

## تطوير إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات المصرية: تصور مقترح

د/ سهام أحمد محمد علوان  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

د/ هناء شحته السيد منور  
مدرس التربية للقارنة والإدارة التطبيقية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

### ملخص البحث:

تواجه الجامعات العديد من التحديات والضغوط التنافسية المحيطة بها بسبب التحولات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية؛ مما تطلب من الجامعات ضرورة تغيير جذري في الخدمات والبرامج التعليمية الحالية بخدمات وبرامج مبتكرة تتناسب مع التغييرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية وتتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، وذلك بإضافة وتطوير ميزات جديدة ومبتكرة للبرامج التعليمية والخدمات التي تقوم بها الجامعة بما يحقق متطلبات وتوقعات واحتياجات المستفيدين ويضمن للجامعة الحفاظ على موقع تنافسي استراتيجي متميز بين الجامعات الأخرى في ظل التنافس الشديد، وهنا تبرز أهمية الحاجة إلى إدارة الابتكار الاستراتيجي لحفظ التوازن بين الإبداع واستقرار البيئة التنظيمية للجامعة الذي يولد عنها الابتكار الإستراتيجي أي تصبح الأفكار والمعرفة الابتكارية الجديدة حقيقة يمكن تطبيقها والاستفادة منها. وتُعرف إدارة الابتكار الاستراتيجي للجامعات في سياق هذا البحث بأنها: مدخل إداري يركز على مجموعة ممارسات متكاملة تقوم بها إدارة الجامعة من أجل الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات الديناميكية والتكنولوجية المتاحة بالجامعة من خلال إستراتيجيات وأساليب إستباقية جديدة تجعلها قادرة على توليد أفكار إبداعية واستيعابها واستثمارها لتطوير خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر لزيادة فرص بقائها واستمرارها لمواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح بما يضمن للجامعة الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

واقصر البحث على عدد من المجالات المرتبطة بممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي والتي تساعد الجامعات على تطبيقها، وهي: القدرة الاستيعابية للجامعة،

التوجه الإستباقي للجامعة، الدعم القيادي الجامعي. ومن ثم يهدف هذا البحث إلى التوصل لتصور مقترح لتطوير إدارة الإبتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استطلاع آراء بعض خبراء التربية في التصور المقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتم التوصل إلى صورته النهائية بالاستفادة من آراء السادة الخبراء ومقترحاتهم. وتضمن التصور المقترح أربعة محاور هي: المنطلقات (النظرية والمحلية)، ومكونات التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذه، وصعوبات تنفيذه وسبل التغلب عليها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الابتكار الاستراتيجي، الابتكار الاستراتيجي، القدرة الإستيعابية للجامعة، التوجه الإستباقي للجامعة، الدعم القيادي الجامعي.

## *Developing strategic innovation management in Egyptian universities: A Suggested Proposal*

**Dr. سهام Ahmed Mohamed Elwan**  
**Assistant professor of Comparative Education  
and Educational Administration**  
**Faculty of Education- Zagazig University**

**Dr. Hanaa Shehta El-sayed Mandor**  
**Lecturer of Comparative Education and  
Educational Administration**  
**Faculty of Education- Ain Shams University**

### **Abstract:**

Universities face many challenges and competitive pressures surrounding them due to the rapid changes in the educational and technological environment; which requires universities to radically change the current educational services and programs with innovative services and programs that are compatible with the changes in the educational and technological environment and are in line with the changing requirements of the labor market, by adding and developing new and innovative features to the educational programs and services provided by the university in a way that achieves the requirements, expectations and needs of beneficiaries and ensures that the university maintains a distinguished strategic competitive position among other universities in light of the intense competition. Here, the importance of the need to manage strategic innovation emerges to maintain a balance between creativity and the stability of the university's organizational environment, which generates strategic innovation, new innovative ideas and knowledge become a reality that can be applied and benefited from. In the context of this research, Strategic innovation management for universities is defined as: an

administrative approach based on a set of integrated practices carried out by the university administration in order to optimally invest the resources and dynamic and technological capabilities available at the university through new proactive strategies and methods that enable it to generate creative ideas, absorb them and invest them to develop its services and programs and present them in an innovative way to increase its chances of survival and continuity to confront the continuous and successive changes in the external environment and respond to them successfully in a way that ensures the university maintains its sustainable competitive advantage.

The research was limited to a number of areas related to strategic innovation management practices that help universities implement them, which are: the university's absorptive capacity, the university's proactive direction, and university leadership support. So, this research aimed to introduce a suggested proposal for Developing strategic innovation management in Egyptian universities.

The research has depended on the descriptive method. The opinions of some education experts were surveyed regarding the suggested proposal for Developing strategic innovation management in Egyptian universities. A final copy of the suggested proposal was developed after applying the experts' suggestions.

The suggested proposal included four pivots: the theoretical and local premises for the proposal, the components of the suggested proposal, the requirements for its implementation, the difficulties of its implementation and the ways to overcome them.

**Key Words:** Strategic innovation management, strategic innovation, university absorptive capacity, university proactive orientation, university leadership support.

## تطوير إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات المصرية: تصور مقترح

د/هناء شحته السيد منور	د/سهام أحمد محمد علوان
مدرس التربية للقارئة والإدارة التعليمية	أستاذ التربية للقارئة والإدارة التعليمية للمساعد
كلية التربية - جامعة عين شمس	كلية التربية - جامعة الزقازيق

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

تواجه المنظمات التعليمية ومن بينها الجامعات العديد من التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة والتي يصعب التنبؤ بها. مما يتطلب من الجامعات قبول هذه التغيرات والاستجابة لها والتعامل معها من أجل استمرارها في القيام بوظائفها وتقديم خدماتها ومن ثم بقائها في مواجهة المنافسة الشديدة مع الجامعات الأخرى، وأدى إلى ظهور مصطلح الابتكار الإستراتيجي strategic innovation في أدبيات الإدارة المعاصرة والاهتمام به من قبل العديد من الباحثين.

ويعبر الابتكار الاستراتيجي عن رؤية ديناميكية لتحديد الموقع الإستراتيجي الابتكاري للخدمات ونماذج الأعمال الجديدة التي تقدمها المنظمة لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، ويساعد المنظمات على إحتضان الإصلاح الجذري للخدمات التقليدية وإنشاء نماذج أعمال جديدة تعمل على تحويل الأعمال الحالية بشكل استراتيجي مستمر بما لا يلزمها الحفاظ على بقائها؛ ومن ثم تستطيع المنظمة بسرعة تأسيس موقعًا استراتيجيًا جديدًا والاستجابة الفورية لفرص السوق والتكنولوجيا المتغيرة. (١)

ويعرف ريسريس وآخرون Risris et al. ٢٠٢٣ الابتكار الإستراتيجي على أنه: العملية التي تقوم بها المنظمات لإعادة تصميم عملياتها وأعمالها من أجل تقديم خدمة أو منتج متفوق واكتساب المنظمة مزايا تنافسية مستدامة. (٢) كما يعرف أيضًا بأنه: قدرة المنظمة علي إحداث التغيير الاستراتيجي في كل الجوانب من منتجات وخدمات ونماذج أعمال قائمة إلى منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة ومبتكرة استراتيجيًا للحفاظ علي الميزة التنافسية المستدامة لها. (٣)

ويتضح مما سبق أن الابتكار الإستراتيجي عملية تهتم بإحداث التغيير الاستراتيجي أو التحسين التدريجي في الخدمات والعمليات ونماذج الأعمال القائمة في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة عن طريق الإحتضان والتعديل وإضافة ميزات جديدة ومبتكرة استراتيجيا للخدمات والوظائف التي تقوم بها الجامعة بما يحقق لها موقع تنافسي استراتيجي متميز بين الجامعات الأخرى ويحافظ على توازنها وبقائها على المدى الطويل.

ويعكس الابتكار الإستراتيجي قدرة المنظمة على تعزيز التفكير الإبداعي والوصول إلى أفكار ومعلومات جديدة خارج حدودها التقليدية، بما يساعدها على خفض التكاليف وتقاسم المخاطر وتحسين وضعها التكنولوجي والتوصل إلى أفكار جديدة رائدة تعزز دورها توسيع أعمالها وزيادة فرص دخولها أسواق جديدة. (٤) أي أن الابتكار الإستراتيجي يوفر مرونة إستراتيجية للمنظمات تجعلها أكثر قدرة على التحكم في البيئة الخارجية بشكل فعال من خلال التعامل مع السوق والتطوير والبحث عن فرص خارج الحدود التنظيمية بما يمكنها من إيجاد أفكار ومعلومات ابتكارية تحافظ على وضعها التنافسي ولا يفقدها ميزتها التنافسية المستدامة. (٥)

وتتطلب عمليات الابتكار والتغيير الاستقرار، ولكن الكثير من الاستقرار يؤدي إلى الجمود، والكثير من الإبداع والابتكار يؤدي إلى الفوضى، لذلك فإن إحداث التوازن بين الاستقرار والإبداع هو الذي يولد الابتكار؛ وهنا تبرز أهمية الحاجة إلى إدارة للابتكار الاستراتيجي لإيجاد التوازن بين الاستقرار والإبداع من جهة، وضمان وجود التباين الكافي بين العاملين من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى حفظ التوازن بين الابتكار والتغيير حتى تصبح الأفكار الابتكارية الجديدة حقيقة يمكن تطبيقها والاستفادة منها، بما يجعلها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات والحفاظ عليها. (٦)

ويتضح مما سبق أن الجامعات في حاجة إلى إدارة للابتكار الاستراتيجي الذي يساعدها على حفظ التوازن بين الإبداع واستقرار البيئة التنظيمية للجامعة الذي يدعم التفكير الإبداعي عند جميع العاملين بالجامعة في المستويات التنظيمية المختلفة للوصول إلى أفكار ومعرفة ابتكارية جديدة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في التطوير وإضافة ميزات جديدة ومبتكرة للبرامج التعليمية والخدمات المتنوعة التي تقوم بها الجامعة بما

يحقق متطلبات وتوقعات واحتياجات المستفيدين ويضمن للجامعة الحفاظ على موقع تنافسي استراتيجي متميز بين الجامعات الأخرى في ظل التنافس الشديد.

