثية، طرق التدريس وأساليب البحث وطرق نقل المعرفة وتطبيقاتها مما يعني تطور مستمر لمواكبة كل ما هو جديد.

٨- تبني أفكار إبداعية جديدة قادرة على إيجاد منتج أو خدمة جديدة أو دخول أسواق جديدة أو إيجاد مشاريع جديدة أو تغيير مجال الأعمال إلى الأداء المتميز سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة.

٩- تتميز بكونها أكثر استجابة للبيئة المتغيرة للتعليم العالي، المتمثلة في الموارد المحدودة وضغط السوق والتكنولوجيا، والمعلومات الحديثة، واللوائح الحكومية، وقدرتها على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المحتملة في اتجاهات الطلاب وتغيرات سوق العمل وقدرتها على تعديل الأنشطة الخاصة بذلك.

#### سابعاً: متطلبات تحول الجامعات المصرية لجامعات ريادية:

أكدت الأدبيات التربوية مثل (توفيق ومرسي، ٢٠١٧؛ عبد الرحمن، ٢٠١٧) على متطلبات تحول الجامعات المصرية لجامعات ريادية في ضوء التوجهات التالية:

١- القيادة الجامعية الداعمة للريادة: لتحقيق الريادية في الجامعات لا بد من توفر المرتكز الأساس الداعم والمتبني لفكرة الريادية، والمتمثل في القيادة القادرة على توفر الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، والواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال، والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي.

٢- نشر ثقافة ريادة الأعمال: تعد الثقافة الريادية من أهم العوامل التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الأعمال، حيث إن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الإدارية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها، تساعد في الترويج لإمكانية تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع.

٣- التنظيم الريادي: يكمن دور الجامعات في التعليم ونقل المعرفة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وللقيام بهذه الأدوار فهي بحاجة ماسة لتعزيز قدرتها في استثمار القدرات والمواهب وتسخيرها في دعم الريادية، ويتم هذا من خلال ما يلي: وجود سياسة واضحة وقواعد تنظيمية لحقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع، نقل وتوطين التكنولوجيا والتقنية، والمعرفة من خلال التواصل مع الجامعات، ومراكز البحوث المحلية والعالمية، توفير البنية التحتية ونظم المعلومات والتي تقدم كثيراً من الخدمات المساندة، وجود الواحات العلمية (حدائق التكنولوجيا) وهي من المتطلبات الأساسية الداعمة لريادة الأعمال، احتضان المشاريع الابتكارية وتحويلها إلى منتجات لتنمية المجتمع من خلال حاضنات الأعمال، وتوفير حاضنات الإبداع العلمي كونها من أهم الآليات التي يمكن أن تساعد الجامعات على ولوج عصر المعرفة .

٤- الموارد البشرية الداعمة للريادية: وتتمثل المهام التخصصية التي تمارسها الموارد البشرية في تعزيز وتطبيق الريادية فيما يلي: رفع مستوى وعي الطلاب بالعمل الريادي كخيار واقعي لبناء مستقبلهم الوظيفي، وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل الحر، مساعدة الطلاب على تنمية قدراتهم المتعلقة بالتفكير الإبداعي والابتكار والريادة وأخذ المبادرة لإنشاء مشاريع جديدة، إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل الحر ليكونوا مبتكرين لفرص العمل لا باحثين عنها، التعرف على رواد الأعمال الجدد، وتمكينهم من إعداد الخطط العملية اللازمة للبدء في العمل الحر، مثل إعداد خطة المشروع، وتحديد مصادر التمويل، والقوى البشرية اللازمة، إكساب الطلاب المهارات اللازمة لسوق العمل، وتجهيزهم لإدارة مشاريعهم ليكونوا مواطنين منتجين داخل مجتمعهم، مساعدة الشباب ليكونوا مجددين، ومشاركين فاعلين في سوق العمل، التركيز على وضع ثقافة داعمة للعمل الحر، وتعزيز احترام الذات، والثقة بالنفس، عن طريق تشجيع وتنمية المواهب، والابتكار للفرد .

**المحور الثالث: مؤشرات التنافسية في الجامعات الريادية ومدى توفرها في جامعة دمنهور:**

**أولاً: مؤشرات التنافسية في الجامعات الريادية:**

هناك مؤشرات عديدة لقياس الميزة التنافسية بالجامعات والتي من خلالها يمكن التحقق من واقع الميزة التنافسية بها، ويمكن تصنيف تلك المؤشرات إلى ستة مجالات فيما ذكرته دراسة كل من (سمحان والسيد، ٢٠٢٣، ١٤٤-١٤٥)، و (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٢٨-٩٢٩):

١- **المجال الأول: موقع الجامعة في التصنيفات العالمية:** قد ظهر العديد من التصنيفات العالمية للجامعات منها تصنيف شنغهاي، وتصنيف ويبومتر كس وتصنيف كيو إس التايمز، والهدف منها هو ترتيب الجامعات عالمياً على حسب مستوى تنافسيتها وذلك وفقاً لمؤشرات معينة لكل تصنيف من هذه التصنيفات، ومن أكثر التصنيفات تميزاً تصنيف التايمز الصادر عن مجلة بريطانية Times Higher Education، وهو يتضمن ثلاثة معايير أساسية يندرج تحت كل معيار عدد من المؤشرات كالتالي (Pavel, 2015, 58):

- معيار التدريس: ويضم مؤشرات فرعية هي: نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، ونسبة الحاصلين على دكتوراه، ودعم الأكاديميين الجدد ودخل الجامعة مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس .

- معيار البحث العلمي: ويتم بالتعرف على دور الجامعة في زيادة المعارف الإنسانية، ويضم عدد من المؤشرات الفرعية هي: نسبة عدد البحوث بالنسبة لعدد الباحثين، الاقتباس أو الاستشهاد العلمي، والعائد المادي الناتج عن التعاون مع المؤسسات الصناعية.

- معيار عالمية الجامعة: ويضم ثلاثة مؤشرات هي نسبة الطلاب الدوليين إلى الطلاب المحليين، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين إلى الأعضاء المحليين، نسبة الأبحاث العلمية التي شارك فيها

باحثين دوليين، وقد دفعت هذه التصنيفات كافة الجامعات على مستوى العالم لبذل جهود متواصلة من أجل الحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية بحيث تستطيع تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية .

٢- **المجال الثاني: جوائز التميز الأكاديمية:** تسعى معظم الجامعات على مستوى العالم إلى الحصول على جوائز التميز العالمية، ولا شك أن هذه الجوائز تعزز من التنافسية، وتشجع الابتكار وتدفع الجامعات لاستيفاء كل شروط ومعايير جودة التعليم العالي، ومن الجدير بالذكر أن أول جائزة تميز عالمية في التعليم العالي هي جائزة أكاديمية التعليم العالي Higher Education Academy وهي منظمة تعليمية بالمملكة المتحدة تهدف إلى دعم التعليم العالي، وتطوير معايير الأداء، وتحسين الخبرة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأطلقت جائزة التميز في التعليم العالي والتي تهتم بتقييم ثلاثة مجالات أساسية هي: (HEA, 2020)

- التميز في قيادة التعليم والتعلم: وتتخلص في وجود قيادة استراتيجية فعالة تحقق التميز في التعليم والتعلم وتدمج الرؤية والأهداف في كل سياسات الجامعة وممارساتها.

- التميز في دعم الطلاب: وذلك من خلال التنوع في البرامج المقدمة للطلاب والتي تلبي احتياجاتهم، وتدعم تميزهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإرشادية والدعم الأكاديمي والمالي والرقمي لدعم الطلاب .

- التميز في التدريس: ولاشك أن التميز في التدريس هو الجانب الملهم الذي يشجع الطلاب على التفاعل في عملية التعلم، ويدعم التفكير المستقل، ويعزز التعلم الذاتي والتفكير النقدي، وتركز معايير التميز في التدريس على جودة التدريس والابتكار في أساليب التدريس وتطوير المحتوى المعرفي.

- التميز البحثي: إن جوائز التميز البحثي تعتمد على ثلاثة مؤشرات أساسية هي: الإنتاجية ويقصد بها عدد البحوث المنشورة للباحث بشكل منفرد، الإنتاجية الجزئية وتشمل مساهمة الباحث في البحوث المشتركة مع الآخرين، ومتوسط الجودة وهو مرتبط بجودة البحوث المنشورة ، والاستشهاد به.

وقد تم إطلاق معظم الجوائز العالمية بهدف مكافأة الجهود الإيجابية المبذولة في خدمة الإنسانية، ولاشك أن معظم الجامعات تسعى لحصد أكبر عدد من جوائز التميز الأكاديمية العالمية حتى تحقق ميزة تنافسية سواء في القيادة الجامعية أو التدريس أو البحث العلمي .

٣- **المجال الثالث: السمعة الأكاديمية للجامعة:** ويتضمن هذا المجال مجموعة مؤشرات مرتبطة بالنشر في المجالات العلمية، عدد جوائز أعضاء هيئة التدريس، حجم الانفاق البحثي، رضا أعضاء هيئة التدريس، وعدد درجات الدكتوراه الممنوحة سنوياً.

إن السمعة الأكاديمية للجامعة تحقق الاعتراف بالجامعة في جميع أنحاء العالم، وتشجعها على مواصلة الإنجازات، وكلما استطاعت الجامعة أن تقوم بعمل تغطية إعلامية متكاملة لكافة الأنشطة التي تقوم بها

عن طريق إصدار نشرات وتقارير دورية كلما استطاعت تحسين مستوى السمعة الأكاديمية، واستطاعت أيضاً استقطاب الأصول البشرية والمادية المهمة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس، وكذلك جذب جهات التمويل المقدمة للمنح والتبرعات، كما أن سمعة الجامعة مرتبطة بالحصول على براءات اختراع والتسويق للإنتاجية البحثية من خلال التواصل مع المؤسسات الصناعية والتجارية، كما ترتبط السمعة الأكاديمية للجامعة بامتلاكها لعلامات تجارية والتي توسع نطاق الجامعة وتحقق الإقبال المتزايد على خدماتها (Lee & Wanta, 2015, 198)

وبالتالي تحقق السمعة الأكاديمية للجامعة عدة فوائد مثل الحصول على مستويات عالية من الثقة من جانب الجمهور وجذب الأساتذة والطلاب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على الجامعات المناظرة .

٤- **المجال الرابع: المساهمة في بناء مجتمع المعرفة:** ويتضمن هذا المجال مجموعة مؤشرات مرتبطة بجودة الطلاب، والتنوع بين الطلاب، تمكن الطلاب من القدرات المختلفة، مخرجات الطلاب والمشاركة الدولية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، رضا الطلاب، مشاركة الطلاب في البحوث التي تقوم بها الجامعة، عدد المنح الدولية الدراسية والبحثية المقدمة للطلاب لتقديم خريجين دوليين مؤهلين لسوق العمل.

ويعد تفوق الجامعة في بناء مجتمع المعرفة من أهم مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات، فقد أصبح إنتاج المعرفة وتوزيعها وتصميم شبكة إلكترونية لخدمات المعلومات من أهم أولويات الجامعات، فالمجتمع القائم على المعرفة يسهم في تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي يحقق نمواً في الناتج القومي خصوصاً وأنها مورد ينمو مع مزيد من الاستهلاك بخلاف الموارد المالية التي تقل مع مزيد من الاستهلاك. (Kornienko, 2015, 361)

٥- **المجال الخامس: تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع:** إن الشراكة بين الجامعات والمجتمع تسهم في تحقيق فوائد مباشرة لأفراد المجتمع عن طريق إنشاء برامج تعليمية متطورة، وتحسين الخدمات المقدمة، ومدخلاً مهماً لإنتاج البحوث المرتبطة بقضايا المجتمع، ويتعلق هذا المجال برضا المجتمع ومشاركة الجامعة في الأنشطة العامة، وتحقيق الشراكة المجتمعية، وتوفير التعليم والتدريب، وربط الجامعة بقطاعات الإنتاج المختلفة، ورضا المواطن.

ومن أهم صور الشراكة بين الجامعة والمجتمع: الكراسي البحثية، والحاضنات العلمية، والاستشارات والتدريب، والمشروعات المشتركة والمنح السنوية والدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات، ومن ثم فإن تحقيق الشراكات الفاعلة بين الجامعة والمجتمع تعد من أهم مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية (المعموري وآخرون، ٢٠١١، ١٢٨).

٦- **المجال السادس: تحقيق ريادة الأعمال:** تسعى الكثير من الدول في الوقت الحالي إلى الاعتماد على نظم تعليم حديثة في تحقيق التنمية، من خلال تكوين مواطن صالح يتمتع بقدرات إبداعية خلاقة،



تمكنه من الاعتماد على نفسه في توفير فرصة عمل له، والمساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية. لذلك اتجهت الجامعات إلى الاهتمام بالتعليم الريادي والبحث عن نظم تعليمية جديدة تفيد في علاج مشكلة البطالة في المجتمعات، بعيداً عن إلقاء المسؤولية كاملة على عاتق الدولة، واستغلال قدرات الخريجين في تحقيق النهضة المجتمعية، وتقديم ما يمكنهم من الاعتماد على أنفسهم مستقبلاً في حوض غمار العمل الحر، وذلك من خلال الاهتمام بالتنمية الريادية بهدف رفع الكفاءة في استخدام الموارد وتحويل الموارد من مستوى متدني الإنتاجية إلى مستوى عال (محمود، ٢٠١٧، ٣٢٤).

ويتعلق هذا المجال بالتزام ودعم الإدارة العليا للتعليم الريادي، ونشر الثقافة الريادية، وتوفير البيئة الداعمة للتعليم الريادي، وتضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطة الجامعة، واستحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال، وتضمين العمل الريادي ضمن أنشطة الطلاب داخل الجامعة، وتوفير حاضنة أعمال لاستقبال الأفكار المبدعة من الطلاب (إبراهيم، ٢٠٢٢، ٥٣).

وبذلك تعبر مؤشرات التنافسية عن مدى اتساع وانتشار دائرة أنشطة وعمليات ومخرجات الجامعة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وتأسيساً على ذلك فإن الميزة التنافسية للجامعة ترتبط بتوافر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تمكنها من استثمارها في تكوين وتأهيل كوادر علمية وبحثية متميزة تحقق عائداً مرتفعاً عن الجامعات المنافسة لها.

#### ثانياً: مدى توافر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور:

قبل تحديد مدى توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور سيتم عرض نبذة عن جامعة دمنهور، ورؤيتها ورسالتها، وواقعها المعاصر في مجال تحقيق الميزة التنافسية، ثم مناقشة مدى توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور، وذلك على النحو التالي (جامعة دمنهور، ٢٠٢١، ٩٥-٩٨):

#### ١- نبذة عن جامعة دمنهور:

جامعة دمنهور جامعة مصرية حكومية مقرها مدينة دمنهور بمحافظة البحيرة، تأسست عام ٢٠١٠م، كانت فرعاً لجامعة الإسكندرية منذ عام ١٩٧٩م إلى أن صدر القرار الجمهوري بإنشائها، وتضم الجامعة ١٥ كلية ومعهد هي: "الآداب، التجارة، الزراعة، التربية، التمريض، العلوم، الطب البيطري، الصيدلة، التربية للطفولة المبكرة، طب الأسنان، الهندسة، الفنون التطبيقية، التربية النوعية، الحاسبات والمعلومات، معهد الدراسات العليا والبحوث البيئية.

تقع الجامعة في مدينة دمنهور عاصمة محافظة البحيرة التي تقع في غرب الدلتا ويحدها شمالاً البحر الأبيض المتوسط، وشرقاً فرع رشيد، وغرباً محافظتي الإسكندرية ومطروح، يخترقها شريانان رئيسيان بالجمهورية هما طريقا القاهرة الإسكندرية الصحراوي والزراعي.

وتضم الجامعة عدد ١،١٢٢ أعضاء هيئة التدريس، و٥١،٤٨١ من الطلاب، و٩،١٣٥ من طلاب الدراسات العليا، وعدد ١،٩٥٠ من الإداريين بحسب إحصاءات العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.



وتركز جامعة دمنهور جل اهتمامها لتوفير دعائم قوية تنافسية لتنفيذ خطة مصر للتنمية المستدامة من خلال توفير مقومات العمل الفني والعلمي والتدريبي للعنصر البشري الذي يعد أهم عناصر التنمية المستدامة، وتم وضع إطار محدد لكل كلية يتضح به مسؤوليته ومهامه في إفران العنصر البشري المؤهل والقادر علي تحقيق أعلي معدلات الأداء.

## ٢- رؤية جامعة دمنهور ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية:

تمثلت رؤية جامعة دمنهور وفق خطتها الاستراتيجية في " تسعى الجامعة إلى التميز والريادة في مجالات المعرفة والابتكار في إطار التنمية المستدامة بما يحقق ميزة تنافسية وتصنيف عالمي". وتمثلت رسالتها في: "تلتزم جامعة دمنهور بتقديم برامج تعليمية وخدمات تدريبية مميزة، بما يلبي متطلبات سوق العمل، وبحوث علمية وخدمات إستشارية متطورة بما يسهم في حل مشاكل المجتمع، ويدعم خطط التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر المستقبلية".

وجاءت أهدافها الاستراتيجية كالتالي:

١- تميز الأداء المؤسسي للجامعة وفقا لمعايير التميز الحكومي ومعايير الاعتماد لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

٢- زيادة القدرة التنافسية للطلاب والخريجين محلياً وإقليمياً وعالمياً.

٣- الارتقاء بمنظومة الدراسات العليا والبحث العلمي لدعم التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.

٤- تطوير خطط وبرامج المسؤولية المجتمعية لإدارة المخاطر وريادة الأعمال.

٥- تعزيز القدرات الإدارية والتنظيمية وتطويرها بما يحقق رؤية جائزة التميز الحكومي.

## ٣- الواقع المعاصر لجامعة دمنهور في مجال الميزة التنافسية:

قامت جامعة دمنهور ببعض الاجراءات التي يمكن من خلالها المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية كالتالي:

- الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢١-٢٠٢٣: تميزت الخطة الاستراتيجية ببعض السمات كالتالي:

أ- السمات المميزة للخطة في مجال التعليم والتعلم: وهي

- تهيئة البيئة العلمية والتقنية والفنية والنظامية الداعمة للاعتماد الأكاديمي والمؤسسي في جميع البرامج الأكاديمية والوحدات الاستراتيجية في الجامعة .

- توفر مقومات النجاح والأداء الفعال للبنية التحتية بالجامعة لتوفير بيئة تعليمية آمنة جاذبة ومحفزة للابتكار العلمي والإبداع.

- إنشاء كليات وبرامج جديدة لاتاحة مزيد من الفرص أمام الطلاب للالتحاق بها .

ب- السمات المميزة للخطة في مجال البحث العلمي: وهي:

- التوسع في المشاريع البحثية البحث العلمي لمواجهة مخاطر التغيرات المناخية والتلوث البيئي على الموارد المائية وبخاصة في محافظة البحيرة.
- التوسع في اعتماد المعامل البحثية في الجامعة وكلياتها لتخدم المجتمع وتنتج من خلالها أحدث الأبحاث البيئية، والأبحاث المتعددة التي تحقق التنمية لمصر، وخاصة لمحافظة البحيرة ولوجه بحري وشمال مصر وسيناء .
- التعاون بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج في الأبحاث المشتركة والإشراف علي رسائل الماجستير والدكتوراه لحل مشكلات الإنتاج، وكذلك لتطوير منظومات معالجة وتحلية المياه وحماية البيئة، وكذلك مجال سلامة الغذاء .
- الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات العلمية والبحثية الدولية، بما يسهم في تطوير المناخ العلمي والبنى التحتية وبرامج الدراسات العليا وفق المعايير العالمية.
- ج- السمات المميزة للخطة في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة:
- تطوير خطط وبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة لكسب ثقة الأطراف المستفيدة .
- تبني استراتيجية متكاملة المحاور في مجال سلامة الغذاء داخل المحافظة والمناطق المحيطة من منظور فريد تتكامل فيه إمكانيات الجامعة في كافة التخصصات الأكاديمية والمعامل البحثية المعتمدة.
- إعطاء أولوية قصوي لرفع الواقع الاقتصادي والبيئي والمائي والزراعي للمحافظة من خلال إنشاء الأطلس الجيوكيميائي بالمحافظة لوضع خريطة استثمارية جديدة للمحافظة .
- التعاون بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج في الأبحاث المشتركة والإشراف علي رسائل الماجستير والدكتوراه لحل مشكلات الإنتاج، وكذلك لتطوير منظومات معالجة وتحلية المياه وحماية البيئة وكذلك مجال سلامة الغذاء.
- مكتب دعم وتسويق التكنولوجيا والابتكار: أصدرت جامعة دمنهور قرار إنشاء مكتب دعم وتسويق التكنولوجيا والابتكار عام ٢٠١٦، ويهدف إلى:
- دعم وتسويق المبتكرات بجامعة دمنهور.
- صياغة عناصر الحماية الفكرية باقتدار.
- توفير أسس المنافسة العادلة بين المتقدمين للحصول على رعاية ودعم الحاضنة التكنولوجية بجامعة دمنهور.
- تنفيذ حملة إعلامية فعالة بمختلف وسائلها للتعريف بأهداف وإمكانيات الحاضنة التكنولوجية بجامعة دمنهور الكافي والإقبال من مختلف شرائح المجتمع.
- توفير التمويل الذاتي للحاضنة التكنولوجية وعدم تحمل الدولة أو الجامعة أعباء مالية إضافية بل ستؤدي الحاضنة ومنتجاتها المبتكرة إلى توفير مزيد من التمويل لها وللجامعة والدولة.

- زيادة قدرة الشباب وتحديث معلوماتهم في المجالات التي يهتمون بها مثل البرمجة أو طرق الاتصالات مما يزيد فرص العمل لهم مع الشركات الدولية، حتى وهم مقيمين في مصر من خلال توفير نظام عادل لاختيار أفضل العناصر المؤهلة المبتكرة.

- اكتشاف قدرات الشباب وإعطائهم الفرصة للتعبير، وإظهار قدراتهم النادرة مما يزيد من انتمائهم لمصر وتعميق مشاعر الانتماء وخدمة الوطن.

- إعطاء الفرصة للمبتكرين المصريين لتقديم مخترعاتهم وتحقيق الذات على المستويين المصري والعالمى من خلال المؤتمر الدولى للمبتكرين، بل وتوفير مزيد من الفرص لتسويق أفكارهم المبتكرة على النطاق الدولى وكسب بعض حقوق الملكية الفكرية المادية.

#### - مركز التطوير الوظيفي:

يوفر مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة دمنهور فرصاً للتنمية الذاتية المهنية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات وإداريي جامعة دمنهور والجامعات المصرية والإقليمية في جدارات التدريس ونظم التعلم، والبحث العلمي والقيادة والإدارة، والاتصال، والتعامل الإيجابي، والتعاون الجماعي من خلال مواد تدريبية ملائمة ومتطورة ومعتمدة كما يقوم المركز بتنفيذ برامج تدريبية خاصة لتنمية الموارد البشرية للمؤسسات والهيئات بناءً على إحتياجاتهم التدريبية وفق معايير محددة .

وتتمثل رؤية المركز في " أن يصبح مركزاً رائداً ومميزاً محلياً وإقليمياً لتنمية قدرات الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات وإداريي جامعة دمنهور والجامعات المصرية والإقليمية في مجالات التدريس والتعلم والبحث العلمي والإدارة.... وغيرها".

ويهدف بشكل عام إلى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية وتطوير المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي عن طريق بناء مواد تدريبية مهارية أساسية يمكن الاستفادة منها من خلال المركز ومختلف المؤسسات المعنية بالتنمية البشرية.

كما يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي، زيادة عدد المدربين المعتمدين وفقاً للمعايير العالمية.
- زيادة عدد المواد التدريبية المعتمدة المتطورة .
- تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقادة بجامعة دمنهور والجامعات المحلية والإقليمية.
- تنمية مهارات التفكير.
- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجدارات المختلفة وذلك بشكل يدعم ويحقق أهداف استراتيجية للتطوير بالجامعة.

• إعداد برامج خاصة لتنمية المهارات والقدرات للمستويات الإدارية والمهنية المختلفة في المؤسسات العامة وكذلك تنمية المهارات للباحثين في المراكز البحثية والمعلمين القائمين بالتدريس في مختلف مراحل التعليمية.

#### ٤- مدى توافر مؤشرات الميزة التنافسية في جامعة دمنهور:

حددت بعض الأدبيات التربوية السالف ذكرها ستة مؤشرات أساسية للميزة التنافسية وهي: التصنيفات العالمية للجامعات، جوائز التميز الأكاديمية، السمعة الأكاديمية للجامعة، بناء مجتمع المعرفة، الشراكة بين الجامعة والمجتمع، تحقيق ريادة الأعمال، وفيما يلي عرض لمدى توفر هذه المؤشرات في جامعة دمنهور:

#### أ- موقع جامعة دمنهور في التصنيفات العالمية:

جاء ترتيب جامعة دمنهور على المستوى العالمي وفقاً لتصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي للجامعات العالمية (Times Higher Education World University Rankings) للعام ٢٠٢٢ في الترتيب ٦٠١-٨٠٠ على مستوى ١٤٣٨ جامعة عالمية، كما تم تصنيف الجامعة في المرتبة ١٠١ كأفضل جامعة عربية.

وفي تصنيف شنغهاي الدولي لعام ٢٠٢٣ حققت جامعة دمنهور تقدم جديد في نتائج هذا العام؛ حيث جاءت جامعة دمنهور في المرتبة (١٠١ - ١٥٠) عالمياً في مجال العلوم الزراعية، بينما احتلت المرتبة (١٥١ - ٢٠٠) عالمياً في مجال العلوم البيطرية، والمرتبة (٢٠١ - ٣٠٠) عالمياً في مجال العلوم الصيدلانية .

ولاشك أن ترتيب جامعة دمنهور وفقاً للتصنيفات العالمية، يتطلب بذل مزيد من الجهد للارتقاء بترتيبها على المستوى العالمي، ومن الجهود التي بذلتها جامعة دمنهور في سبيل تعزيز مكانتها في التصنيفات العالمية إنشاء مكتب دعم وتسويق التكنولوجيا والابتكار في عام ٢٠١٦.

#### ب- مدى حصول جامعة دمنهور على جوائز تميز أكاديمية:

قامت جامعة دمنهور بإنشاء نظام لإدارة جائزة التميز الحكومي بكل كليات الجامعة يشمل نظام لإدارة العمليات، نظام لإدارة المخاطر ونظام للتطوير المستمر بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات لجميع كليات الجامعة في آخر ثلاث سنوات، وكان الهدف من الجائزة هو تشجيع التنافس الفردي أو المؤسسي، في إطار الجهود التي تبذل لتحقيق ونشر ثقافة التميز، ومعايير الجودة في تقديم الخدمات.

ولقد حصل بعض قادة جامعة دمنهور في عام ٢٠٢١ على جوائز التميز العلمي المقدمة من مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ نظراً لمساهماتهم الفعالة في خدمة العلم والمعرفة.

وبالرغم من ذلك إلا إن الواقع الحالي لحصول جامعة دمنهور على جوائز تميز أكاديمية يشير إلى قلة الجوائز التي حصلت عليها جامعة دمنهور أو أحد أعضائها؛ نظرا لقلّة مشاركة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في المسابقات والأنشطة التي تنظمها الجامعات الأجنبية والمراكز البحثية الرائدة.

### ج- السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور:

تتمتع جامعة دمنهور بسمعة أكاديمية طيبة بين نظيراتها من الجامعات المحلية المصرية، مما جعلها واجهة جاذبة للطلاب الوافدين من بعض الدول العربية والأسبوية والأفريقية، فهي تضم طلابا من أكثر من ٢٩ دولة.