ويعتمد نجاح الابتكار الاستراتيجي على الموارد التي تمتلكها المنظمة (البشرية، المادية، التكنولوجية، والمعلوماتية) وقدرتها على إدارة هذه الموارد. (٧) وذلك من خلال تحقيق التكامل بين عملياتها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على أي نشاط ابتكاري استراتيجي يهدف إلى خلق المزايا التنافسية المستدامة والحفاظ عليها. (٨)

ويمكن للمنظمات استخدام الابتكار بشكل استراتيجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والتنافس بفعالية في الأسواق المحلية والعالمية، وتكييف استراتيجيتها مع المتطلبات المتغيرة للسوق والمستفيدين، وخلق القيمة والنمو وتحقيق الأداء المتميز. ولذلك فإن إدارة الابتكار الإستراتيجي تمثل عنصرًا مهمًا في توجيه إستراتيجية المنظمة وممكنًا رئيسًا مساهمًا في الحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى الطويل. (٩) وعليه يتضح أهمية إدارة الابتكار الإستراتيجي للجامعة باعتبارها عملية ضرورية في حفظ التوازن بين الإبداع واستقرار البيئة التنظيمية للجامعة الذي يولد عنها الابتكار الإستراتيجي أي تصبح الأفكار والمعرفة الابتكارية الجديدة حقيقة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في التطوير والابتكار بما يحقق متطلبات وتوقعات واحتياجات المستفيدين ويضمن للجامعة الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة بين الجامعات الأخرى في ظل التنافس الشديد.

وترتكز إدارة الابتكار الإستراتيجي (SIM) strategic innovation management على مجموعة ممارسات مبتكرة متكاملة والتي تتضمن تحليل آليات المنافسة، وإنتاج رؤية مبتكرة، ومواءمة استراتيجية الأعمال، واتجاهات السوق، والتكنولوجيات وأفعال المنافسين وتوسيع الاستراتيجية لتشمل جميع المستويات التنظيمية، بما يمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية والحفاظ على ميزتها التنافسية. (١٠)

كما أنها عملية تحدد العوامل المسبقة في المنظمة التي لها تأثير كبير على إنجازها ودعم الابتكار الاستراتيجي بما يجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة والحفاظ عليها. (١١)

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة الابتكار الإستراتيجي بالمنظمات المختلفة ومن بينها الجامعات تركز على مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة المبتكرة التي تساعدها

على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية السريعة المتلاحقة ومواجهة الضغوط التكنولوجية والتنافسية المحيطة بها حتى يمكنها حفظ التوازن بين التغيير والابتكار الاستراتيجي في تقديمها لخدماتها وبرامجها ووظائفها بشكل جيد يتوافق مع توقعات واحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية ويحقق القيمة والأداء الريادي للجامعة ويضمن استقرارها واستدامتها للحفاظ على ميزتها التنافسية.

وتساعد إدارة الإبتكار الإستراتيجي المنظمات على تصميم منظمة جديدة تتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة وتجعلها قادرة على ممارسة أعمالها أكثر فاعلية وتميزاً سعاً نحو تحقيق أهداف طويلة الأجل والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.<sup>(١٢)</sup> علاوة على أنها توفر مرونة استراتيجية للمنظمة بإيجاد الطرق المناسبة لتطوير الأفكار والتقنيات الداخلية وتغيير ثقافة الابتكار من الانغلاق داخل حدود المنظمة إلى الانفتاح بالبحث عن الفرص خارج الحدود التنظيمية لإعادة تشكيل عملياتها وأعمالها بشكل مبتكر يتناسب مع بيئة الأعمال المتغيرة.<sup>(١٣)</sup>

وعليه فإن إدارة الإبتكار الإستراتيجي لها أهمية كبيرة للمنظمات المختلفة؛ باعتبارها تمثل مطلباً ملحاً في هذا العالم الذي تقوده التكنولوجيا حيث توفر استعداداً دائماً للمنظمات لمراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر وتفعيل استراتيجيتها وتعظيم الاستفادة من قدراتها ومواردها المتاحة لإكتشاف فرص جديدة واقتناصها تزيد قيمتها وتميزها وظيفيا عن المنافسين الآخرين.<sup>(١٤)</sup> كما أن إدارة الابتكار الإستراتيجي تهتم بتقييم أنشطة المنظمة واستخدام التكنولوجيا الجديدة في تطوير أعمالها وأساليبها بشكل مبتكر يصعب على المنافسين تكرارها، وبالتالي تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة والحفاظ عليها.<sup>(١٥)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن هناك ضرورة تتطلب من المنظمات المختلفة إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية التي لم تعد تتناسب مع التحديات والضغوط التنافسية المحيطة بها والتوجه إلى الأساليب الإدارية المعاصرة التي تولى اهتمام أكبر بالتجديد والإبداع لتكون قادرة على تقديم حلول ابتكارية لمقابلة التغيير السريع والمفاجئ في البيئة المحيطة بها وتمكنها من تطوير بيئة عملها؛ وعليه تكمن أهمية إدارة الإبتكار الإستراتيجي لأنها تمكن المنظمات من إحداث التوافق مع البيئة الخارجية والحفاظ على

استدامتها وميزتها التنافسية من خلال توجيه استراتيجيتها وإعادة تعديل عملياتها لإيجاد مسارات عمل جديدة ومبتكرة للاستجابة الفورية لمتطلبات سوق العمل والمستجدات التكنولوجية المتغيرة.

وتحتاج الجامعات كغيرها من المنظمات الأخرى بأعتها لها دورًا مهمًا في التنمية المستدامة والتطوير في المجتمع إلى تعظيم قدرتها التنافسية التي تميزها عن غيرها وتؤدي إلى تحسين خدماتها المتنوعة وزيادة الطلب عليها؛ مما يتطلب الاهتمام بمجالات إدارة الابتكار الإستراتيجي التي تساعد على إحداث التغيير الجذري أو الإستراتيجي لإعادة بناءها من جديد وتهيئة بيئة عملها لتطبيق ممارساتها للدخول في منافسة مع الجامعات الأخرى وتعظيم قدرتها التنافسية، وهناك العديد من مجالات إدارة الابتكار الإستراتيجي والتي تساعد على تطبيقها بكفاءة وفعالية، ومن أهمها: **القدرة الإستيعابية Absorptive Capacity**، وتشير إلى القدرة على تحديد قيمة المعرفة الخارجية واستيعابها وتسويقها واستثمارها داخل المنظمة من خلال البحث والتطوير وربطها بالمعرفة السابقة لإجراء تغيير في المعرفة الداخلية ومواردها كمصدر أساسي لتحقيق ميزتها التنافسية،<sup>(16)</sup> **والتوجه الاستباقي Proactive Orientation**، ويشير إلى ميل المنظمة للاستثمار في المعرفة والمهارات الجديدة لإيجاد فرص جديدة تجعلها قادرة على تجاوز التهديدات التنافسية الحالية والمستقبلية وتحقيق الابتكارات الجذرية،<sup>(17)</sup> **والدعم القيادي أو دعم الإدارة العليا Support Leadership or Top Management**، ويتمثل في دعم الأفراد الذين يعملون بصفتهم الرئيس أو المدير أو يشغلون المناصب الرسمية الأخرى على مستوى الإدارة العليا، وهم المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأفضل التي تؤثر على تحقيق النتائج التنظيمية بفعالية، من خلال مواءمة موارد المنظمة مع الفرص والقيود البيئية لتلبية متطلبات العمل وتشجيع العاملين ومشاركتهم في إنجاز العمل بنجاح.<sup>(18)</sup>

وبناء على ما سبق فإن إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات تحتاج إلى تبني بعض الممارسات التي تساعد على إعادة هيكلة الجامعة بشكل جديد يتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة وتجعلها قادرة على ممارسة أعمالها من خلال اتخاذ الإجراءات الإستباقية اللازمة لاستيعاب التغيير الذي يحدث ويؤثر على قدراتها

الديناميكية لتوليد قدرات جديدة تنسجم مع التطورات التي تفرضها البيئة الخارجية وتتطلب الاستجابة والتكيف معها، وذلك في ظل الدعم القيادي للإدارة العليا بالجامعة وقدرتها على تكوين رؤية استراتيجية واضحة توجه عملية الابتكار الإستراتيجي وتمكنها من إدارته بنجاح بما يجنبها عدم اليقين وتفادي المخاطر، ويحافظ على استدامة ميزتها التنافسية.