ولعل حداثة إنشاء جامعة دمنهور جعل عدد الطلاب الوافدين بها أقل من جامعات محلية سبقتها في النشأة، وبالرغم من ذلك فإن الرّوى التي تتطلع لها جامعة دمنهور هي جذب عدد أكبر من الطلاب الوافدين والأساتذة الزائرين، وهو ما يدل عليه مرتكزات خطتها الاستراتيجية لعام ٢٠٢١-٢٠٢٣ والتي أكدت على " انشاء كليات وبرامج جديدة لإتاحة مزيد من الفرص أمام الطلاب للالتحاق بها ". فضلا عما سبق أظهرت دراسة للمسي (٢٠٢٣) عدداً من التحديات التي تواجه السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور مثل: قلة نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على المستوى الدولي، ضعف القدرة المؤسسية التي تؤهل الجامعة للمنافسة عالمياً، الترتيب المتأخر للجامعة في التصنيفات الدولية للجامعات، ضعف قدرة الجامعة على تسويق برامجها دولياً.

### د- مدى مساهمة جامعة دمنهور في بناء مجتمع المعرفة:

إن تقدم الجامعات وتطورها أصبح يقاس بمدى قدرتها على إنتاج المعرفة، وقد أصبحت المعرفة مؤشراً مهماً لقياس التنافسية بين الجامعات، ولذا اهتمت الجامعات برصد ميزانيات ضخمة لإنشاء قواعد معلومات وتحسين البنية التكنولوجية والمعرفية، ولكن واقع جامعة دمنهور يشير إلى وجود قصور في هذا المؤشر.

فقد أفادت دراسة عبد النبي (٢٠٢٢) أن نظام التعليم في جامعة دمنهور - بوضعه الراهن - يعاني من ضعف القدرة والكفاءة على تلبية متطلبات بناء مجتمع المعرفة، وأنه لم يسلم من وجود معوقات تعيق بدوره في بناء اقتصاد المعرفة؛ حيث تركز الجامعة على نقل المعرفة القديمة نقلاً مجرداً، إلى جانب الضعف الشديد في توليد معارف جديدة؛ نظرا لتغليب الطابع الشكلي على البحوث العلمية.

### هـ- مدى اهتمام جامعة دمنهور بخلق شراكات مع المجتمع:

يعد الاهتمام بخلق شراكات بين الجامعة والمجتمع من أهم مؤشرات الميزة التنافسية، لذا قامت جامعة دمنهور بإنشاء مركز خدمة وتنمية المجتمع بهدف:

- تنظيم برامج التعليم المستمر لإتاحة فرص تعليمية مستمرة بهدف تنمية قطاعات المجتمع وتطويرها والتفاعل مع برامج التنمية .

- إعداد وتنفيذ برامج التعليم التعاوني بهدف توفير الخبرة العلمية لفئات المجتمع في قطاعات العمل والإنتاج من خلال الدورات القصيرة ودورات إعادة التأهيل .
- تنظيم دراسات حرة لمواجهة احتياجات البيئة والمجتمع من أفراد وهيئات في شتى مجالات المعرفة والثقافة والوعي البيئي وتكنولوجيا المعلومات.
- القيام بدور نشط في مجال المعرفة والثقافة وذلك بإقامة الندوات والمؤتمرات والحلقات الثقافية.
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية بأنواعها المختلفة من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية للمجتمع وترجمتها إلى برامج عملية.
- تدريب الأفراد في القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة وتقديم برامج الدورات التدريبية بصورة مستمرة .

ومع ذلك أشارت دراسة هلل (٢٠٢٠) إلى ضعف الشراكة المجتمعية بين جامعة دمنهور ومؤسسات المجتمع، حيث إنه لا توجد بالجامعة آلية لنشر الأعمال الخدمية والاستشارية التي تقدمها الجامعة وما يتبعها من وحدات وأقسام لخدمة وتنمية المجتمع، كما أنه لا توجد قنوات تواصل بين الجامعة والمجتمع وسوق العمل.

#### و- تحقيق جامعة دمنهور لريادة الأعمال:

جاءت رؤية جامعة دمنهور لتؤكد على السعي إلى التميز والريادة في بناء مجتمع المعرفة والابتكار والتكنولوجيا وأن تكون ذات ميزة تنافسية وتصنيف عالمي (جامعة دمنهور، ٢٠٢١، ١٣٢)، لذا يتضح من تلك الرؤية أن جامعة دمنهور اهتمت بتحقيق ريادة الأعمال في برامجها وأنشطتها، والدليل على ذلك:

- قيام الجامعة بافتتاح مشروع الخلايا الضوئية لتوفير الطاقة بكلية العلوم في ٢٠١٦/٤/٥.
- قيام الجامعة بتنظيم وتنفيذ المؤتمر المعلوماتي الأول لتنمية الصناعة المصرية تحت عنوان (مستقبل مصر .. صناعة مصر) بتاريخ ٢٠١٦/٨/١٥.
- شاركت الجامعة بتاريخ ٢٠١٧/١/٣ في ورشة عمل: التجربة البريطانية في مجال ريادة الأعمال والشركات التكنولوجية الناشئة، بالتعاون مع مؤسسة باناسيا للابتكار والاستثمار بالمملكة المتحدة؛ لدعم الاقتصاد المصري.
- قامت الجامعة بتنظيم وتنفيذ ورشة عمل تدريبية من خلال الحاضنة التكنولوجية لجامعة دمنهور بعنوان: تقنيات البحث واقتناص الوظيفة بكلية التربية لتأهيل الطلاب لسوق العمل في ٢٠١٧/٣/١٤.

ومع تلك الأنشطة السابقة إلا أنها قليلة جداً، لذا أكدت دراسة (عمر، ٢٠٢٣) أن العصر الحالي الذي يموج بالتطورات والتحديات يفرض على جامعة دمنهور ضرورة وضع ريادة الأعمال من ضمن

أولوياتها العاجلة إذا ما أرادت أن تستمر في المنافسة، وذلك الأمر يتطلب مزيجا من العقلية الريادية مع المعرفة والكفاءة المهنية لخريجها.

مما سبق يتضح وجود عدد من أوجه القصور في جامعة دمنهور بناء على نتائج الدراسات السابقة ، وأن بعض مؤشرات الميزة التنافسية متوفرة في جامعة دمنهور والبعض الآخر غير متوفر، وهذا يتطلب النظر إلى صيغة الجامعة الريادية إذا ما أرادت أن تتقدم بموقعها بين الجامعات العالمية الرائدة.

#### - الدراسة الميدانية:

#### ١- الهدف من الدراسة الميدانية:

تستهدف الدراسة الميدانية:

- ١- الوقوف على مدى توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور .
- ٢- تحديد أهم المعوقات التي تحد من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور .
- ٣- الكشف عن المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور .

#### ٢- عينة الدراسة:

بلغ المجتمع الكلي للدراسة بكليات جامعة دمنهور (٧٤٦) ما بين قادة أكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) من القيادات الجامعية الأكاديمية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)، و(٢٦٠) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) بمجموع (٣٢٤) ممن يعملون في (٦) كليات بجامعة دمنهور، ثلاث كليات نظرية وهي: (كلية التربية، كلية التجارة، كلية التربية للطفولة المبكرة)، وثلاث كليات عملية وهي: (كلية التمريض، كلية العلوم، كلية الزراعة). كان العمر الوسيط للعينة (٢٦، ٣٨) والانحراف المعياري (٤،٨٢) ومتوسط عدد سنوات الخبرة (٧،١٢) بانحراف معياري قدره (٣،٢١). ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة بحسب متغيري الكلية/الوظيفة.

#### جدول رقم (١)

#### توزيع مجتمع الدراسة بحسب الكلية/الدرجة العلمية

المجموع	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	الكليات
١٠٩	٢٥	٧٠	١٤	التربية
٧٦	٥٥	١٦	٥	التجارة
٢٧	١٣	١٠	٤	التربية للطفولة المبكرة
٧٩	٤٢	٢٧	١٠	التمريض
١١٥	٧٠	٢٣	٢٢	العلوم
١١٠	٤٩	٣٧	٢٤	الزراعة

٥١٦	٢٥٤	١٨٣	٧٩	المجموع
-----	-----	-----	----	---------

يتضح من الجدول (١) توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغيري الكلية/الدرجة العلمية، حيث اختار الباحث ثلاث كليات نظرية هي (التربية - التجارة - التربية للطفولة المبكرة)، وثلاث كليات عملية هي (التمريض - العلوم - الزراعة)، وبلغ عدد الأساتذة بتلك الكليات الستة (٧٩) أستاذ، و(١٨٣) أستاذ مساعد، و(٢٥٤) مدرس بمجموع كلي بلغ (٥١٦) ما بين قادة أكاديميين وأعضاء هيئة تدريس. ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة بحسب الوظيفة.

### جدول رقم (٢)

#### توزيع عينة الدراسة بحسب الوظيفة

المتغير	الفئات	ك	%
قادة أكاديميين	عميد كلية	٦	١,٨
	وكيل كلية	١٨	٥,٦
	رئيس قسم	٤٠	١٢,٣
	المجموع	٦٤	١٩,٧
أعضاء هيئة التدريس	أستاذ	٤٠	١٢,٣
	أستاذ مساعد	٩٠	٢٧,٨
	مدرس	١٣٠	٤٠,٢
	المجموع	٢٦٠	٨٠,٣
الإجمالي		٣٢٤	١٠٠

يتضح من الجدول (٢) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة، فيما يتعلق بالقادة الجامعيين بجامعة دمنهور بلغ عدد عمداء الكليات (٦) عمداء بنسبة (١,٨%)، و(١٨) وكيل كلية بنسبة (٥,٦%)، وعدد (٤٠) رئيس قسم بنسبة (١٢,٣%)، وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بلغ عدد الأساتذة (٤٠) أستاذ بنسبة (١٢,٣%)، وعدد (٩٠) أستاذ مساعد بنسبة (٢٧,٨%)، وعدد (١٣٠) مدرس بنسبة (٤٠,٢%)، وجاءت نسبة تمثيل قادة جامعة دمنهور بنسبة (١٩,٧%) من عدد العينة الأصلي، وبلغت نسبة تمثيل أعضاء هيئة التدريس (٨٠,٣%) من عدد العينة الأصلي الذي بلغ (٣٢٤) مشاركا بنسبة ٦٣% تقريبا من مجتمع الدراسة الكلي والذي يبلغ (٥١٦). واختار الباحث عينتين من كليات نظرية وعملية للوقوف على مدى توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور بشكل أكثر دقة ومصداقية.

### ٣- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي (استبانة الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية) بالاستعانة بالأدب النظري، وبالدراسات السابقة حول الموضوع



كدراسة عبد الحميد (٢٠٢١)، ودراسة المنيع (٢٠٢٠)، ودراسة شلبي (٢٠١٨)، ودراسة زهران (٢٠٢٣)، ودراسة خليفة، ٢٠٢٠، ودراسة رفلة وآخرين (٢٠٢٢)، ودراسة أحمد (٢٠٢٢)، ودراسة السيد وعلي (٢٠٢٢)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٠). وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحث من جزئين: الأول يحتوي على المعلومات الديمغرافية، واشتمل الجزء الثاني بصورته الأولية على (١٠١) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي: مدى توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور (٢٢) عبارة، معوقات تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور (٢٤) عبارة، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور (٥٥) عبارة. تم استخدام مقياس استجابة من نوع ليكرت من ثلاث نقاط في استبانة الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، وهي (نعم - إلى حد ما - لا). وأعطيت "لا" (١،٠٠-١،٦٦)، "إلى حد ما" (١،٦٧-٢،٣٣)، "نعم" (٢،٣٤-٣،٠٠). تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة في الفترة من ٢٠٢٣/١١/١٥ إلى ٢٠٢٣/١٢/٦ م.

#### أ- صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١١) من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة دمنهور وبها والمنصورة والسويس، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من تعديل صياغة بعض العبارات، أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (١٠٠) عبارة.

#### ب- ثبات الأداة:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (٣) معاملات الثبات للاستبانة، وهي كالآتي:

#### جدول رقم (٣)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الميزة التنافسية لجامعة دمنهور

المحور	عدد العبارات	معاملات ألفا كرونباخ
توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور	٢٢	٠,٩٦٣
معوقات تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور	٢٤	٠,٨٩٥
متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور	٥٤	٠,٨٦٣
معامل الثبات العام للاستبانة	١٠٠	٠,٨٩٤

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق (٣) أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة تزيد عن (٠,٨٩)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها.