ولقد بذلت وزارة التعليم العالي المصرية العديد من الجهود من أجل التوجه نحو تبني الممارسات التي تساعد على تحقيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات، ومن بين هذه الجهود تبني العديد من المشروعات من أجل تحسين القدرة التنافسية ويرقى بالتصنيفات العالمية للجامعة، ويحقق ميزتها التنافسية ويحافظ على أستدامتها التنظيمية، ومن بين هذه المشروعات: مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد، ومشروع تطوير البنية التحتية والتكنولوجية.

كما وضعت وزارة التعليم العالي إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠) والتي هدفت إلى تحول الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وذلك من خلال رفع جودة الخريج الجامعي بما يسمح له بأن يكون قادرًا على الانخراط في سوق العمل لضمان ملاءمة مخرجات المنظومة مع متطلبات واحتياجات سوق العمل الحاضر والمستقبل بما يحقق أهداف التنمية المستدامة في إطار مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تحكم العمل في الجامعات مثل القيادة والعمل بروح الفريق، والجودة، والتميز والابتكار. (١٩)

كما تم إنشاء الوحدات بتلك الجامعات مثل وحدة التخطيط الإستراتيجي التي تساهم في وضع الخطط الإستراتيجية بالجامعات والتي تتسق مع رؤي الجامعة وتوجهاتها المستقبلية لمقابلة تلك التحديات والتغيرات التي تواجهها من أجل التعامل معها وإدراكها قبل حدوثها لإكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحققها، والمراكز مثل مركز الابتكار وريادة الأعمال التي تساعد الجامعات على إقامة علاقات التعاون والتحالفات الإستراتيجية التي تيسر لها توفير بيئة داعمة ومحفزة لتوليد الأفكار ونماذج الأعمال الأبداعية والاستفادة منها في تجديد وتطوير خدماتها.

## مشكلة البحث:

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من أجل التوجه نحو تبني بعض مجالات المرتبطة بممارسات إدارة الإبتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية والتي تساعد على تحقيقها؛ مما ينعكس إيجابياً على تحسين قدراتها على تقديم برامجها التعليمية وخدماتها بشكل جديد ومبتكر للاستجابة الفورية لفرص ومتطلبات سوق العمل والتغيرات المحلية والعالمية التي تواجهها؛ وبما يجعلها قادرة على تأسيس موقع تنافسي استراتيجي متميز يحافظ على توازنها وبقائها على المدى الطويل؛ إلا أن هناك العديد من المشكلات المرتبطة بمجالات إدارة الإبتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

### ١- مشكلات مرتبطة بالقدرة الإستيعابية للجامعات

أ- قلة مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار؛ نتيجة انخفاض كفاءتها، وهبوط مستوى خريجها، ولم تعد الحكومة قادرة على استيعاب كل الخريجين. (٢٠) مما يشير إلى انخفاض جودة البرامج والخدمات الجامعة والتجديد والابتكار فيها بما يواكب مستجدات ومتطلبات سوق العمل.

ب- ضعف البنية التحتية للجامعات بوجه عام مما ترتب عليه تراجع القدرة التنافسية لها محلياً ودولياً. (٢١) الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء الجامعة وقدرتها على استيعاب التغيير والتطوير في تقديم خدماتها بشكل مبتكر مما يضعف القدرة التنافسية للجامعة.

ج- ضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي وضعف قنوات الاتصال بين الجامعات وبين المجتمع المحلي وضعف قدرتها على مواجهة منافسة الجامعات الخاصة، وتدنى البنية التحتية التكنولوجية بها. (٢٢) مما يؤدي إلي قصور الجامعة في اسياب المعرفة الخارجية واستثمارها في التطوير والابتكار لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية والتي تضعف قدرة الجامعة على مواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها.

### ٢- مشكلات مرتبطة بالتوجه الإستباقي للجامعات

أ- تأخر الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها، وذلك إذا كانت أوضاعها غير مستقرة وبرامجها وخريجها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم. (٢٣)

ب- ضعف قيام الجامعة بتوظيف وتطبيق مفهوم الاستدامة فيما تقدمه من خدمات وبرامج للمستفيدين. (٢٤) مما ينعكس سلبًا على قدرة الجامعة على استشراف المستقبل واتخاذ الإجراءات الإستباقية اللازمة لاستيعاب التغيير في تقديمها لخدماتها وبرامجها ووظائفها بشكل جديد يتوافق مع توقعات واحتياجات المستفيدين الحالية.

ج- البرامج التي تقدمها معظم الجامعات لا تواكب متغيرات سوق العمل، كما أن المناهج الجامعية لا تحتوي على قدر كاف من التطبيقات العلمية اللازمة لاكتساب مهارات تقنية المعلومات والاتصالات، مما جعلها بعيدة عن متطلبات التنمية في اتجاه تميز الأداء التدريسي. (٢٥)

### ٣- مشكلات مرتبطة بالدعم القيادي الجامعي

أ- قلة عناية قيادات بعض الجامعات بالأنشطة الابداعية والابتكارية ذاتها نتيجة لسيادة الأعمال الروتينية وضعف التشجيع على الإبداع بالجامعة. (٢٦) مما ينعكس سلبًا على أداء الجامعة وقدرتها على التطوير والابتكار في تقديم خدماتها وبرامجها المتنوعة وبالتالي يضعف قدرتها التنافسية.

ب- غياب توفير فرص حقيقية لأعضاء هيئة التدريس للتدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وقلة وجود حاسب آلي لكل عضو هيئة التدريس بالكلية متصلًا بشبكة الإنترنت. (٢٧) مما يشير إلى افتقار القيادات الجامعية إلي القدرة على توفير بيئة عمل داعمة وميسرة لتلبية متطلبات العمل وتشجيع العاملين ومشاركتهم في إنجاز العمل بنجاح.

ج- ندرة قنوات التواصل الفعالة مع القطاعات المستفيدة وذات الصلة وندرة برامج الشراكة الأكاديمية مع الكليات المناظرة داخليًا وخارجيًا، مع قلة اهتمام الإدارة العليا بإيجاد حلول للمشكلات التي تعوق تحقيق جودة الأداء بالإضافة إلى ضعف قنوات التواصل بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس. (٢٨)

**وفي ضوء ما سبق تتحدد أسئلة البحث فيما يلي:**

١- ما الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الابتكار الاستراتيجي ومجالاتها بالجامعات المعاصرة؟

٢- ما واقع مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية- من الوثائق والتقارير الرسمية؟

٣- ما آراء خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية؟

٤- ما التصور المقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة الابتكار الاستراتيجي ومجالاتها بالجامعات المعاصرة من منظور الأدبيات والدراسات ذات العلاقة.
- ٢- الوقوف على الواقع الراهن لمجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية.
- ٣- التعرف على آراء بعض خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية.
- ٤- الوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات بما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري.

#### أهمية البحث

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- أنه يأتي تزامنا مع اهتمام الجامعات المصرية بتحسين قدرتها على تقديم برامجها التعليمية وخدماتها بشكل جديد ومبتكر بما يواكب متطلبات سوق العمل والمستحدثات التكنولوجية.
- ٢- أنه يواكب مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي وخطط التنمية المستدامة- كما جاء ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعات وبما يحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة.
- ٣- أن إدارة الابتكار الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً والتي تحتاج إلى مزيداً من البحث والدراسة على حد علم الباحثان.
- ٤- أن التحديات والمستجدات المتزايدة التي تتعرض لها الجامعات المصرية والتي يمكن أن تهدد بقائها واستمرارها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة بين الجامعات المناظرة؛ يفرض على الجامعات ضرورة تبني ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي التي تساعدها على تحسين وضعها التنافسي.

٥- أن مقترحات البحث الحالي قد تسهم في مواجهة المشكلات المترتبة على التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالجامعات، ويمكن للقائمين على إدارة الجامعة الاسترشاد بها.

### حدود البحث

#### تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- اقتصر البحث في تناول إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات على الممارسات المرتبطة بالمجالات التالية:

- القدرة الإستيعابية للجامعة.
- التوجه الإستباقي للجامعة.
- الدعم القيادي الجامعي.

حيث تبين من مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة أن هذه المجالات ترتبط بأبعاد الابتكار الاستراتيجي التي تم تحديدها ولها تأثير كبير ودور فعال في تحقيق إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات من خلال زيادة القدرة التنافسية للجامعات على توجيه استراتيجيتها وتعديلها لإيجاد مسارات عمل جديدة ومبتكرة تساعدها على الاستجابة الفورية أو الأستباقية لمطالبات سوق العمل المتغيرة ومواجهة التغييرات والمستجدات التكنولوجيا؛ بما يضمن استدامة الجامعة ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على ميزتها التنافسية.

٢- اقتصر البحث على بعض الجامعات الأجنبية والعربية المعاصرة التي أستطاعت أن تحقق أفضل الممارسات في كل مجالات إدارة الإبتكار الاستراتيجي بالجامعات، ويرجع اختيار نماذج بعض الجامعات الاجنبية والعربية للمبررات التالية:

أ- أن تلك النماذج من الجامعات تتشابه مع الجامعات المصرية في طبيعتها والتحديات والتغييرات البيئية التي تواجهها.

ب- أن تلك النماذج من الجامعات قد حققت تقدم ملحوظ في تقديم وظائفها وخدماتها وبرامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل جديد ومبتكر يميزها عن غيرها مما أدى إلى زيادة الطلب عليها والارتقاء بمستوى التصنيفات الإقليمية والعالمية لها، وعليه يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

ج- أن تلك النماذج من الجامعات اولت اهتمامها الاكبر للابتكار في المجالات المختلفة حتى تكون جامعة رائدة قادرة على تقديم حلول ابتكارية لقضايا ومشكلات المجتمع ويكون

لها دور فعال ومؤثر في التنمية المستدامة وتطوير المجتمع، مما يجعلها تحافظ على استدامتها وبقائها وميزتها التنافسية.

### مصطلحات البحث:

تبنى هذا البحث التعريفات الإجرائية التالية:

١- **الابتكار الاستراتيجي بالجامعات:** عملية إبداعية ديناميكية مستمرة تسعى إلى إحداث

تغيير جذري في الخدمات والبرامج والعمليات والتطبيقات التكنولوجية وتقديمها بشكل مبتكر للمستفيدين من الجامعات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وأصحاب المصالح) بما يلبي متطلباتهم وتوقعاتهم ويحقق قيمة عالية لهم ويساعد في تطوير أدائها ويجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية والحفاظ على موقعها الإستراتيجي الرائد بين مثيلاتها من الجامعات المناظرة، وبما يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة.

٢- **إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات:** مدخل إداري يركز على مجموعة ممارسات

متكاملة تقوم بها إدارة الجامعة من أجل الاستثمار الأمثل للقدرات الديناميكية والتكنولوجية والموارد المتاحة بالجامعة من خلال تبني إستراتيجيات وأساليب إستباقية جديدة تجعلها قادرة على توليد أفكار إبداعية واستيعابها لتطوير خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر لزيادة فرص بقائها واستمرارها لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح بما يضمن للجامعة الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

٣- **القدرة الإستيعابية للجامعة:** وتشير إلى قدرة الجامعات على إدراك قيمة المعرفة

الجديدة الخارجية واكتسابها واستيعابها والاستفادة منها ودمجها مع المعرفة الداخلية من خلال تبنيها مجموعة من الممارسات مثل تبادل الخبرات مع الآخرين والبحث والتطوير والاتصال الجيد بالبيئة الخارجية والتي تمكنها من توظيف المعرفة الجديدة في عمليات التطوير والابتكار الخاصة بها لتقديم خدماتها وبرامجها المتنوعة بشكل مبتكر وتنافسي يتوافق مع متطلبات وتوقعات المستفيدين ويضمن استدامتها وميزتها التنافسية.

٤- **التوجه الاستباقي للجامعة:** ويشير إلى قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة لأي

تغيرات بيئية وتكنولوجية قبل حدوثها والتعامل معها من خلال تبنيها مجموعة من الممارسات مثل البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها واتخاذ الإجراءات المناسبة، وإعداد الخطة الإستراتيجية التي تساعد على اكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الكامنة وتحقيقتها؛ مما يعزز قدرتها الديناميكية على الابتكار لتطوير برامجها وخدماتها المتنوعة

وتقديمها بشكل مبتكر تتقدم بها على المنافسين وتحافظ بها على وضعها التنافسي الاستباقي المتميز.

٥- **الدعم القيادي الجامعي:** ويشير إلى قدرة القيادة الجامعية على توفير بيئة عمل داعمة وميسرة تشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والإداريين في جميع المستويات التنظيمية الأندى على المشاركة الفعالة لإنجاز العمل وزيادة دافعيتهم للابتكار وحل المشكلات بما يجعلهم قادرين على تطوير أدائهم في العمل، وتوفير القيادة ما يلزم من الموارد المادية والمالية والتكنولوجية المتاحة وإمكانية الإفادة منها لضمان إنجاز العمل بنجاح، مما يساعد الجامعات على التجديد في خدماتها وبرامجها المتنوعة وتقديمها بشكل مبتكر يميزها عن غيرها ويحقق استدامتها وأهدافها.

**منهج البحث وخطواته:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي في وصف وتشخيص واقع مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية. كما استعان باستمارة استطلاع رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية حول المخطط المبدئي للتصور المقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية. وعليه سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- عرض إطار نظري يتناول أسساً نظرية لإدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة ومجالاتها من منظور الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، ونماذج تطبيقية لها ببعض الجامعات الأجنبية والعربية. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في الأقسام التالية من البحث: **القسم الثاني والذي جاء تحت عنوان:** "الأسس النظرية للابتكار الاستراتيجي بالجامعات". **القسم الثالث والذي جاء تحت عنوان:** "الأسس النظرية لإدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات". **والقسم الرابع والذي جاء تحت عنوان:** "نماذج تطبيقية لإدارة الابتكار الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية والعربية".

٢- دراسة الوضع الراهن لمجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في **القسم الخامس من البحث، والذي جاء تحت عنوان:** "واقع مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية".

٣- عرض نتائج البحث وتصميم تصور مبدئي مقترح لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية وعرضه على مجموعة من خبراء الإدارة التربوية، ثم بناء التصور

المقترح النهائي بالاستفادة من آراء الخبراء. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم السادس من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "نتائج البحث والتصور المقترح".

### القسم الثاني: الاسس النظرية للابتكار الاستراتيجي بالجامعات:

في ظل التنافس الشديد والتغيرات التكنولوجية السريعة في بيئة الأعمال والتي فرضت على المنظمات ضرورة التفكير في توجيه الابتكار بشكل استراتيجي إلى تحويل المنتجات والخدمات التقليدية بشكل جذري وتعديل قواعد العمل الحالية إلى منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة بشكل استراتيجي مستمر يقوم على خلق الطلب وتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة، وذلك من خلال تطوير القدرة التنظيمية وتوفير الأفكار والمعرفة الجديدة والمبتكرة المتميزة للمنظمات لتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل جديد ومبتكر للاستجابة السريعة للتغيرات البيئة المحيطة والتطور التكنولوجي وإكساب المنظمة فرص للبقاء والنمو والاستمرار بما يحقق لها ميزة تنافسية والحفاظ عليها على المدى الطويل.<sup>(٢٩)</sup>

وفي ضوء ذلك يتناول هذا القسم التأصيل النظري للابتكار الاستراتيجي بالجامعات من حيث نشأته وتطوره، ومفهومه، ونظرياته، وأهميته للمنظمات والجامعات، وأبعاده. وفيما يلي توضيح لذلك.

### أولاً: الابتكار الإستراتيجي النشأة والتطور:

ويعد الابتكار الاستراتيجي مفهوم حديث نسبياً في ممارسات الإدارة الإستراتيجية؛ حيث تطور في العقود القليلة الماضية بسبب احتياج المنظمات إلى مزيد من الابتكارات والتفكير النشط في إدارتها الإستراتيجية، وبدأت سلسلة من الأبحاث ركزت على الاستراتيجية والابتكار في وقت واحد أو الابتكار الاستراتيجي.<sup>(٣٠)</sup>

ولاقى مصطلح الابتكار أهمية في العديد من المجالات البحثية وخاصة الاقتصاد والإنتاج والتنمية الاجتماعية. وقدم شومبيتر Schumpeter مصطلح الابتكار الاستراتيجي لأول مرة في عام ١٩٣٤، حيث أشار إلى الابتكار الاستراتيجي بأنه محرك رئيسي للنمو الاقتصادي باعتباره يمثل عملية تغيير جذري لمنتج حالي بمنتج جديد مبتكر يفتح سوق جديدة ويعزز ثقة المستفيدين.<sup>(٣١)</sup>

وفي ستينيات القرن العشرين ١٩٦٠ كانت المنظمات تعتمد على ظروف السوق المستقرة وتركيز العملاء على السعر وحده، ولكن مع تزايد الضغوط التكنولوجية

ومتطلبات السوق المتغيرة أصبح تركيز العملاء على الجودة والسعر والوصول السريع للخدمة أو المنتج والابتكار والتجديد في الخدمات في وقت واحد؛ مما تطلب من المنظمات التي تسعى إلى زيادة الأعمال الاستراتيجية في بيئة السوق المتغيرة إلى ضرورة التوجه إلى الابتكار الاستراتيجي، وذلك يتفق مع رأي دافيني D'Aveni في كتابه "المنافسة الشديدة" الذي ذكر فيه أن عامل النجاح الرئيسي للمنافسة هو القدرة المستمرة على تقديم منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة للعملاء تستطيع أن تحسن جودة العمل وتحقق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الاعتماد باستمرار على اتجاهات جديدة. (٣٢)

وفي نهاية الثمانينيات زاد الاهتمام بموضوع الابتكار الاستراتيجي بأعباءه جزء حيوي من استراتيجية المنظمة وأحد الوسائل الرئيسية الهامة للمنافسة والبحث عن فرص عمل جديدة مع التركيز على الاستراتيجيات المبتكرة لأعمالها، التي تمكنها من زيادة حدة التنافس بين المنظمات. (33) وقد ارتبط مصطلح الابتكار الاستراتيجي بوجود صلة قوية بين الابتكار واستراتيجية المنظمة، وينسب الفضل إلى بورتر porter ١٩٨٥ على نطاق واسع في تقديم نظرة جديدة لإستراتيجية المنظمات، وذلك عندما أشار إلى أن المنظمات تتبع ثلاث استراتيجيات تنافسية مختلفة هي: قيادة التكلفة Cost Leadership، والتمايز Differentiation، التركيز على الابتكار الاستراتيجي Focus strategic. (34) innovation