#### ٤- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أجابت الدراسة عن السؤال الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة، والمتعلق بتناول التأسيس النظري للميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، ويتناول هذا الجزء الإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه "ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية؟"

وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية التي تمت بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، وفيما يلي نتائج الدراسة:

#### أ- نتائج محور توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور:

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور كل على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

#### جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني ودرجة توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور

(ن=٣٢٤)

م	المفردة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الوزني	نسبة التوفر	درجة التوفر	ترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تعكس رسالة الجامعة اهتمامها بتعزيز مهارات ريادة الأعمال لدى خريجها	٩٢,٩	٣٠١	٣,٤	١١	٣,٧	١٢	٢,٨٩	٩٦,٣	نعم	٤
٢	تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية	٩٦,٦	٣١٣	٠,٦	٢	٢,٨	٩	٢,٩٣	٩٧,٩	نعم	٢
٣	توجد بالجامعة كيانات مفعلة وداعمة للبحث العلمي وتسويق البحوث مثل: حاضنات المشروعات	٣٢,٤	١٠٥	٥٥,٦	١٨٠	١٢	٣٩	٢,٢٠	٧٣,٤	إلى حد ما	١٧
٤	يقدم أعضاء هيئة التدريس والعاملون مبادرات لترتقي بالخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية	٢٩	٩٤	٦٨,٥	٢٢٢	٢,٥	٨	٢,٢٦	٧٥,٥	إلى حد ما	١٤

م	المفردة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط	نسبة	درجة	ترتيب
٥	تقدم الجامعة جوائز مادية ومعنوية للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي	٣٠٩	٩٥,٤	١٢	٣,٧	٣	٠,٩	٢,٩٤	٩٨,١	نعم	١
٦	يقوم أعضاء هيئة التدريس بالنشر في مجلات علمية محكمة مصنفة محليا ودوليا	٩٥	٢٩,٣	١١١	٣٤,٣	١١٨	٣٦,٤	١,٩٢	٦٤,٣	إلى حد ما	٢٠
٧	توفر الجامعة مكتب لإدارة براءات الاختراع	٢٩٩	٩٢,٣	١٥	٤,٦	١٠	٣,١	٢,٨٩	٩٦,٣	نعم	٥
٨	تفعل الجامعة الإشراف المشترك على الرسائل العلمية مع الأقسام المناظرة في الجامعات المحلية والعالمية	٧٩	٢٤,٤	٢٠٣	٦٢,٦	٤٢	١٣	٢,١١	٧٠,٤	إلى حد ما	١٩
٩	تخصص الجامعة منح سنوية للأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة.	١١٣	٣٤,٩	١٧٠	٥٢,٥	٤١	١٢,٦	٢,٢٢	٧٤,٠	إلى حد ما	١٦
١٠	توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية	٢٩١	٨٩,٨	١٧	٥,٣	١٦	٤,٩	٢,٨٤	٩٤,٩	نعم	٧
١١	تساعد الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي.	٩٨	٣٠,٢	٢٥	٧,٧	٢٠١	٦٢,١	١,٦٨	٥٦,٠	إلى حد ما	٢١
١٢	توفر الجامعة بعثات ومنح لأعضاء هيئة التدريس للتبادل العلمي	٢٧٠	٨٣,٣	٢٨	٨,٦	٢٦	٨,١	٢,٧٥	٩١,٧	نعم	٩
١٣	تعقد الجامعة بروتوكول للتوأمة البحثية مع الجامعات العالمية المتميزة بحثيا.	٢٧٧	٨٥,٥	٢٧	٨,٣	٢٠	٦,٢	٢,٧٩	٩٣,١	نعم	٨
١٤	يحرص أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور المؤتمرات والندوات بانتظام	٢٩٨	٩١,٩	٢٠	٦,٢	٦	١,٩	٢,٩٠	٩٦,٧	نعم	٣
١٥	توفر الجامعة تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل	٨٨	٢٧,٢	٢٠٠	٦١,٧	٣٦	١١,١	٢,١٦	٧٢,٠	إلى حد ما	١٨
١٦	يوجد بالجامعة أساتذة حاصلون على جوائز علمية مرموقة	٢٦٨	٨٢,٧	٢٠	٦,٢	٣٦	١١,١	٢,٧١	٩٠,٥	نعم	١٠
١٧	توفر الجامعة بيئة تعلم جاذبة للطلاب الوافدين	١٢٤	٣٨,٢	١٩٧	٦٠,٨	٣	١	٢,٣٧	٧٩,١	نعم	١١
١٨	توفر الجامعة مناخ عمل جاذب للأساتذة الدوليين من ذوي السمعة الأكاديمية	٨٤	٢٥,٩	٢٣٤	٧٢,٢	٦	١,٩	٢,٢٤	٧٤,٦	إلى حد ما	١٥

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	م
	الرائدة							
١٩	تلتزم الجامعة بمعايير الجودة في البحث العلمي	١٠٤	٣٢,١	٢١٣	٦٥,٧	٧	٢,٢	٢,٢٩
						٤	٧٦,٦	٩
٢٠	تعمل الجامعة على تحويل النتائج المستقاة من البحوث العلمية إلى براءات اختراع	٢٤	٧,٤	٣٠	٩,٣	٢٧٠	٨٣,٣	١,٢٤
						٥	٤١,٣	٠
٢١	توفد الجامعة بعض أعضاء هيئة التدريس بها في مهام علمية خارجية	٢٩٨	٩٢	١٠	٣,١	١٦	٤,٩	٢,٨٧
						٧	٩٥,٦	٠
٢٢	يتوفر لدى الجامعة مكتبة رقمية مفهرسة	١١٤	٣٥,٢	١٩٨	٦١,١	١٢	٣,٧	٢,٣١
						٦	٧٧,١	٤
	الدرجة الكلية	١٠٤	٣٢,١	١٤٠	٤٣,٣	٨٠	٢٤,٦	٢,٠٧
						٣	٦٩,١	٤

يتضح من الجدول رقم (٤) النتائج التالية:

- وافق المشاركون على بعض عبارات المحور الأول (توفر مؤشرات التنافسية لجامعة دمنهور) بوزن نسبي يتراوح بين (١,٢٤-٢,٩٤).
- كانت أعلى العبارات من حيث الوزن النسبي (٢,٩٤) وتتمثل في " تقدم الجامعة جوائز مادية ومعنوية للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي".
- كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي (١,٢٤) وتتمثل في " تعمل الجامعة على تحويل النتائج المستقاة من البحوث العلمية إلى براءات اختراع".
- أخذت معظم العبارات الباقية وزن نسبي يتراوح بين (١,٦٨-٢,٩٣) وتتمثل في: تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، يحرص أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور المؤتمرات والندوات بانتظام، تعكس رسالة الجامعة اهتمامها بتعزيز مهارات قيادة الأعمال لدى خريجها، توفر الجامعة مكتب لإدارة براءات الاختراع، توفد الجامعة بعض أعضاء هيئة التدريس بها في مهام علمية خارجية، توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية، تعقد الجامعة بروتوكول للتوأمة البحثية مع الجامعات العالمية المتميزة بحثياً، توفر الجامعة بعثات ومنح لأعضاء هيئة التدريس للتبادل العلمي، يوجد بالجامعة أساتذة حاصلون على جوائز علمية مرموقة، توفر الجامعة بيئة تعلم جاذبة للطلاب الوافدين، يتوفر لدى الجامعة مكتبة رقمية مفهرسة، تلتزم الجامعة بمعايير الجودة في البحث العلمي، يقدم أعضاء هيئة التدريس والعاملون مبادرات لترتقي بالخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، توفر الجامعة مناخ عمل جاذب للأساتذة الدوليين من ذوي السمعة الأكاديمية الرائدة، تخصص الجامعة منح

سنوية للأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة، توجد بالجامعة كيانات مفعلة وداعمة للبحث العلمي وتسويق البحوث مثل: حاضنات المشروعات، توفر الجامعة تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، تفعل الجامعة الإشراف المشترك على الرسائل العلمية مع الأقسام المناظرة في الجامعات المحلية والعالمية، يقوم أعضاء هيئة التدريس بالنشر في مجالات علمية محكمة مصنفة محلياً ودولياً، تساعد الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي.

• يؤكد المشاركون من قادة جامعة دمنهور، وأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٣,٣%) بأن توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور لم يكن على المستوى المأمول لكلا الطرفين، حيث أوضحت آراء المشاركين بعض القصور في توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور، ومن أوجه القصور: تدني مستوى الخدمات الرقمية التي تقدمها مكتبة الجامعة، وقلة تطبيق الجامعة لمعايير الجودة في البحث العلمي، ومحدودية تقديم أعضاء هيئة التدريس والعاملين مبادرات لترتقي بالخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وعجز إمكانيات الجامعة عن توفير مناخ عمل جاذب للأساتذة الدوليين من ذوي السمعة الأكاديمية الرائدة، وقلة المخصصات المالية التي تخصصها الجامعة لمنح سنوية للأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة، فضلاً عن أن الكيانات الداعمة للبحث العلمي وتسويق البحوث مثل: حاضنات المشروعات لم تفعل بالشكل الكامل، كما أن الجامعة لا توفر - بشكل مرضي- تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، ولا تقوم بتفعيل الإشراف المشترك على الرسائل العلمية مع الأقسام المناظرة في الجامعات المحلية والعالمية، وضعف مستوى قيام أعضاء هيئة التدريس بالنشر في مجالات علمية محكمة مصنفة محلياً ودولياً، وأن المساعدة التي تقدمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لتدويل نتائج البحث العلمي قد تكون غائبة بشكل كبير.

• يرجع الباحث موافقة بعض المشاركين على عبارات المحور الأول (توفر مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور) إلى توافر بعض مؤشرات التنافسية بجامعة دمنهور، كونها تقدم الجامعة جوائز مادية ومعنوية للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي، وأن الأهداف الاستراتيجية للجامعة تتوافق مع أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويحرص أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور المؤتمرات والندوات بانتظام، كما تعكس رسالة الجامعة اهتمامها بتعزيز مهارات ريادة الأعمال لدى خريجها، فضلاً عن أن الجامعة بها مكتب لإدارة براءات الاختراع، وتقوم الجامعة بإيفاد بعض أعضاء هيئة التدريس بها في مهام علمية خارجية، وتعمل الجامعة على توفير بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية، وتعقد الجامعة بروتوكول للتوأمة البحثية مع الجامعات العالمية المتميزة بحثياً، وتوفر الجامعة بعثات ومنح لأعضاء هيئة التدريس للتبادل العلمي، ويوجد بالجامعة أساتذة حاصلون على جوائز علمية مرموقة، وتوفر الجامعة بيئة تعلم جاذبة للطلاب الوافدين، ولكن هذه المؤشرات محدودة ولا تؤهلها للمنافسة في الأسواق العالمية، فجامعة

دمنهور لم تقم حتى الآن بتقديم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات أخرى محلية أو عالمية بشكل موسع، وافتقار الجامعة لثقافة التطبيق العملي سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو العلوم الإنسانية، ولعل العامل المادي والأمور المالية وإمكانات العمل لها تأثير واضح في تأخر جامعة دمنهور عن التطور والتحديث والتقدم بين نظيراتها من الجامعات الأخرى. وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عيد (٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن هناك قصور في تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي منها: القصور في نشر ثقافة البحث العلمي من خلال تمويل حضور المؤتمرات العلمية والمحلية والدولية لتشجيع الإبداع والابتكار، والقصور في تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة.

ب- نتائج محور المعوقات التي تحد من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور:

### جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني ودرجة التحقق لتحديد المعوقات التي تحد من تحقيق

مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور (ن=٣٢٤)

م	المفردة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الوزني	نسبة التوفر	درجة التوفر	التكرار
		ك	%	ك	%	ك	%				
المعوقات البشرية:											
١	قلة توافر الكفاءات البشرية المبتكرة المؤهلة لإضافة ميزة تنافسية للجامعة.	٧٢	٢٢,٢	١٩٨	٦١,١	٥٤	١٦,٧	٢,٠٥	٦٨,٥	إلى حد ما	١٩
٢	ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة.	١٠٢	٣١,٥	٢٠٥	٦٣,٣	١٧	٥,٢	٢,٢٦	٧٥,٤	إلى حد ما	١٣
٣	قصور وعى العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية لتعزيز تنافسية الجامعة.	٧٥	٢٣,١	٢١٠	٦٤,٨	٣٩	١٢,١	٢,١١	٧٠,٣	إلى حد ما	١٨
٤	ضعف المهارات البشرية اللازمة لإقامة المشروعات الريادية بالجامعة.	٩٤	٢٩,٠	٢٢٠	٦٧,٩	١٠	٣,١	٢,٢٥	٧٥,٣	إلى حد ما	١٤
٥	تمسك قيادات الجامعة بالأنظمة التقليدية في الإدارة	٢٦	٨,١	١٨	٥,٥	٢٨٠	٨٦,٤	١,٢١	٤٠,٥	لا	٢٤
المعوقات الادارية والتنظيمية:											
٦	محدودية الصلاحيات الادارية الممنوحة لبعض القادة الجامعيين.	٩٤	٢٩,٠	٢٢٠	٦٧,٩	١٠	٣,١	٢,٢٥	٧٥,٣	إلى حد ما	١٥
٧	غياب خطط فعالة لاستثمار رأس المال	١١٥	٣٥,٥	٢٠١	٦٢	٨	٢,٥	٢,٣٣	٧٧,٦	إلى حد ما	٩

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	م
	البشري بالجامعة لتحقيق ريادتها.					٧	حدا	
٨	قصور برامج استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطوير الجامعة.	٩٩	٣٠,٦	١٨٠	٥٥,٦	٤٥	إلى حد ما	١٧
٩	تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها.	٧٥	٢٣,١	٣٠	٩,٣	٢١٩	لا	٢٢
١٠	ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة	٢٢٢	٦٨,٥	٨	٢,٥	٩٤	نعم	٥
١١	قلة اتفاقيات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية.	١٢٣	٣٧,٩	١٩٤	٥٩,٩	٧	نعم	٧
١٢	قلة اتفاقيات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية.	٢٤	٧,٤	٨٨	٢٧,٢	٢١٢	لا	٢٣
المعوقات التشريعية:								
١٣	غياب التشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة.	١٣٧	٤٢,٣	١٧٦	٥٤,٣	١١	نعم	٦
١٤	جمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة.	٧٤	٢٢,٨	٢٣٢	٧١,٦	١٨	إلى حد ما	١٦
١٥	غياب التشريعات التي تعزز الجوانب الريادية في البرامج الجامعية.	١١٤	٣٥,٢	١٩٨	٦١,١	١٢	إلى حد ما	١٠
١٦	غياب التشريعات التي تعزز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	١١٥	٣٥,٥	١٨٦	٥٧,٤	٢٣	إلى حد ما	١٢
١٧	غياب التشريعات التي تتيح استقلالية الجامعة.	٩٨	٣٠,٢	١١٢	٣٤,٦	١١٤	إلى حد ما	٢٠
١٨	قصور التشريعات المحفزة لمنظومة البحث العلمي بالجامعة.	١٠٧	٣٣	٢٠٩	٦٤,٥	٨	إلى حد ما	١١
المعوقات المادية والتكنولوجية:								
١٩	قلة المخصصات المالية لإجراء البحوث العلمية.	٣١٣	٩٦,٦	٩	٢,٨	٢	نعم	٢
٢٠	ضعف البنية التحتية الرقمية للجامعة.	٣٠٦	٩٤,٤	١٣	٤,١	٥	نعم	٣
٢١	ضعف مستوى التواصل الإلكتروني بين المستويات التنظيمية بالجامعة.	١١٢	٣٤,٦	٢١٠	٦٤,٨	٢	إلى حد ما	٨