وعليه يتضح أنه من بداية الستينيات وحتى نهاية ثمانينيات القرن العشرين زاد الاهتمام بتفسير مفهوم الابتكار الإستراتيجي من مجرد التركيز على أنه عملية تغيير جذري في الخدمات والمنتجات الحالية بخدمات ومنتجات مبتكرة تثبت وجودها في الأسواق فقط إلى ضرورة التوجه الإستراتيجي بالمنظمات في ظل التغييرات التكنولوجية ومتطلبات السوق المتغيرة إلى السعي نحو استراتيجيات جديدة أو مبتكرة لكسب ثقة ورضا المستفيدين من خلال تلبية توقعاتهم المستقبلية واحتياجاتهم ومتطلباتهم الحالية وضمن الحفاظ على البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

وتوصل هامل وبراهالاد وبورتر Hamel, Prahalad and Porter في عام ١٩٩٦ إلى تطوير مفهوم الابتكار الاستراتيجي في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث أشار إلى أن الابتكار الاستراتيجي يعتمد على ثلاث أسس: أولاً؛ يجب على المديرين الاستراتيجيين النظر في الاستراتيجيات المستقبلية والحالية من أجل تحقيق النجاح

المستمر مع الأخذ في الاعتبار التمايز والفعالية للاستراتيجيات. ثانيًا؛ أن الابتكار والفعالية ضروريان لنجاح مختلف أنواع المنظمات. ثالثًا؛ أن المنافسة اليوم تركز أكثر على المنافسة علي مفاهيم وأفكار ونماذج الأعمال الجديدة أكثر من المنافسة على أسواق المنتجات أو التكنولوجيا. (٣٥)

وعليه انتقل مفهوم الابتكار من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي، وأصبح مصطلح الابتكار الاستراتيجي هو مزيج مثالي من القدرة على الابتكار والاستراتيجية. والذي يشير إلى إعادة صياغة المفاهيم الأساسية لنموذج الأعمال وإعادة تشكيل الأسواق الحالية من خلال كسر أو هدم القواعد القديمة وتغيير طبيعة المنافسة الحالية، لتحقيق تحسينات كبيرة في القيمة للمستخدمين ونمو مرتفع للمنظمات. ولا يقتصر اهتمامه الأساسي على الأفكار الإبداعية المبتكرة فحسب، بل يمتد أيضا إلى زيادة المكاسب المالية والإنتاجية ورضا المستخدمين والموقع الاستراتيجي الأفضل. (٣٦)

وفي الأونة الأخيرة من القرن العشرين بدأ كل من الأفراد والمنظمات في تقييم وتطبيق استراتيجيات التمايز المبتكرة والقدرات التنظيمية اللازمة لتنظيم المشاريع الجديدة وتنفيذها بما يحقق الكفاءة وزيادة الربحية والإنتاجية للمنظمات ويحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة. (37)

وعلى الرغم من ذلك إلا أن الابتكار الإستراتيجي اكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات في القرن الحادي والعشرين بسبب بيئة الأعمال شديدة التنافس التي فرضت على المنظمات ضرورة تبنى الابتكار الاستراتيجي بما يساعدها على زيادة الكفاءة التنظيمية والاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والتكنولوجية والمادية والانتقال التدريجي من استراتيجيات الميزة التنافسية إلى مسار الاستراتيجيات المبتكرة للتمايز التنافسي من أجل البقاء والمحافظة على الاستدامة التنظيمية. (٣٨)

مما سبق يمكن القول إن الجهود والمحاولات التي استمرت من فترة التسعينيات إلى القرن الحادي والعشرين قد ساهمت بشكل كبير في توسيع وإدراك أهمية الابتكار الاستراتيجي ليشمل التركيز على تغيير طبيعة المنافسة الحالية من مجرد الأفكار الإبداعية المبتكرة فحسب إلى تقييم وتطبيق استراتيجيات التمايز المبتكرة والقدرات الدينامية الجديدة وتنفيذها لتحقيق تحسينات كبيرة في القيمة للمستخدمين وزيادة الربحية والإنتاجية للمنظمات؛ الأمر الذي يؤدي إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة وموقعها الاستراتيجي المتميز.

وبالإضافة إلى ذلك عرض أوكونور وآخرون O'Connor et al. ٢٠٠٨ مراحل لتطور حلقة الابتكار الاستراتيجي ووصفها بأنها مجموعة عمليات مستمرة تقوم بها المنظمة في حلقة أو دورة إدارية متكاملة لإحداث التغيير في العناصر الخارجية والتوافق بين العناصر الداخلية للمنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الابتكار الاستراتيجي بنجاح، وتتضمن اربع مراحل أساسية، هي: (٣٩)

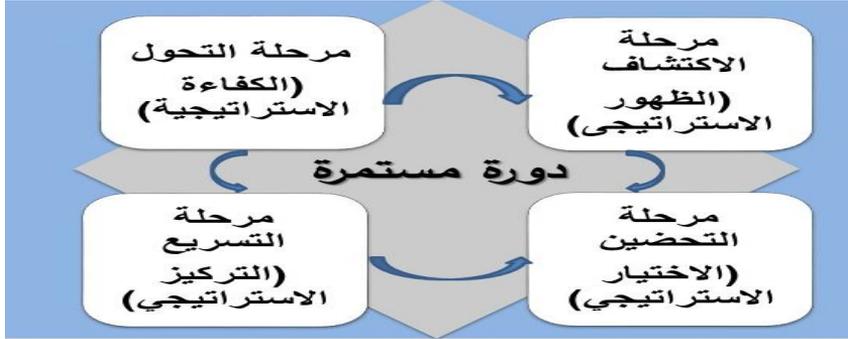
١- **مرحلة الاكتشاف أو (الظهور):** وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها البحث الأساسي عن الأفكار والمفاهيم الجديدة للأعمال والتي تستغرق فترة زمنية طويلة وأساليب علمية وتكنولوجية، ويعتمد نجاح هذه المرحلة على التفكير الإبداعي وطريقة عمل المديرين والعاملين في المستويات التنظيمية الأدنى في تطوير الأعمال بالإضافة إلى المشاركة الاستراتيجية والالتزام من جانب الإدارة العليا.

٢- **مرحلة التحضين أو الاستعداد:** وهي تعبر بمثابة مرحلة حضانة للإعدادات والتجارب والتقييمات لتقليل المخاطر وعدم اليقين بشأن الأسواق الجديدة وزيادة احتمالات نجاح احتضان الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تحقيق الابتكار الاستراتيجي من خلال اتخاذ الإدارة العليا القرارات باختيار وطرح المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة التي تم اختيارها وتقييمها بدقة في السوق.

٣- **مرحلة التسريع:** وهي المرحلة التي تعمل على إيجاد أسواق جديدة للمنتجات والخدمات ونماذج الأعمال بسرعة من خلال العملية الاستكشافية للظهور والاختيار الإستراتيجي، وتحوله من مرحلة الاستكشاف إلى التحضين للأفكار والمعرفة الجديدة، وتصبح في مجال التركيز الاستراتيجي اي المسار الجديد للابتكار الاستراتيجي الذي تم إنشاؤه حديثاً ويختلف عن الأعمال الحالية.

٤- **مرحلة التحويل:** وفي هذه المرحلة تصبح الأعمال الحالية في مجال الكفاءة الاستراتيجية للمنظمة هدفاً لتحويل الأعمال القديمة إلي المسار الجديد للأعمال والذي يخلق ابتكاراً استراتيجياً جديداً، وهذا يتوافق مع عملية تسريع التفاعل البيئي والداخلي وخلق أفكار جديدة واختراعات واكتشافات تكنولوجية جديدة تعتمد على المعرفة الضمنية عالية الجودة ويتم تنميتها من خلال تجميع ودمج الممارسات الجديدة لأعضاء المنظمة بهدف إنشاء قدرات ديناميكية جديدة لتحقيق التوازن بين الأنشطة الإستراتيجية بطريقة تكاملية متبادلة ويدعم الالتزام بالابتكار الاستراتيجي في جميع المستويات التنظيمية.

ولقد أوضح أوكونور وآخرون O'Connor et al. ٢٠٠٨ مراحل تطور حلقة الابتكار الإستراتيجي في الشكل التالي: (٤٠)



شكل رقم (1) مراحل تطور حلقة الابتكار الاستراتيجي

يوضح الشكل السابق مراحل تطور حلقة أو دورة الابتكار الاستراتيجي والتي ركزت على تطبيق مجموعة عمليات مستمرة ودورية في مراحل متتالية ومنظمة؛ حيث تبدأ بمرحلة الإكتشاف للأفكار الإبداعية وفهم استراتيجية العمل من قبل العاملين في المستويات التنظيمية كافة مع ظهور دعم استراتيجي ومشاركة من قبل القيادة أو الإدارة العليا، مما يتطلب الانتقال إلى مرحلة التحضين أو إعداد وتقييم الأفكار الإبداعية لإختيار أنسبها والأكثر نجاحا في تقليل المخاطر وتحقيق الابتكار الإستراتيجي؛ ثم الوصول إلى مرحلة التسريع أو التركيز الاستراتيجي على دفع وانتشار البرامج والخدمات المبتكرة التي يتطلبها المستفيدين في سوق العمل، ومن ثم يتم الوصول إلى مرحلة التحويل أو إحداث التغيير من الممارسات الحالية إلى الممارسات الجديدة التي تساعد في تصميم منظمة جديدة تتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة وتجعلها قادرة على ممارسة أعمالها أكثر فاعلية وتميزاً سعاً نحو تحقيق أهداف طويلة الأجل والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

وقد ساهم ذلك التطور في توسع مفهوم الابتكار الإستراتيجي وظهر له نوعان، هما: الأول، الابتكار الاستراتيجي التدريجي أو المتزايد والذي يشير إلى القيام بالأعمال بشكل أفضل بما نقوم به بالفعل. والثاني، الابتكار الاستراتيجي الجذري والذي يتصف بأنه أقوى أنواع الابتكار الذي يحدث تغييرات كبيرة أو جذرية داخل المنظمة بما يجعلها قادرة على

التنافس، وذلك لأنه يركز اهتمامه على القيام بما لم نفعله من قبل مثل أداء التكنولوجيا الجديدة، وإدخال منتجات وخدمات ونماذج جديدة، والمنافسة في السوق، وتغيير الوضع التنافسي للمنظمة بالسوق.<sup>(٤١)</sup> ويتضح من ذلك أهمية الابتكار الاستراتيجي الجذري في إحداث تغيير شامل بالمنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات بما يجعلها قادرة على توظيف كل ما لديها من قدرات تنظيمية وتكنولوجية حتى يمكنها إجراء التعديل والتطوير في نوع الخدمات والمنتجات وتقديمها بشكل جديد ومبتكر مما يساعدها على مواجهة التنافس الشديد وتلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين المتغيرة ويضمن الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها وتحقيق أهدافها وتوجهها الإستراتيجي بنجاح.

### ثانياً: مفهوم الابتكار الإستراتيجي:

ونتيجة لتناول مصطلح الابتكار الاستراتيجي في العديد من المجالات ظهرت له العديد من التعريفات بسبب اختلاف رؤي الباحثين؛ وبالرغم من ذلك هناك تقارب بين هذه التعريفات من حيث الأبعاد التي يركز عليها كل منهم.

ويعرف الابتكار الاستراتيجي بأنه عملية إبداع ديناميكية مستمرة لتحديد استراتيجيات العمل الجديدة، واستخدام الكفاءات الأساسية اللازمة لتمكينها من التغيير لإيجاد موقع استراتيجي فريد وقيم للمنتجات والخدمات الجديدة في سوق العمل؛ بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة على المنافسين.<sup>(٤٢)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن الابتكار الإستراتيجي عملية ديناميكية، ويشترط أن تحدث بصفة مستمرة حتى يمكن للمنظمات استخدام استراتيجيات العمل المبتكرة والقدرات التنظيمية التي تتطلب تحقيقها وتحويلها من فكرة إبداعية إلى تنفيذ مبتكر بما يوجد لها موقع استراتيجي متميز بسوق العمل ويحقق ميزتها التنافسية المستدامة.

كما يعرف الابتكار الاستراتيجي بأنه عملية تهدف إلى تحقيق الأعداد الكفاء للمنظمة والاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة من خلال إعادة تنظيم أعمالها ومنتجاتها وخدماتها بشكل استراتيجي لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين لتحقيق القيمة والميزة التنافسية.<sup>(٤٣)</sup> ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريف السابق أن الابتكار الاستراتيجي عملية تتطلب التهيئة الإستراتيجية للمنظمة لمواجهة أي تغيرات طارئة في بيئة سوق العمل بما يجعلها قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق قيمة عالية لهم يحافظ على ميزتها التنافسية.

وكذلك يعرف الابتكار الإستراتيجي بأنه عملية منهجية منظمة مستمرة تعتمد على توليد فرص نمو جديدة للأعمال أو الخدمات أو المنتجات المبتكرة بطريقة غير تدريجية أو منفصلة أو متقطعة بما يحقق للمنظمة فرقاً كبيراً في القيمة المقدمة للمستفيدين ويمكن قياس نتائجها على المدى القريب، وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.<sup>(٤٤)</sup> ويؤكد هذا التعريف أيضاً على ما جاء بالتعريف السابق أن الابتكار الاستراتيجي عملية منهجية ومستمرة تتطلب التفكير في إيجاد أساليب غير تقليدية أي إبداعية يمكن من خلالها تطوير الأعمال والخدمات والمنتجات الحالية لإحداث التأثير في القيمة للمستفيدين على المدى القريب بما يحقق أهدافها وميزتها التنافسية المستدامة.

ويعرف أيضاً فرانكو كورمي وتانيا ساموت Franco Curmi and Tanya Sammut ٢٠١٤ الابتكار الاستراتيجي بأنه عملية تصميم وتطبيق الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لإحداث التحسين التدريجي للمنتجات الحالية والتغيير الجذري لإنشاء منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة تحقق مزايا تنافسية مستدامة.<sup>(٤٥)</sup> ويشير ذلك إلى أن الابتكار الاستراتيجي لا يقف فقط عند مستوى إجراء تعديل في شكل الخدمات أو المنتجات أو الأعمال ولكن يسعى إلى إحداث تغيير جذري في نوع الخدمات والمنتجات وتقديمها بشكل جديد ومبتكر يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين ويحقق لها مزايا تنافسية مستدامة.

وكذلك يعرف فيكتوريا وولف وآخرون Victoria Wolf et.al ٢٠٢١ الابتكار الاستراتيجي بأنه نطاق من الأفعال لجميع الإجراءات المبتكرة في المنظمة التي تتضمن رؤية وأهدافاً استراتيجية ومبادئ توجيهية تحقق النتائج المرجوة والمكانة التنافسية الجديدة.<sup>(٤٦)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن الابتكار الاستراتيجي يتطلب التركيز على ضرورة الربط بين الغايات والمبادئ والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الإجراءات المبتكرة التي تحدها لكيفية تنفيذها بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بنجاح وضمان مكانتها التنافسية المتميزة.

ويعرف تشي ين بين وهسيو هسين Chi-Yen Yin and Hsiao-Hsin ٢٠٢٢ الابتكار الاستراتيجي بأنه عملية توسع تنظيمي مستمر تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديث وتطوير إنتاجها وخدماتها وتطبيقاتها التكنولوجية المقدمة للمستفيدين من أجل

تلبية متطلباتها وطموحاتها وضمان مكانة رائدة، وبما يمكنها من الحفاظ على نقاط قوتها والاستمرار في اكتساب مزايا تنافسية على المدى الطويل.<sup>(47)</sup> ويشير هذا التعريف إلى أن الابتكار الاستراتيجي عملية شاملة ويشترط أن تحدث باستمرار وانتظام حتى يمكن للمنظمة إحداث التغيير والتطوير في جميع الخدمات والمنتجات والطرق التكنولوجية بما يتوافق مع متطلبات ورغبات المستخدمين ويجعلها قادرة على البقاء والاستمرار لضمان الريادة في بيئة الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وباستقراء ما سبق عرضه من تعريفات متعددة للابتكار الإستراتيجي يتضح ما يلي:

١- أن الابتكار الإستراتيجي يمثل عملية إبداعية ديناميكية مستمرة؛ ومن ثم هو وسيلة وليس غاية لتطوير أداء الجامعة وضمان استقرارها وبقيائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير.

٢- أن الابتكار الإستراتيجي لا يقف فقط عند مستوى إجراء تعديل أو تحسين في شكل الخدمات والبرامج التعليمية المقدمة، ولكن إحداث تغيير جذري في نوع الخدمات والبرامج وتقديمها بشكل مبتكر يحقق أعلى قيمة للمستخدمين.

٣- أن الابتكار الإستراتيجي يتطلب الاستعداد الكفاء والتهيئة الإستراتيجية للمنظمة لمواجهة أي تغيرات طارئة في بيئة العمل من خلال استراتيجيات العمل الاستباقية وتعظيم القدرات الديناميكية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الابتكار الاستراتيجي بالجامعات إجرائيا على أنه: عملية إبداعية ديناميكية مستمرة تسعى إلى إحداث تغيير جذري في الخدمات والبرامج والعمليات والتطبيقات التكنولوجية وتقديمها بشكل جديد ومبتكر للمستخدمين كافة بما يلبي متطلباتهم وتوقعاتهم ويحقق قيمة عالية لهم ويساعد في تطوير أداء الجامعات ويجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية والحفاظ على موقعها الإستراتيجي الرائد بين مثيلاتها من الجامعات المناظرة، وبما يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة.