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	م
٢٢	قلة توافر الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بالجامعة.	٩٥	٢٩,٣	١١١	٣٤,٣	١١٨	٣٦,٤	٢١
٢٣	نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة.	٣١٤	٩٦,٩	١٠	٣,١	٠	٠	١
٢٤	محدودية تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة.	٢٧١	٨٣,٦	٢٣	٧,١	٣٠	٩,٣	٤
	الدرجة الكلية	١٢٤	٣٨,٢	١٦٠	٤٩,٣	٤٠	١٢,٣	إلى حد ما

يتضح من الجدول رقم (٥) النتائج التالية:

- وافق المشاركون على بعض عبارات المحور الثاني (المعوقات التي تحد من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور) بوزن نسبي يتراوح بين (١,٢١-٢,٩٦).
- كانت أعلى العبارات من حيث الوزن النسبي (٢,٩٦) وتتمثل في " نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة ".
- كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي (١,٢١) وتتمثل في " تمسك قيادات الجامعة بالأنظمة التقليدية في الإدارة ".
- أخذت معظم العبارات الباقية وزن نسبي يتراوح بين (١,٤١-٢,٥٩) وتتمثل في: قلة المخصصات المالية لإجراء البحوث العلمية، ضعف البنية التحتية الرقمية للجامعة، محدودية تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة، ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، غياب التشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة، قلة اتفاقيات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية، ضعف مستوى التواصل الإلكتروني بين المستويات التنظيمية بالجامعة، غياب خطط فعالة لاستثمار رأس المال البشري بالجامعة لتحقيق ريادتها، غياب التشريعات التي تعزز الجوانب الريادية في البرامج الجامعية، قصور التشريعات المحفزة لمنظومة البحث العلمي بالجامعة، غياب التشريعات التي تعزز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة، ضعف المهارات البشرية اللازمة لإقامة المشروعات الريادية بالجامعة، محدودية الصلاحيات الإدارية الممنوحة لبعض القادة الجامعيين، جمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة، قصور برامج استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطوير الجامعة، قصور وعى العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية لتعزيز تنافسية الجامعة، قلة توافر الكفاءات البشرية المبتكرة المؤهلة لإضافة ميزة تنافسية للجامعة، غياب التشريعات التي تتيح استقلالية الجامعة، قلة توافر الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بالجامعة، تدني مشاركة



المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها، قلة اتفاقيات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية.

• يؤكد المشاركون من قادة جامعة دمنهور، وأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٩,٣%) بوجود عديد من المعوقات التي تحد من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور، وهي: نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة، قلة المخصصات المالية لإجراء البحوث العلمية، ضعف البنية التحتية الرقمية للجامعة، محدودية تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة، ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، غياب التشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة، قلة اتفاقيات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية.

• يرجع الباحث موافقة بعض المشاركين على عبارات المحور الثاني (المعوقات التي تحد من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة دمنهور) إلى أن عدم دمج ريادة الأعمال ضمن النظام التعليمي بالجامعة قد أدى إلى محدودية الثقافة الريادية بين العاملين بالجامعة ولا سيما وأن موضوع الثقافة الريادية من الموضوعات الحديثة التي لم تتناول بالدراسة الكافية في نطاق البحث العلمي بجامعة دمنهور، ولم توفر الجامعة البرامج التنقيفية الكافية التي تقدم للعاملين بالجامعة حول الريادية ومتطلباتها، وقلة تنمية العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية في تحقيق تميز الجامعة وزيادة تنافسيتها بين نظائرها بما يحقق ريادتها بين الجامعات، كما أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعنصر البشري بالجامعة لا تتناسب مع ما يقومون به من مهام وأعمال لتحقيق الريادية بالجامعة، فهذه الحوافز تكاد تكون ضئيلة، مما يؤدي إلى فقدان العنصر البشري بالجامعة الحماس والرغبة في العمل، الأمر الذي يعوق تحقيق الريادة بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف إشراك الجامعة للمجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية لها بما يتماشى مع التحولات المستمرة في البيئة المحيطة بالجامعة والتي قد تكون واضحة بشكل كبير أمام مؤسسات المجتمع، وبالتالي فلو تمكنت الجامعة من معرفة هذه التحولات وفق رؤية مؤسسات المجتمع لتمكنت من توظيفها التوظيف الأمثل في تطوير الجامعة، ويضاف إلى ذلك قلة توافر مصادر لتمويل البحث العلمي، ضعف الوعي بأهمية تبني ثقافة البحث العلمي في الجامعات المصرية، وقصور الدافعية لإقامة المشروعات الريادية بالجامعات، ووقوف البعض أمام نشر ثقافة التغيير بالجامعة والتي يمكن أن تحدثها المشروعات الريادية، مما يؤدي إلى قصور تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة واعتبار ذلك هدف ثانوي ليس من الضروري أن تسعى الجامعات لتحقيقه. وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شلبي (٢٠١٨) والتي أشارت إلى وجود ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، و قلة تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم وطرق مبتكرة في التدريس عن بعد ، وندرة وجود الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع الأخرى ومع القطاع الصناعي.

## ج- نتائج محور المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور:

## جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني ودرجة التحقق لتحديد المتطلبات الواجب توافرها

لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور (ن=٣٢٤)

م	المفردة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الوزني	نسبة التوفر	درجة التوفر	التكرار
		%	ك	%	ك	%	ك				
متطلبات تقدم ترتيب جامعة دمنهور في التصنيفات العالمية											
١	تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة.	٩٦,٣	٣١٢	١١	٣,٤	١	٠,٣	٢,٩٥	٩٨,٦	نعم	٤٤
٢	زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة.	٩٣,٥	٣٠٣	٢٠	٦,٢	١	٠,٣	٢,٩٣	٩٧,٧	نعم	٤٩
٣	نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالميا.	١٠٠	٣٢٤	٠	٠	٠	٠	٣	١٠٠	نعم	١
٤	تقديم جوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي.	٩٧,٢	٣١٥	٩	٢,٨	٠	٠	٢,٩٧	٩٩,٠	نعم	٣٢
٥	إنشاء مركز للابتكار والبحث العلمي.	٩٦,٦	٣١٣	٩	٢,٨	٢	٠,٦	٢,٩٥	٩٨,٦	نعم	٤٥
٦	زيادة براءات الاختراع المسجلة للجامعة	١٠٠	٣٢٤	٠	٠	٠	٠	٣	١٠٠	نعم	٢
٧	تعزيز التعاون الدولي في مجال المنح والمشروعات	٩٨,٨	٣٢٠	٤	١,٢	٠	٠	٢,٩٨	٩٩,٥	نعم	٢٩
٨	تقديم خدمات مجتمعية محلية وعالمية	٩٥,٩	٣١١	٨	٢,٥	٥	١,٦	٢,٩٤	٩٨,١	نعم	٤٨
٩	التوسع في التعليم الإلكتروني	٩٦,٣	٣١٢	١٠	٣	٢,١	٠,٦	٢,٩٥	٩٨,٥	نعم	٤٧
١٠	توفير متطلبات التصنيفات العالمية مثل (إنشاء قواعد بيانات-استخدام نظم إدارية حديثة-الترويج الإعلامي للجامعة- تخصيص منح دراسية للوافدين..)	٩٨,٥	٣١٩	٤	١,٢	١	٠,٣	٢,٩٨	٩٩,٣	نعم	٣١
متطلبات حصول جامعة دمنهور على جوائز تميز أكاديمية:											
١١	تبني فكرة الريادة البحثية في نشاطات البحث العلمي بالجامعة لتحقيق مزايا	٩٧,٢	٣١٥	٩	٢,٨	٠	٠	٢,٩٧	٩٩,٠	نعم	٣٣

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	رقم
	تنافسية							
١٢	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والإبداع والتأليف والترجمة	٣٢٢	٩٩,٤	٢	٠,٦	٠	٠	٢٠
١٣	إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣
١٤	إنشاء مراكز بحثية متخصصة.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٤
١٥	تمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على مزيد من الانتاج العلمي	٣١٤	٩٦,٩	١٠	٣,١	٠	٠	٤٣
١٦	تكليف أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالتقدم للمنافسة على جوائز التميز الأكاديمي	٢٧١	٨٣,٦	٢٣	٧,١	٩,٣	٣٠	٥٣
١٧	تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور الندوات والمؤتمرات الدولية	٣٢٠	٩٨,٨	٤	١,٢	٠	٠	٣٠
١٨	وضع آلية لزيادة النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٢٩٨	٩٢	١٠	٣,١	٤,٩	١٦	٥٢
متطلبات تحسين السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور:								
١٩	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك مع الخبراء الدوليين ذوي السمعة الأكاديمية المتميزة في إجراء البحوث العلمية.	٣١٣	٩٦,٦	١١	٣,٤	٠,٣	١	٤١
٢٠	تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها.	٣٢٢	٩٩,٤	٢	٠,٦	٠	٠	٢١
٢١	إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية لخدمة منظومة البحث العلمي بالجامعة	٣٢١	٩٩,١	٣	٠,٩	٠	٠	٢٥
٢٢	وضع سياسات متطورة لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لأعضائها.	٣٠٦	٩٤,٤	١٣	٤,١	١,٥	٥	٥٠
٢٣	تقديم الجامعة خدمات عالية الجودة تلبى رغبات المستفيدين	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٣٤
٢٤	استقطاب الجامعة أعضاء هيئة التدريس	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٥

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	رقم
	المتميزين.							
٢٥	امتلاك منسوبي الجامعة القدرة على الابداع والابتكار واكتشاف كل ما هو جديد	٣٢٢	٩٩,٤	٢	٠,٦	٠	٠	٢٢
٢٦	وضع استراتيجية لجذب الطلاب الوافدين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٦
٢٧	تطوير بيئة التعلم والتعليم وتعزيز الانتشار العالمي للجامعة	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٧
٢٨	ربط أنشطة الجامعة باحتياجات سوق العمل	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٨
٢٩	التركيز على بناء الطالب المبتكر والمتمكن علمياً وفنياً وتكنولوجياً	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٩
متطلبات مساهمة جامعة دمنهور في بناء مجتمع المعرفة:								
٣٠	الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر تعمقا بمشكلات البيئة والمجتمع.	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٣٥
٣١	توفير الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من طلاب الجامعة ودعم أفكارهم الابتكارية.	٣١٤	٩٦,٩	١٠	٣,١	٠	٠	٤٢
٣٢	تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠
٣٣	إثراء المكتبة الرقمية بمزيد من مصادر المعلومات الدولية.	٢٧١	٨٣,٦	٢٣	٧,١	٩,٣	٣٠	٥٤
٣٤	استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التعليمية والإدارية	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٣٦
٣٥	الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية للجامعات الرائدة في تطبيق المعرفة	٣١٣	٩٦,٦	٩	٢,٨	٠,٦	٢	٤٦
٣٦	تفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والجامعات الرائدة في تطوير البحث العلمي وإنتاج المعرفة	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١١
٣٧	تحقيق الاستفادة المثلى من موقع الجامعة الالكتروني وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي	٣٢٢	٩٩,٤	٢	٠,٦	٠	٠	٢٣

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	رقم
متطلبات اهتمام جامعة دمنهور بخلق شراكات مع المجتمع:								
٣٨	إنشاء الشركات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات الانتاجية ومع الجامعات الرائدة.	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٣٧
٣٩	تمويل الأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة.	٣٠١	٩٢,٩	١١	٣,٤	١٢	٣,٧	٥١
٤٠	تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٢
٤١	وضع آلية لتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٣
٤٢	تسويق البحوث العلمية وفقاً لاحتياجات الجهات المستفيدة منها في المجتمع.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٤
٤٣	تقديم الخدمات الاستشارية لكافة قطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية	٣٢٢	٩٩,٤	٢	٠,٦	٠	٠	٢٤
٤٤	التوسع في برامج التعليم المستمر وتحديثها وفقاً للاتجاهات العالمية المعاصرة	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٣٨
٤٥	إجراء مزيد من البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية	٣٢١	٩٩,١	٣	٠,٩	٠	٠	٢٦
متطلبات تحقيق جامعة دمنهور لريادة الأعمال:								
٤٦	استحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٥
٤٧	استحداث مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة.	٣٢١	٩٩,١	٣	٠,٩	٠	٠	٢٧
٤٨	تضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطة الجامعة الاستراتيجية.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٦
٤٩	عقد مسابقة لأفضل مشروع ريادي لطلاب الجامعة.	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٣٩
٥٠	استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٧

م	المفردة	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط	نسبة	درجة	م
	الطلاب.							
٥١	تضمين العمل الريادي ضمن أنشطة الطلاب داخل الجامعة.	٣٢١	٩٩,١	٣	٠,٩	٠	٠	٢٨
٥٢	جعل الريادة ممارسة عملية لدى الطلاب.	٣١٥	٩٧,٢	٩	٢,٨	٠	٠	٤٠
٥٣	إنشاء مركز لريادة الأعمال بالجامعة	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٨
٥٤	توفر حاضنة أعمال لاستقبال الأفكار المبدعة من الطلاب.	٣٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٩
	الدرجة الكلية	٣٠٢	٩٣,٢	١٤	٤,٣	٨	٢,٥	نعم
						٧	٩٦,٩	١

يتضح من الجدول رقم (٦) النتائج التالية:

- وافق المشاركون على بعض عبارات المحور الثالث (المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور) بوزن نسبي يتراوح بين (٢,٧٤-٣).
- كانت أعلى العبارات من حيث الوزن النسبي (٣) وتتمثل في " نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً".
- كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي (٢,٤٧) وتتمثل في " إثراء المكتبة الرقمية بمزيد من مصادر المعلومات الدولية".
- أخذت معظم العبارات الباقية وزن نسبي يتراوح بين (٣-٢,٧٤) وتتمثل في: زيادة براءات الاختراع المسجلة للجامعة، ايجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح، إنشاء مراكز بحثية متخصصة، استقطاب الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وضع استراتيجية لجذب الطلاب الوافدين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، تطوير بيئة التعلم والتعليم وتعزيز الانتشار العالمي للجامعة، ربط أنشطة الجامعة باحتياجات سوق العمل، التركيز على بناء الطالب المبتكر والتمكن علمياً وفنياً وتكنولوجياً، تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة، تفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والجامعات الرائدة في تطوير البحث العلمي وإنتاج المعرفة، تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة، وضع آلية لتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، تسويق البحوث العلمية وفقاً لاحتياجات الجهات المستفيدة منها في المجتمع، استحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال، تضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطة الجامعة الاستراتيجية، استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب، إنشاء مركز لريادة الأعمال

بالجامعة، توفر حاضنة أعمال لاستقبال الأفكار المبدعة من الطلاب، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والإبداع والتأليف والترجمة، تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها، امتلاك منسوبي الجامعة القدرة على الإبداع والابتكار واكتشاف كل ما هو جديد، تحقيق الاستفادة المثلى من موقع الجامعة الإلكتروني وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، تقديم الخدمات الاستشارية لكافة قطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية لخدمة منظومة البحث العلمي بالجامعة، إجراء مزيد من البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية، استحداث مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة، تضمين العمل الريادي ضمن أنشطة الطلاب داخل الجامعة، تعزيز التعاون الدولي في مجال المنح والمشروعات، تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور الندوات والمؤتمرات الدولية، توفير متطلبات التصنيفات العالمية مثل (إنشاء قواعد بيانات-استخدام نظم إدارية حديثة-الترويج الإعلامي للجامعة-تخصيص منح دراسية للوافدين..)، تقديم جوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي، تبني فكرة الريادة البحثية في نشاطات البحث العلمي بالجامعة لتحقيق مزايا تنافسية، تقديم الجامعة خدمات عالية الجودة تلبي رغبات المستفيدين، الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر تعمقا بمشكلات البيئة والمجتمع، استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التعليمية والإدارية، إنشاء الشركات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات الانتاجية ومع الجامعات الرائدة، التوسع في برامج التعليم المستمر وتحديثها وفقا للاتجاهات العالمية المعاصرة، عقد مسابقة لأفضل مشروع ريادي لطلاب الجامعة، جعل الريادة ممارسة عملية لدى الطلاب، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك مع الخبراء الدوليين ذوي السمعة الأكاديمية المتميزة في إجراء البحوث العلمية، توفير الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من طلاب الجامعة ودعم أفكارهم الابتكارية، تمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على مزيد من الإنتاج العلمي، تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة، إنشاء مركز للابتكار والبحث العلمي، الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية للجامعات الرائدة في تطبيق المعرفة، التوسع في التعليم الإلكتروني، تقديم خدمات مجتمعية محلية وعالمية، زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، وضع سياسات متطورة لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لأعضائها، تمويل الأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة، وضع آلية لزيادة النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تكليف أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالتقدم للمنافسة على جوائز التميز الأكاديمي.

- يؤكد المشاركون من قادة جامعة دمنهور، وأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٩٣,٢%) بأن تحقيق الميزة التنافسية بجامعة دمنهور يتطلب: نشر البحوث المتميزة في مجالات علمية مصنفة عالميا، زيادة

براءات الاختراع المسجلة للجامعة، إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح، إنشاء مراكز بحثية متخصصة، استقطاب الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وضع استراتيجية لجذب الطلاب الوافدين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، تطوير بيئة التعلم والتعليم وتعزيز الانتشار العالمي للجامعة، ربط أنشطة الجامعة باحتياجات سوق العمل، التركيز على بناء الطالب المبتكر والمتمكن علمياً وفنياً وتكنولوجياً، تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة، تفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والجامعات الرائدة في تطوير البحث العلمي وإنتاج المعرفة، تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة، وضع آلية لتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، تسويق البحوث العلمية وفقاً لاحتياجات الجهات المستفيدة منها في المجتمع، استحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال، تضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطة الجامعة الاستراتيجية، استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب، إنشاء مركز لريادة الأعمال بالجامعة، توفر حاضنة أعمال لاستقبال الأفكار المبدعة من الطلاب، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والإبداع والتأليف والترجمة، تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها، امتلاك منسوبي الجامعة القدرة على الإبداع والابتكار واكتشاف كل ما هو جديد، تحقيق الاستفادة المثلى من موقع الجامعة الإلكتروني وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، تقديم الخدمات الاستشارية لكافة قطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية لخدمة منظومة البحث العلمي بالجامعة، إجراء مزيد من البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية، استحداث مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة، تضمين العمل الريادي ضمن أنشطة الطلاب داخل الجامعة، تعزيز التعاون الدولي في مجال المنح والمشروعات، تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور الندوات والمؤتمرات الدولية، توفير متطلبات التصنيفات العالمية مثل (إنشاء قواعد بيانات-استخدام نظم إدارية حديثة-الترويج الإعلامي للجامعة-تخصيص منح دراسية للوافدين..)، تقديم جوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي، تبني فكرة الريادة البحثية في نشاطات البحث العلمي بالجامعة لتحقيق مزايا تنافسية، تقديم الجامعة خدمات عالية الجودة تلبي رغبات المستفيدين، الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر تعمقاً بمشكلات البيئة والمجتمع، استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التعليمية والإدارية، إنشاء الشركات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات الإنتاجية ومع الجامعات الرائدة، التوسع في برامج التعليم المستمر وتحديثها وفقاً للاتجاهات العالمية المعاصرة، عقد مسابقة لأفضل مشروع ريادي لطلاب الجامعة، جعل الريادة ممارسة عملية لدى الطلاب، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك مع الخبراء الدوليين ذوي



السمعة الأكاديمية المتميزة في إجراء البحوث العلمية، توفير الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من طلاب الجامعة ودعم أفكارهم الابتكارية، تمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على مزيد من الانتاج العلمي، تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة، إنشاء مركز للابتكار والبحث العلمي، الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية للجامعات الرائدة في تطبيق المعرفة، التوسع في التعليم الالكتروني، تقديم خدمات مجتمعية محلية وعالمية، زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، وضع سياسات متطورة لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لأعضائها، تمويل الأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة، وضع آلية لزيادة النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تكليف أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالتقدم للمنافسة على جوائز التميز الأكاديمي، إثراء المكتبة الرقمية بمزيد من مصادر المعلومات الدولية.

• يرجع الباحث موافقة بعض المشاركين على عبارات المحور الثالث (المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور) إلى شعور أفراد العينة أن جامعة دمنهور لم تحرز تقدماً ملحوظاً في شأن تحقيق الميزة التنافسية لها مقابل الجامعات المناظرة، وترى أن الجامعة ينقصها إجراء الكثير من الممارسات التي يمكن من خلالها التوسع بشكل ملحوظ فيما يخص تحقيق الميزة التنافسية، ولذا تعددت متطلبات تحقيق الميزة التنافسية ما بين متطلبات تقدم ترتيب جامعة دمنهور في التصنيفات العالمية، ومتطلبات حصول جامعة دمنهور على جوائز تميز أكاديمية، ومتطلبات تحسين السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور، ومتطلبات مساهمة جامعة دمنهور في بناء مجتمع المعرفة، ومتطلبات اهتمام جامعة دمنهور بخلق شراكات مع المجتمع، ومتطلبات تحقيق جامعة دمنهور لريادة الأعمال، ويظهر هذا التعدد لتلك المتطلبات حاجة جامعة دمنهور في العمل على تحقيقها حتى يصبح تحقيق الميزة التنافسية للجامعة أمر ملموس وظاهر من خلال سمعتها وإنتاجيتها وتقدمها في التصنيفات العالمية للجامعات. وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عطوة (٢٠٢١) والتي أشارت إلى أهمية تزويد الكلية بمكتبة رقمية مجهزة بالتجهيزات المادية والتكنولوجية والمراجع العلمية الحديثة، ودراسة ديهان (Dehann, 2015) التي أوضحت أن من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة: وضع الجامعة في التصنيفات العالمية، وإقامة الشراكات والتعاون الدولي بينها وبين المؤسسات الإنتاجية، وتوظيف الأساتذة المرموقين والنشر في المجالات الرائدة عالمياً، والاعتماد على إنتاج المعرفة التطبيقية، وأوضحت نتائج دراسة هوانج ولي (Huang & Le, 2012) أن تقليل الفجوة بين ما يدرسه الطلاب وبين ما يحتاجه سوق العمل، وإقامة شراكات مع الجامعات المرموقة لتبادل الخبرات العلمية والتعاون مع الحكومة للحصول على التمويل اللازم من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

- التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية: استطاعت الدراسة أن تجيب فيما سبق عن السؤال الأول وحتى السؤال الرابع من أسئلتها، وتجيب في هذا الجزء عن السؤال الخامس والذي نصه: "ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية؟"، وذلك فيما يلي:

أولاً: أسس ومنطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمنطلقات، كالتالي:

١- التكيف مع البيئة العالمية سريعة التغيير، فالجامعات المصرية بما فيها جامعة دمنهور تواجه تغيرات سريعة النمو، ومن ثم فهي في حاجة إلى طريقة تسمح لها بالتكيف مع سرعة التغيير، وذلك عن طريق تبني نموذج الجامعة الريادية الذي يساعد على المشاركة في إحداث هذا التغيير سواء بتطوير منظومة البحث العلمي، أو المعرفة الناتجة عن التكنولوجيا، أو إقامة علاقات فعالة بين الجامعة والمؤسسات التنموية بالمجتمع في ظل مجتمع قائم على ريادة الأعمال.

٢- الحفاظ على السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور، والارتقاء بمستوى أدائها في كل القطاعات، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات المناظرة.

٣- تنامي الرغبة عند قيادات جامعة دمنهور في التحول من السياق المحلي إلى الريادة الجامعية، وفق ما تتطلبه الرؤية السياسية التي تنادي بضرورة التعاون والتبادل العلمي مع جامعات العالم المتقدم، حتى تتمكن الجامعة من المنافسة على أفضل ٥٠ جامعة على مستوى العالم.

٤- وجود قصور في أداء الجامعة فهناك العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق مزايا تنافسية لها، منها على سبيل المثال: نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة، قلة المخصصات المالية لإجراء البحوث العلمية، ضعف البنية التحتية الرقمية للجامعة، محدودية تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة، ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، غياب التشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة، قلة اتفاقيات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية.

٥- ظهور مستوى متطور جداً من الجامعات ومفهوم جديد وهو "الجامعة الريادية"، الذي يمثل بعداً جديداً للمنافسة العالمية بين الجامعات المتقدمة، والتي تسهم بشكل واضح في بناء مجتمع المعرفة، وتحقيق الابتكار في ممارساتها، ومن ثم أصبح التحول نحو الجامعة الريادية ضرورة عصرية ومطلب ملح، وبديل جاد لمواجهة مشكلات الجامعات المصرية عامة وجامعة دمنهور خاصة.

٦- تركيز الجامعات الحديثة على تحقيق الرسالة الثالثة المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الشراكة مع الحكومة والصناعة، وهذا يعد الهدف الأساسي للجامعة الريادية، ومفتاح الانطلاق لتحقيق مزايا تنافسية عديدة للجامعة.

**ثانياً: أهداف التصور المقترح:**

يهدف التصور المقترح إلى:

- ١- الارتقاء بمكانة الجامعة الأكاديمية، وتحسين تصنيفها الدولي بين جامعات العالم، وضمان جودة التعليم، والارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس، وتأهيل الخريجين لسوق العمل، فضلاً عن جذب الطلاب الوافدين.
- ٢- زيادة وعي قيادات جامعة دمنهور الأكاديمية والإدارية بأهمية الأخذ بصيغة الجامعة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن أن تسهم في تحقيق نتائج إيجابية يظهر مردودها على المدى القريب والبعيد، وذلك من خلال حصول الجامعة على جوائز تميز، وإحراز تقدم كبير في ترتيب الجامعات عالمياً.
- ٣- تفعيل دور مكتب دعم وتسويق التكنولوجيا والابتكار من أجل مساعدة الجامعة على تطوير قدراتها التنافسية وسمعتها الأكاديمية وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية.
- ٤- تقديم نموذج عملي قد يسهم في تطوير منظومة العمل بجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية ومؤشرات قياس الميزة التنافسية.