**ثالثاً: أهمية الابتكار الاستراتيجي للجامعات:**

وترجع أهمية الابتكار الاستراتيجي للجامعات باعتبارها أحد المنظمات المجتمعية المختلفة إلى تبنى العديد من الأساليب والمداخل التي تمكنها من الاستعداد والتعامل السريع مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وشدة التنافس على الخدمات والبرامج التي

ينتج عنها الطلب وتلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة، بما يسهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على موقعها التنافسي الإستراتيجي المتميز بين غيرها من الجامعات المنافسة لضمان بقاءها واستدامتها، وفي هذا السياق تظهر أهمية الابتكار الإستراتيجي وإدارته.

وقد أوضحت دراسة خوتاي وبريتوريوس Khotai and Pretorius ٢٠٠٨ أن الابتكار الإستراتيجي أصبح أمر ذات أهمية كبيرة في البيئة الديناميكية سريعة التغيير بسبب الضغط التنافسي المتقلب الذي يهدد نجاح المنظمات واستمرار بقائها؛ وبالتالي يكون التمايز التنافسي وتنتج القيمة المضافة للمستفيدين وأصحاب المصالح مدفوعين بكفاءة المنظمة وثقافة تبنى الابتكار الإستراتيجي نتيجة تميز منتجاتها وخدماتها الأكثر سرعة ووصولاً لتلبية احتياجات ومتطلبات السوق المتغيرة. (٤٨)

كما أكدت ذلك دراسة ميتسورو وتومواتسو Mitsuru and Tomoatsu ٢٠١٤ على أن الابتكار الإستراتيجي يساعد في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية والحفاظ عليها فترة طويلة وذلك من خلال تعزيز قدراتها الديناميكية للاستجابة السريعة للتغيير البيئي، وإحداث تغيير إستراتيجي جذري في نماذج وقواعد العمل الحالية وتقديم الجديد المبتكر في المنتجات والخدمات والأعمال والتقنيات بشكل مستمر بما يخلق قيمة جديدة للمستفيدين والمنظمة. (٤٩)

كما أضافت دراسة تاكاس إيديكو سيسيللا Takacs Ildiko-Csilla ٢٠١٨ إلى أن الإبتكار الإستراتيجي يساعد المنظمات على التقدم رقمياً؛ حيث أن إستراتيجية الإبتكار الدقيقة تساعد المنظمة على إعادة هيكلتها كمنظمة جديدة تتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة وتجعلها قادرة على ممارسة أعمالها الجديدة أكثر فاعلية وتميزاً سعياً نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى. (٥٠) وهذا ما أكدت عليه دراسة Daniel Amente ٢٠٢٠ أن الابتكار الإستراتيجي أمراً حيوياً للمنظمات لمواجهة البيئات التنافسية المتغيرة، حيث يمكنها من إيجاد خدمات جديدة مبتكرة تتناسب مع التغيير؛ ويسهم في تحسين أدائها ونجاحها وأكتسابها ميزة تنافسية أعلى. (51)

وقد أشارت في هذا الصدد أيضاً دراسة نجوان القرشي Nagwan AlQershi ٢٠٢١ أن الابتكار الإستراتيجي أصبح أكثر أهمية للمنظمات في بيئة الأعمال شديدة التنافسية فهو يساعد المنظمة على زيادة كفاءتها التنظيمية من خلال الاستخدام الفعال

لرأس المال البشري وإيجاد حلول مبتكرة للتمايز تجعلها قادرة على الانتقال من استراتيجيات الميزة التنافسية نحو مسار الاستراتيجيات المبتكرة للتمايز التنافسي لتوفير القيمة لأصحاب المصلحة من أجل الحفاظ على البقاء والنمو والاستدامة لتحقيق الفوز في السوق التنافسية. (٥٢)

ولقد أشارت دراسة عمر كاراسكو وآخرون Omar Carrasco et.al. ٢٠٢٣ إلى أن أهمية الابتكار الاستراتيجي للمنظمات تبرز من خلال التعامل مع التغيير التكنولوجي السريع الذي أدى إلى تغيير جذري في طريقة ابتكار الأفكار والحاجة إلى الممارسات المبتكرة، وابتكار الخدمات كوسيلة للتغلب على القيود المفروضة على موارد وقدرات المنظمة لمواجهة تحديات ومتطلبات السوق الديناميكية. بما يزيد من ميزتها التنافسية على المدى الطويل. (٥٣)

كما توصلت دراسة أناهيتا بارقة وآخرون Anahita Baregeh et. al ٢٠٢٢ إلى أن إدارة الابتكار الإستراتيجي تساعد مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات على التكيف مع التغيرات الديموغرافية والتكنولوجية، وتعزيز نتائج التعلم من خلال توفير خبرات تعليمية مبتكرة أكثر فائدة وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما أدى إلى زيادة أعداد الطلاب الملحقين بالجامعة، وزيادة مواردها المالية، والأرتقاء بمستوى التصنيف العالمي لها. (٥٤)

وقد أوضحت دراسة تشي ين بين وهسيو هسين Chi-Yen Yin and Hsiao- Hsin ٢٠٢٢ أن الابتكار الاستراتيجي يمثل ضرورة ملحة للمنظمات حيث يساعدها على استشعار واكتشاف وتلبية المتطلبات الناشئة بحلول تكنولوجية جديدة من خلال الابتكار في سلسلة القيمة الخاصة بها، وإنشاء استراتيجيات النمو ونماذج الأعمال والمنتجات والخدمات الجديدة التي تغيير قواعد المنافسة في بيئتها وتولد قيمة جديدة مهمة للمستفيدين والمنظمة وبيئة السوق مما يجعلها قادرة على زيادة ميزتها التنافسية واستدامتها. (55)

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن الابتكار الإستراتيجي أصبح أكثر أهمية للجامعات وجزء أساسي من نجاحها التنظيمي وتوفير العاملين في مجال المعرفة لضمان الحفاظ على نموها وبقائها في ظل التغيير الجذري والتطوير في التقنيات والتوسع الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها بشكل جديد

ومبتكر للمستفيدين بما يحافظ على وضعها التنافسي ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة وقيمة عالية لها. (٥٦)

وكذلك توصلت دراسة ويليام جي تيرني ومايكل William G. Tierney and Michael ٢٠١٦ إلى أن الابتكار الإستراتيجي يساعد في تحقيق بعض المميزات للكليات أو الجامعات؛ فالجامعات المبتكرة تتمتع بمستويات عالية من التنوع المعرفي المتأصل والمكتسب بين القيادة والعاملين وتحفيز بيئة عمل مبتكرة تشجع على المشاركة المعرفية المستدامة واقتراح أفكار جديدة واختبارها والمثابرة لحل المشكلات المعقدة وتقليل التكاليف للخدمة وضمان الجودة وتوفير عائداً سريعاً على الاستثمار بما يمكنها من الحفاظ على مكانة استراتيجية متميزة في بيئة العمل الجديدة. (٥٧)

وقد توصلت دراسة خالد محمد طلال وفاتن عبد الرحمن ٢٠٢٢ إلى أن الابتكار الإستراتيجي أصبح له أهمية كبيرة للجامعات حيث يعد مصدرًا أساسيًا للتأثير في خياراتها المستقبلية من خلال التنفيذ الناجح لاستراتيجياتها على مستوى الاعمال، ويساعدها في معالجة نقاط الضعف التي تواجهها ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يتوافق مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة التعليمية، من خلال دعم الإدارة العليا له والعمل على تطبيقه لتحقيق أفضل النتائج المرتكزة على تحقيق استراتيجية الجامعة وتقييم الكفاءة العلمية لمنتسبيها التي تضمن نجاح العملية التعليمية. (٥٨)

كما أبرزت دراسة أخرى أهمية الابتكار الإستراتيجي بالجامعات في عدد من الجوانب، وهي:

- يُمكن القادة من تطوير أفكارهم الإبداعية حول صياغة استراتيجية الإبداع والتكنولوجيا وتقديم خارطة طريق أكثر أهمية والاستفادة منها في التغيير التكنولوجي الاستراتيجي بجميع مستويات الجامعة. (٥٩)

- يساعد الجامعات على إحداث التطوير والتحسين المستمر وفقاً لمعايير جديدة تراعى احتياجات الفرد والمجتمع المتغيرة، ومن ثم تجويد مستوى الأداء العام بمؤسسات التعليم العالي وذلك لإحداث التوافق مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع العالمي الجديد. (٦٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية الابتكار الإستراتيجي علي مستوى الجامعات مما يتطلب ضرورة الحاجة إلي إدارته، حيث إنه يمكنها من تعزيز قدراتها الديناميكية واستيعابها لبناء قدرات ديناميكية جديدة تجعلها قادرة على التكيف بمرونة للاستجابة

السريعة للتغير البيئي ومواكبة التطورات التكنولوجية التي تطرأ على البيئة التعليمية، وتوفير بيئة عمل مبتكرة تشجع على المشاركة المعرفية المستدامة واقتراح أفكار إبداعية جديدة واستثمارها ومشاركتها والاستفادة منها، لإعادة هيكلة الجامعة كمؤسسة جديدة تتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة من خلال إحداث التطوير والتحسين المستمر في مجالات عمل ممارساتها الحالية وتقديم ما هو جديد ومبتكر في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تخلق الطلب وتلبى متطلبات سوق العمل وتحقق قيمة جديدة مضافة للمستفيدين والجامعة؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدد التحاق الطلاب بالجامعة، وزيادة الموارد المالية للجامعة، وتطوير أداء أعضاء المجتمع الجامعي؛ بما ينعكس إيجابيا على تميز مستوى أداء الجامعات وتحقيق أفضل النتائج التي تضمن نجاح وجوده وتميز العملية التعليمية ويرقي بها إلى مستويات التصنيف العالمي، والحفاظ على موقعها التنافسي الاستراتيجي المتميز بين نظيرها من الجامعات المنافسة لضمان بقائها واستدامتها.