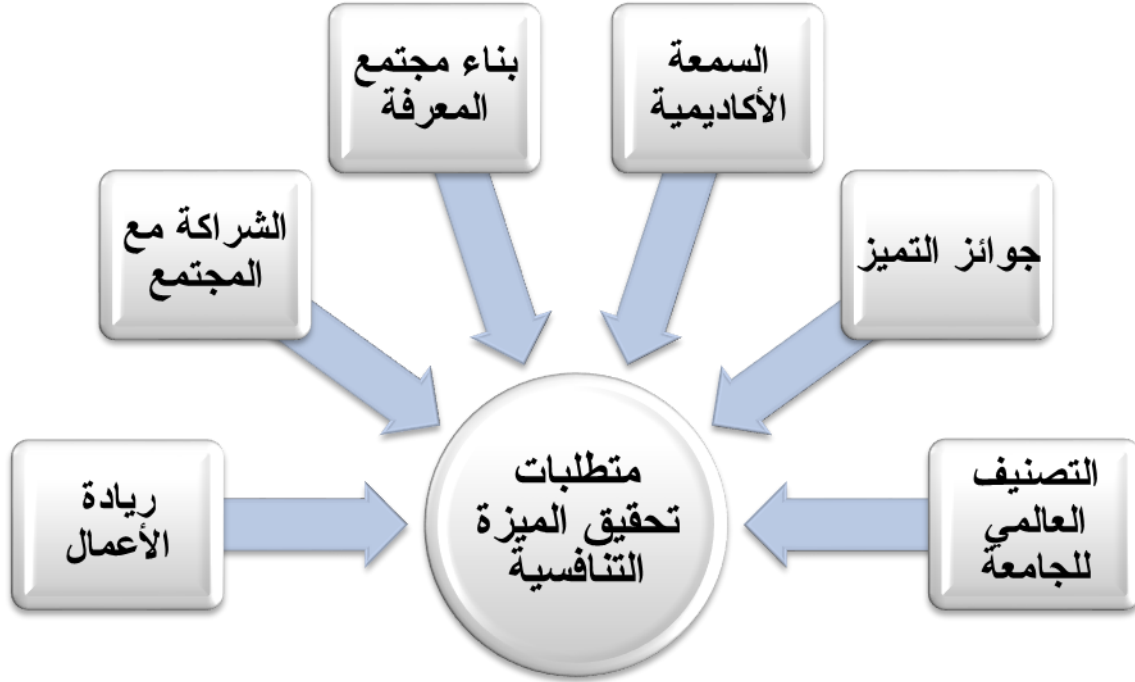
**ثالثاً: إجراءات التصور المقترح:**

لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، ينبغي الأخذ بالإجراءات التالية:

- ١- وجود قيادة مميزة داعمة للريادة: قادرة على إزالة جميع العقبات التي تقف أمام الريادة الاستراتيجية للجامعة، وأيضاً من خلال عقد العديد من الشراكات مع المؤسسات التنموية بالمجتمع.
- ٢- البدء في تطبيق التنظيم الريادي: وذلك من خلال تحقيق استقلالية تامة للجامعات، سواء في اختيار أساليب التدريس بها، والأبحاث العلمية الملائمة لها والتي من الممكن أن تقدمها للمجتمع لتكون قادرة على ريادة المجتمع، والبدء في تغيير قانون تنظيم الجامعات بما يسمح بتكوين العديد من الجامعات الريادية داخل الجامعات الحكومية، وتشجيع دخول المؤسسات التنموية المختلفة بالجامعات.
- ٣- تطوير منظومة البحث العلمي: من خلال تواجد مراكز نقل التكنولوجيا لنقل التكنولوجيا المنتجة داخل الجامعات إلى القطاعات التنموية بالمجتمع، وإعلان الجامعة خططها البحثية المعتمدة لمنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الإنتاجية المحيطة بالجامعة والمتعاونة معها، وتواجد نظم لتسويق الأبحاث واستخدام أساليب إبداعية في تسويق المخرجات البحثية للجامعات.
- ٤- إيجاد إطار جديد لخدمة وتنمية المجتمع: من خلال تفعيل الحلزون الثلاثي، فالعلاقة بين الجامعات والحكومة والقطاعات التنموية بالمجتمع لا بد أن يكون لها أسس وقواعد حاكمة لها، ويتم تفعيلها بطرق عديدة من خلال هيكل يسمح بذلك.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات، وما أشارت إليه الدراسة النظرية والميدانية يمكن صياغة مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، وفقاً للمتطلبات التي يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١) الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء

صيغة الجامعة الريادية

المصدر: إعداد الباحث

١- التصنيف العالمي للجامعة: لتحسين ترتيب جامعة دمنهور في التصنيفات العالمية للجامعات يتطلب ما يلي:

- تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة، وتفعيل الأخذ بتلك الصيغة بشكل جاد من قبل الإدارة العليا للجامعة.
- زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، وذلك من خلال النظر في إيجاد مصادر تمويل بديلة عن المصادر التقليدية .
- نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً، وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك.
- تقديم جوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي من داخل وخارج الجامعة.
- إنشاء مركز للابتكار والبحث العلمي، تكون مهمته تدويل نتائج البحوث العلمية، وتحويلها إلى براءات اختراع.

- زيادة براءات الاختراع المسجلة للجامعة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على ذلك.
- تعزيز التعاون الدولي في مجال المنح والمشروعات، من خلال عقد مزيد من اتفاقيات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية والمؤسسات والشركات الوطنية.
- التوسع في التعليم الإلكتروني، وتوظيف التكنولوجيا في مجالات العمل الجامعي، وتقوية البنية التحتية التكنولوجية للجامعة.
- توفير متطلبات التصنيفات العالمية مثل (إنشاء قواعد بيانات-استخدام نظم إدارية حديثة-الترويج الإعلامي للجامعة-تخصيص منح دراسية للوافدين..).
- ٢- **جوائز التميز الأكاديمية:** لضمان حصول جامعة دمنهور على جوائز تميز أكاديمية ينبغي العمل على:
  - تفعيل جوائز التميز لأفضل بحث في مجالات العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية.
  - تشجيع الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات العربية والدولية من أجل تبادل الخبرات في المجال العلمي.
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقدم للمشروعات التنافسية محلياً ودولياً، وتكريم جميع المتقدمين لتلك المشروعات.
  - تبني فكرة الريادة البحثية في نشاطات البحث العلمي بالجامعة لتحقيق مزايا تنافسية للجامعة.
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والابداع والتأليف والترجمة، وتوفير كافة السبل والوسائل المعينة على الإبداع والابتكار البحثي.
  - إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح
  - إنشاء مراكز بحثية متخصصة، والتوسع في إنشاء كيانات فاعلة وقادرة على حصد جوائز تميز محلية ودولية.
  - تمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على مزيد من الإنتاج العلمي، مع وضع معايير خاصة لتمويل المشروعات البحثية الابتكارية.
  - تكليف أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالتقدم للمنافسة على جوائز التميز الأكاديمي.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور الندوات والمؤتمرات الدولية.
  - وضع آلية لزيادة النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ٣- **السمعة الأكاديمية للجامعة:** لتحسين السمعة الأكاديمية لجامعة دمنهور، يجب القيام بما يلي:
  - تفعيل الإشراف المشترك على الرسائل العلمية مع الأقسام المناظرة في الجامعات المحلية والعالمية.

- تخصيص منح سنوية للأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة.
- توفير مناخ عمل جاذب للأساتذة الدوليين من ذوي السمعة الأكاديمية الرائدة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك مع الخبراء الدوليين ذوي السمعة الأكاديمية المتميزة في إجراء البحوث العلمية.
- تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها.
- إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية لخدمة منظومة البحث العلمي بالجامعة، والتوسع في المشروعات التي تديرها فرق بحثية من داخل وخارج الجامعة.
- وضع سياسات متطورة لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لأعضائها مادياً ومعنوياً.
- تقديم الجامعة خدمات عالية الجودة تلبي رغبات المستفيدين سواء كانت خدمات مجتمعية أو تدريبية أو تكنولوجية أو توظيفية... أو غير ذلك.
- استقطاب الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وذلك من خلال تغيير سياسة استقطاب أعضاء هيئة التدريس، والاعتماد على المعايير العالمية في هذا الشأن.
- وضع استراتيجية لجذب الطلاب الوافدين وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، وإعلان تلك الاستراتيجية على موقع الجامعة وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي؛ لضمان انتشار الاستراتيجية بين أوساط الدارسين في البلدان المجاورة.
- تطوير بيئة التعلم والتعليم وتعزيز الانتشار العالمي للجامعة، وذلك من خلال توفير كافة التجهيزات العلمية وفقاً للمعايير الدولية في الجامعات الرائدة.
- ربط أنشطة الجامعة باحتياجات سوق العمل، وذلك من خلال استكشاف تلك الاحتياجات والعمل على تلبيتها بشكل جاد.
- التركيز على بناء الطالب المبتكر والمتمكن علمياً وفنياً وتكنولوجياً، وتوفير الحاضنات العلمية الداعمة للموهوبين.

٤- **بناء مجتمع المعرفة:** لتفعيل المساهمة الجادة من جانب جامعة دمنهور في بناء مجتمع المعرفة، يتوجب تلبية المتطلبات التالية:

- الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر تعمقاً بمشكلات البيئة والمجتمع.
- توفير الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من طلاب الجامعة ودعم أفكارهم الابتكارية.
- تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة، سواء كانت محلية أو دولية.
- إثراء المكتبة الرقمية بمزيد من مصادر المعلومات الدولية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التعليمية والإدارية.

- الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية للجامعات الرائدة في تطبيق المعرفة.
- تفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والجامعات الرائدة في تطوير البحث العلمي وإنتاج المعرفة.
- تحقيق الاستفادة المثلى من موقع الجامعة الإلكتروني وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.
- ٥- **الشراكة مع المجتمع:** لتفعيل أواصر الشراكة بين جامعة دمنهور ومؤسسات المجتمع، يجب القيام بالآتي:

- إنشاء الشركات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات الانتاجية ومع الجامعات الرائدة.
- تمويل الأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بقطاعات المجتمع المختلفة.
- تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة.
- وضع آلية لتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
- تسويق البحوث العلمية وفقاً لاحتياجات الجهات المستفيدة منها في المجتمع.
- تقديم الخدمات الاستشارية لكافة قطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية.
- التوسع في برامج التعليم المستمر وتحديثها وفقاً للاتجاهات العالمية المعاصرة.
- إجراء مزيد من البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية.
- ٦- **تحقيق ريادة الأعمال:** لتحقيق جامعة دمنهور للريادة الأكاديمية، ينبغي العمل على توفير المتطلبات التالية:

- استحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال.
- استحداث مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة.
- تضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطة الجامعة الاستراتيجية.
- عقد مسابقة لأفضل مشروع ريادي لطلاب الجامعة.
- استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب.
- تضمين العمل الريادي ضمن أنشطة الطلاب داخل الجامعة.
- جعل الريادة ممارسة عملية لدى الطلاب، وذلك من خلال تبني المشروعات الابتكارية، وتسويق الأفكار البحثية وإيجاد الرعاية الاستراتيجية الداعمين.
- تفعيل أنشطة مركز ريادة الأعمال بالجامعة بشكل ملموس.
- توفر حاضنة أعمال لاستقبال الأفكار المبدعة من الطلاب.

**خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:**

لكي تتجح الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية، فإن ذلك يتطلب:

١. وضع خطة بحثية شاملة للبحث العلمي في ضوء احتياجات المجتمع.
٢. إنشاء صندوق لتمويل الأفكار والمشروعات الريادية بالجامعة.
٣. ربط المناهج والبرامج التعليمية باحتياجات ومتطلبات سوق العمل.
٤. إدخال تخصصات جديدة تلائم احتياجات سوق العمل.
٥. مطالبة الحكومة بزيادة ميزانية البحث العلمي والمشروعات البحثية اقتداءً بالدول المتقدمة التي تخصص ميزانية عالية للبحث العلمي اعترافاً بدوره في تنمية المجتمع وتطويره.
٦. وضع خطط لتسويق البحث العلمي واجتذاب التمويل من مؤسسات الإنتاج.
٧. عقد اتفاقيات مع دور النشر العربية والعالمية ومع مراكز البحوث العربية والعالمية للحصول على الكتب الحديثة والدوريات.
٨. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في مجلات دولية محكمة.
٩. إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهام علمية للاطلاع على خبرات الأساتذة بالجامعات المتقدمة في تدريس تخصصاتهم.
١٠. دعم جامعة دمنهور للمشروعات البحثية المشتركة مع بعض الجامعات الأجنبية المتميزة.
١١. استحداث مكاتب لدراسات الجدوى للمشروعات الريادية بالجامعة وتفعيلها.
١٢. استحداث برامج تعليمية متنوعة في كافة التخصصات بالجامعة وتتوافق مع متغيرات سوق العمل ومتطلبات ريادة الأعمال.
١٣. اجتذاب الطلاب ذوي القدرات المتميزة للالتحاق ببرامج الدراسات العليا، وذلك من خلال اهتمام هذه البرامج بإشباع رغبات الطلاب وربطها بسوق العمل وبمشكلات المجتمع، ومتابعة أحدث التغيرات والاتجاهات العالمية.
١٤. تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس الحديثة في مختلف التخصصات.
١٥. التركيز على تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على كيفية النشر الدولي لبحوثهم.
١٦. استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم، اعتبار الإجابة في التدريس شرطاً لترقية عضو هيئة التدريس وإمكاناتهم.
١٧. عقد شراكات وبروتوكولات وتحالفات مع الجامعات العالمية المرموقة المصنفة عالمياً.



١٨. تطوير نظم التقويم التربوي بالجامعات لقياس المهارات المطلوبة لسوق العمل المحلي والعالمي.

١٩. التوسع في برامج التدريب المشتركة للطلاب بين الجامعات والشركات العالمية.

٢٠. إنشاء مراكز التميز البحثي التي تدرس المشكلات المجتمعية وتلبي احتياجات الشركات ومؤسسات المجتمع المختلفة.

**سادساً: معوقات قد تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:**

قد يواجه تطبيق التصور المقترح معوقات محتملة يمكن استعراضها، وسبل التغلب عليها فيما يلي:

١. محدودية تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة مثل: عقود الشراكة، ومنصات التمويل الجماعي.

٢. نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بوضع ميزانية مخصصة لتطوير منظومة البنية التحتية التكنولوجية للجامعة.

٣. غياب التشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بوضع لوائح جديدة تتضمن العمل على تحقيق مزايا تنافسية للجامعة وفق صيغة الجامعة الريادية، بالاسترشاد بالأدلة المنشورة للجامعات المرموقة.

٤. ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بوضع الجامعة بند مكافآت للمتميزين من منسوبي الجامعة.

٥. قلة اتفاقيات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البحث عن الجامعات التي تتماثل أهدافها وأنشطتها مع جامعة دمنهور، وإبرام تحالفات استراتيجية معها.

٦. قلة توافر الكفاءات البشرية المبتكرة المؤهلة لإضافة ميزة تنافسية للجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تغيير سياسة استقطاب العاملين بالجامعة، وإضفاء البعد الدولي في انتقاء الكفاءات.

٧. ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بإصدار بعض الإرشادات الخاصة بتوعية العاملين بأهمية الثقافة الريادية، ومزايا التوجه نحو الجامعة الريادية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (٢٠٢٢). بناء العلامة التجارية لجامعة بنها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء النموذج البريطاني- دراسة حالة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦(١)، ٢٧٠-٣٩٧.
- إبراهيم، نوال أحمد. (٢٠٢٢). التعليم الريادي بالجامعات المصرية مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢٣(١)، ٢٣-١.
- إبراهيم، هاله أحمد. (٢٠١٨). تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٣(٤)، ٤٧٢-٥١٧.
- ابن منظور، محمد. (١٩٩٤). لسان العرب. ط٣، بيروت: دار صادر.
- أبو أصبع، علي فيصل. (٢٠٢٠). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الوطنية، ١٣، ٢٠٣-٢٣٧.
- أحمد، نهال مجدي إبراهيم. (٢٠٢٢). معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٨، ١٤٩٦-١٥٣٣.
- أحمد، عنتر محمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤١(٤)، ١٧٨-٢٧٥.
- أحمد، هيام عبد الرحيم. (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.. كلية التربية جامعة الاسكندرية نموذجاً. مجلة الدراسات التربوية والانسانية، جامعة دمنهور، ١٤(١)، ٢٤٨-٣٥٨.
- إسماعيل، عبدالرحمن حسان منصور والشيباني، حلمي علي محمد (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، ٢٢، ١٠٥ - ١٤٧.
- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية، ١٠٦(٢٤) ، ١١-١١٦.
- توفيق، صلاح الدين محمد ومحمد، فاطمة صلاح الدين رفعت وموسى، هاني محمد يونس (٢٠٢٠). الجامعة الريادية: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١(١٢٣)، ٣٠٠ - ٣٢٨.

- جامعة دمنهور. (٢٠٢١). الخطة الاستراتيجية لجامعة دمنهور ٢٠٢١-٢٠٢٣. دمنهور: وحدة التخطيط الاستراتيجي.
- جوهر، علي صالح وغازي، هناء علي. (٢٠٢٠) متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمياط. مجلة الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٥٣،
- الحجار، رائد حسين. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٣٣(١٢٩)، ٣٢١-٣٧٢.
- خلف، أسماء أحمد. (٢٠٢١). النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM) لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية. المجلة التربوية بسوهاج، ٩١(١٢)، ٥٤٠٦-٥٤٨٠.
- خليفة، علاء حمدي ومخلوف، سميحة علي ومحمد، عبير أحمد. (٢٠٢٠). آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي بجامعة الفيوم على ضوء تصنيف شنغهاي الصيني للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(١٣)، ٦٢-٩٢.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٨). الاسهام النسبي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية. ٢٥(١١١)، ٤٣١-٤٥٦.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. مجلة الإدارة التربوية، ٢٣، ١٢٣-١٩٨.
- رحيم، إسلام حمدي. (٢٠٢١). دور مكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا في دعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(١٦)، ٢٨٥-٣٤٧.
- الرشدي، فيصل فهد. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ٩٣(٢)، ٤٥٩-٥٠٣.
- رفلة، عفيفة فتحي. (٢٠٢٣). متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة المصرية (جامعة سوهاج نموذجا). مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ١٥(٢)، ٤٠٣-٤٢٣.
- الرويلي، سعود بن رغيان السمني (٢٠٢١). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد، ٨(١)، ٧٥ - ١٠٨.

- زاهر، ضياء الدين وسيد، فايزة رضا (٢٠١٩). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات " دراسة تحليلية نقدية ، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية - القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة ، ٢، ١١٧-١٥٤.
- زهران، إيمان حمدي. (٢٠٢٣). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم دراسة حالة. المجلة التربوية بسوهاج، ١١٢(٢)، ٥٧٨-٧١٨.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية". المجلة التربوية بسوهاج، ٥٢(١)، ٣٩-١.
- زين العابدين، أسامة وموسى، منال. (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسسيوط، ٣١(٣)، ٦٤٧-٧٢٦.
- السعيد، عصام سيد أحمد. (٢٠١٩). نموذج جامعة ريادة الأعمال: مدخل لتنويع مصادر تمويل الجامعات المصرية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٢٢، ٩٥-١٣٠.
- سليم، هانم خالد محمد (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. المجلة التربوية بسوهاج، ٧٨، ١٨٣١ - ١٩٣٩.
- سمحان، منال فتحى والسيد، سماح السيد محمد. (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. مجلة كلية التربية بالمنوفية، ٢(٢)، ١١٦-٢١٨.
- السمحان، منى عبدالله صالح (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٨(٣)، ١٨٧ - ٢٣٠.
- السوسي، يوسف. (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- سيد، رحاب فايز. (٢٠١٦)، قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. مجلة أعلم، السعودية، ١٦، ١٥-٦٨.
- السيد، محمد سيد محمد وعلي، عزه أحمد صادق (٢٠٢٢). متطلبات تحويل جامعة جنوب الوادي إلى جامعة ريادية في ضوء معايير الاعتماد: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٥٢، ١٦ - ١٥٧.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠(١)، ١٠٥ - ٢٠٨.

- شلبي، أماني عبدالعظيم مرزوق. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية بسوهاج، ٨٣(٢)، ٩٠٢-٩٥٣.
- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠٢٠). النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٠، ٢٤٦-٣٦٤.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان. (٢٠٢١). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣(٤٥)، ١٥-١٤٠.
- عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف وأمين، مصطفى أحمد. (٢٠٢١). متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الهندسة العكسية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية بسوهاج، ٨٧(١)، ١٣٨-٢٢١.
- عبد النبي، إيمان سامي. (٢٠٢٢). دراسة تقويمية للبرامج المميزة بكلية التربية جامعة دمنهور في ضوء متطلبات سوق العمل. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١٩٣(٣)، ٢٦٦-٣١٩.
- عبدالرحمن، منى أحمد. (٢٠١٧). الجامعة المنتجة وريادة الأعمال: الطريق إلى التنمية. القاهرة: دار جوانا للنشر والتوزيع.
- عبدالله، محمد أبو الحمد عبداللاه وعيسى، ثروت عبدالحميد عبد الحافظ والهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي (٢٠٢١). تطوير الكليات التكنولوجية بمصر في ضوء متطلبات الجامعة الريادية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١٩٢، ٥١٥ - ٥٥٢.
- عبدالوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية : دراسة إستشرافية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، ١٨(١)، ٧٣٥ - ٨٧٥.
- عتريس، محمد عيد ( ٢٠٢٠ ): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ : جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، بسوهاج، ٧٧، ٧٩١-٩٤٨.

- عطوه، هايدي عبدالمنعم حسن (٢٠٢١). واقع تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية جامعة المنصورة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٣(٢)، ٨٨ - ١٢٩.
- عمر، حسام سمير. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل جامعة دمنهور الى جامعة ذكية في ضوء بعض الخبرات الدولية. مجلة الطفولة والتربية، ٥٣(١)، ٢٠١-٢٧٤.
- عيد، هنية جاد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٣(١٣٢)، ٦٥٦ - ٧٤٠.
- فقيهي، يحيى علي أحمد والعبابنة، عرين فايز علي. (٢٠٢٣). التوجه نحو الجامعة الريادية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: استراتيجية مقترحة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣١(٣)، ٣٦٤-٣٩٥.
- كمال، حنان البدري. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان. المجلة التربوية بسوهاج، ٥٩، ٤٥٤-٥٧٥.
- لاشين، كريمة محمد أحمد (٢٠١٧). تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي: جامعة طنطا نموذجا. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا.
- اللمسي، عادل حلمي أمين. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل التوأمة الجامعية بين جامعة دمنهور وبعض الجامعات الأجنبية في ضوء التوجه نحو تدويل التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية ببنها، ٣٤(١٣٣)، ٤٥ - ١٦٦.
- مجمع اللغة العربية. (٢٠١٠). المعجم الوسيط. ط٤، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- المحمدي، سميرة دخيل دليم (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، رسالة ماجستير، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.
- محمود، أشرف محمود وأحمد، محمد جاد. (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٦(٢)، ٣١٧-٥٠١.
- محمود، عماد عبد اللطيف. (٢٠١٧). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٣٧(٢)، ١٨٣-٣٢٣.
- المعموري، أحمد وآخرون. (٢٠١١). الشراكة البحثية بين الجامعة العراقية والشركات. حولية المنتدى، العراق، ٤(٧)، ١٢٥-١٤٣.

- المنيع، الجوهرة عبد الرحمن. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم المعوقات التي تواجهها. مجلة الفتح، ٨٣، ٢٣٧-٢٥٩.
- نصحي، أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي المؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، ١٠(٢٩)، ١٣٣-١٥٩.
- الهاجري، الجوهرة منقش. (مدى مساهمة القيادات الأكاديمية في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٧٣، ٨٦-١٤٢).
- هاشم، رضا محمد حسن (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٤(١٠٦)، ٤٠٣ - ٤٧٤.
- هلال، شعبان أحمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. المجلة التربوية بسوهاج، ٧٦، ١٥٢٠-١٥٦٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ankarcona, G.&Holm,K.(2016). The Entrepreneurship Ecosystem and Supports in Nairobi A Qualitative Study of their Relationships : LUND University Libraries.
- Artuso, M.(2015): The emergence of the entrepreneurial university: how to encourage students' entrepreneurship in Italy, Master Thesis, (curriculum: International Management), Venezia University.
- Banerjee, C. S., Farooq, A., & Upadhyaya, S. (2018). The Relationship between Dynamic Capabilities, Competitive Advantage & Organizational Performance. International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations, 6(3), 603-610.
- Bonwell, Yvette.(2016). Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University .Ed .D .at Grand Conyon University, U.S.A.
- Cham, T.H, Cheng, B.L, Dentm M.M & Lee. T.H. (2019): service innovation building a sustainable competitive advantage in higher education, international journal of services economics and management, vol. (10), No. (4), pp. 289-309.
- Dalmarco, Gustavo et al(2018) : " Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil " , Technological Forecasting & Social Change , (135) , 99-111.
- Daraboš, M. (2014). The Growing Importance of Changing Nature of Competition. Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management, 1(2), 149-161.
- Dehann, H. H. (2015). Competitive Advantage, What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?.International Journal of Educational Management, 29(1).
- Grabowska, M., & Kuraś, P. (2014). Effect of Creating Value on Competitive Position and Competitive Advantage in Enterprises. A paper presented at the 11th International

Conference on Mangement, Enterprise and Benchmarking, Óbuda University, Budapest, Hungary.

- HEA "Higher Education Academy (2020) : Academic Excellence Awards , Available at <https://www.heacademy.ac.uk/>
- Huang, H. & lee. C. (2012): strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan, journal of higher education policy and management, vol. (34), No. (6), pp- 611-628.
- Huggins, Robert and Izushi, Hiro (2011). Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter, Oxford: Oxford University Press.
- Hung, H. & Lee(2012). "Strategies Management for Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and vocational education an Taiwan Journal of higher education policy and management, 34(6). 611-628
- Kalenyuk, Iryana. (2016). "Entrepreneurial Universities in a world educational system", International Economic Policy, v(2),n(25). 59-74.
- Kornieko ,A (2015) : University Education in the development of Knowledge- based Society ,Network Technologies of scientific Research and cyber science as factors of Education Professionalization , Procedia Social and Behavior Science , V206
- Lee.Y , Wanta . W (2015) : Resource – based Public Relations Efforts for University reputation from an Agenda building and setting Perspective , Corporate reputation Review ,Vol 18 , No 3.
- Mok, H. (2013). The quest for an entrepreneurial university in East Asia: impact on academics and administrators in higher education. Asia Pacific Education Review, 14 (1), 11-22.
- Novela; S, Syarief; R & Fahmi; I, and Arkeman; Y.(2021) Key factors of entrepreneurial university transformation: a model development using ISM method and MICMAC analysis, Journal of Applied Research in Higher Education, Emerald Publishing Limited.
- Pavel , Adina Petrota (2015) : Global University Ranking ,a comparative Analysis , 4 th World Conference of Business , Economic and Management Procedia Economic and Finance , V26
- Philpott K., & et.al (2011): The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions, Technovation, Vol.( 31) No. (4).
- Pickernell, D., Ishizaka, A., Huang, S. & Senyard, J. (2019). Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda. Management Decision, 57(12), 3426–3446.
- Pugh, R., Lamine, W., Jack, S. & Hamilton, E. (2018). The entrepreneurial university and the region: What role for entrepreneurship departments? European Planning Studies, 26(9), 1835-1855.
- Rabah, Kefa (2015). Effects of Competitive Advantage on Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions: A Case of Kabarak University. (Unpublished Master of Business Administration Dissertation), Kenyatta University, Kenya.
- Ruiz, S., Martens, C., & Costa, P. (2020). Entrepreneurial university: an exploratory model for higher education. Journal of Management Development, 39(5), 705–722.
- Sperrer, M., Müller, C. & Soos, J. (2016). The concept of the entrepreneurial university applied to universities of technology in Austria: Already reality or a vision of the future? Technology Innovation Management Review, 6(10), 37-44.



- Taibaoui, B., & Gouigah, N. (2020). Foreign direct investment as one of the international distribution mechanisms to achieve the competitive advantage – case of Algeria 2002-2017. *Economic and Management Research Journal*, 14(3), 447-465.
- Tetyana, Y. (2019). The Essence, Types and Factors of the Formation of Competitive Advantages of the Enterprise. In M. Bezpartochnyi, & I. Britchenko (Eds.), *Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities* (pp. 108-116). Przeworsk: Higher School of Social and Economic.
- Valehov, J; Streitwieser, B. (2022).The "Entrepreneurial University": A Catalyst for the Redevelopment of the Azerbaijani Higher Education System. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 14(2), 26-46.
- Yılmaz Genc; S, Sesen; H, Castanho; R , Kirikkaleli; D, and Soran; S.(2020) Transforming Turkish Universities to Entrepreneurial Universities for Sustainability: From Strategy to Practice, *Sustainability*, 12, 1496.