#### رابعًا: النظريات المفسرة لمفهوم الابتكار الاستراتيجي:

استند العديد من الباحثين في الأدبيات إلى تفسير مفهوم الابتكار الاستراتيجي وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمات في تعظيم قدرتها التنافسية للحفاظ على بقائها واستمرارها على العديد من النظريات، يمكن توضيحها فيما يلي:

#### ١ - نظرية الابتكار الثوري / الهدام **Disruptive Innovation Thueory** :

يرجع أساس نظرية الابتكار الثوري إلى العالم الأمريكي كلايتون كريستensen Clayton Christensen بدءًا من عام ١٩٩٥، والتي تم بناؤها على أساس سلسلة من الدراسات السابقة عن الابتكار التكنولوجي وقد أكد كريستensen على الفكرة الأساسية للنظرية بأن الابتكار الثوري وسيلة قوية لتوسيع وتطوير الأسواق الجديدة وتوفير وظائف جديدة، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى تعطيل روابط السوق الحالية، وقد كان لها تأثيرا كبيرا وأهمية استراتيجية في الممارسات العملية للإدارة. كما قدم كريستensen وراينور Christensen and Raynor ٢٠٠٣ كتابًا بعنوان "الحل المبتكر"، والذي استبدل فيه التكنولوجيا الثورية بمصطلح «الابتكار الثوري»، وتم توسيع نطاق تطبيق النظرية ليشمل ليس فقط المنتجات التكنولوجية فحسب، بل أيضًا الخدمات ونماذج الأعمال الابتكارية.

(٦١)

ولقد أشارت نظرية الابتكار الثوري إلى أن الابتكارات الثورية التي تؤدي إلى تغييرات جوهرية في المنتجات القائمة وذلك عبر تقديم خدمة بطريقة جديدة كلياً، ويتم الاستغناء عن المنتجات التقليدية والحصول على نفس المنتجات والخدمات من المنظمات التي تبتكر قيمة للعملاء تعد بمثابة ابتكارات مستدامة تحقق مكاسب على المدى الطويل لمسارات الأداء المعروفة بالفعل مما يخلق متطلبات ونماذج أعمال جديدة تكون فيها المنظمات في منافسة مستدامة بسبب خصائصها المميزة ويحقق لها التطوير الإضافي لإكتساب موقع استراتيجي متميز في بيئة السوق المتغيرة.<sup>(٦٢)</sup>

وتؤكد نظرية الابتكار الثوري على أن المنظمات التي تستطيع البقاء تكون قادرة على قيادة الابتكارات المتزايدة والجذرية التي تعالج الاحتياجات المستقبلية لعملائها الحاليين وتواجه التحديات التكنولوجية والسوق المتغيرة بالإضافة إلى الحفاظ على سمات الأداء من حيث البساطة والراحة والقدرة على تحمل التكاليف وسرعة الوصول حتى يمكنها من إيجاد مكان استراتيجي تنافسي بالأسواق الجديد.<sup>(63)</sup> لذلك فإن حاجة المنظمات للأداء الابتكاري الثوري يزداد تحقيقه مع مرور الوقت حتى يمكنها توفير خدمات ومنتجات جديدة مخفضة مرضية للعملاء وتلبي متطلباتهم.<sup>(64)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن نظرية الابتكار الثوري أو الهدام تعد من النظريات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار الاستراتيجي؛ فكلما كانت إدارة الجامعات قادرة على قيادة الابتكارات الجذرية والاستفادة منها في تطوير خدماتها وبرامجها ونماذج أعمالها والتي تكون بمثابة ابتكارات مستدامة تحقق قيمة أعلى للمستفيدين ومكاسب على المدى الطويل وتمكنها من تقديم خدماتها وبرامجها بطريقة جديدة ومبتكرة كلياً، الأمر الذي يساعدها على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين كافة ويحافظ على وضعها في موقع استراتيجي تنافسي متميز.

## ٢- نظرية المنظور المعتمد على المورد: Resource Based View (RBV)

ترجع أصول نظرية المنظور المعتمد على الموارد إلى عالم الاقتصاد بينروز Penrose ١٩٥٩، والذي طرح الفكرة الأساسية للنظرية حيث ربط أداء المنظمة ونموها وتوجهها الاستراتيجي بالموارد التي تمتلكها وأنها المحرك الأساسي للميزة التنافسية لفترة طويلة.<sup>(٦٥)</sup>

فمع بداية ثمانينيات القرن العشرين قُدم مصطلح المنظور المعتمد على الموارد لأول مرة فيرنرفيلت Wernerfelt عام ١٩٨٤، والذي أكد على قيمة التركيز على موارد المنظمة بدلا من منتجاتها. وفي عام ١٩٩١ قدم بارني Barney تعريفاً تفصيلياً للموارد ومجموعة من القدرات الملموسة وغير الملموسة التي بدورها تطور منفردة أو مجتمعة الكفاءات الأساسية وتكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة.<sup>(٦٦)</sup>

ولقد تطورت النظرية القائمة على الموارد والتي تركز على القدرات المستقلة للمنظمات كأطر نظرية استراتيجية من وجهة نظر الاقتصاد، حيث يوفر امتلاك الموارد الاستراتيجية قيمة وفرصة للمنظمة تمكنها من إنشاء استراتيجيات جديدة ومبتكرة وتتيح إجراء تحليل مفصل للوضع الاستراتيجي والعلاقة بين التميز التنافسي والموارد الداخلية المملوكة بالفعل للمنظمات في البيئات المتغيرة، وكيف يمكن للمنظمات أن تخلق تميزاً تنافسياً جديداً.<sup>(٦٧)</sup>

وتؤكد نظرية المنظور القائم على الموارد على أن المنظمات التي تمتلك استراتيجية ابتكار وهيكل تنظيمي مرن وثقافة ابتكار وقدرة تكنولوجية وعلاقات فاعلة مع العملاء وأصحاب المصالح والمنتجات المبتكرة التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى ستحقق أداءً متميزاً عالياً وميزة تنافسية مستدامة.<sup>(٦٨)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن نظرية المنظور المعتمد على الموارد من النظريات الأكثر تركيزاً على أن الجامعات في حاجة ملحة إلى ضرورة دعم ثقافة الابتكار من خلال وجود هياكل تنظيمية مرنة واستراتيجية ابتكار واضحة تكون هي المحرك الأساسي الذي يساعد الجامعة على ربط أدائها ونموها وتوجهها الاستراتيجي بمواردها الداخلية التي تمتلكها وتجعلها قادرة على مواجهة التغييرات والضغوط التنافسية في بيئة العمل وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

### ٣- نظرية المنظور المعتمد على المعرفة: Knowledge Based View (KBV)

تعتبر نظرية المنظور المعتمد على المعرفة امتداد حديث لنظرية المنظور المعتمد على الموارد، حيث تؤكد هذه النظرية أن المعرفة أو الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري) هي المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية لضمان استدامة المزايا التنافسية إذ يصعب تقليدها وتعد ذات قيمة عالية للمنظمة.<sup>(٦٩)</sup>

ويرجع أصول نظرية المنظور المعتمد على المعرفة إلى بولاني Polanyi والذي أشار في عام ١٩٦٢ إلى رؤية جديدة للمعرفة والتي أكد خلالها على التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية وأهمية المعرفة الضمنية باعتبارها المورد الأكثر استراتيجية للمنظمات لأنه يصعب تقليدها وتشكل الأساس للميزة التنافسية المستدامة.<sup>(70)</sup>

ولقد تطورت نظرية المنظور القائم على المعرفة في إطار المحاولات التي قدمها ديريكس وكول Dierickx and Cool ١٩٨٩ وأوضح فيها أن الأصول المعرفية المتراكمة وتدفعها داخل المنظمة يشكل مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية المستدامة وتميز الأداء. كما أكدت كوجوت وزاندر Kogut and Zander ١٩٩٢ على أن إعادة تجميع معارف المنظمة بشكل مستمر وابتكار أو إنتاج المعرفة الجديدة ونقلها وتطبيقها يمنح المنظمة فرص جديدة في بيئة السوق التنافسية، ويجعلها قادرة على البقاء والنمو والحفاظ على أدائها المتميز.<sup>(71)</sup>

وعليه تؤكد نظرية المنظور القائم على المعرفة على أن الاكتشاف المستمر للمعرفة الجديدة أو الحلول الجديدة المبتكرة التي تتشكل من مجموعات فريدة من المعرفة الضمنية الموجودة بالمنظمة ويتم تطويرها واستيعابها قد تساهم في زيادة الإنتاجية والأرباح والقيمة للمستفيدين وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>(٧٢)</sup>

وفي إطار ذلك وضع جرانت Grant ١٩٩٦ الأسس النظرية للمنظور القائم على المعرفة والذي أكد من خلاله على أن تميز المنظمات في قدرتها على دمج المعرفة الضمنية المتخصصة الفردية وتطبيقها على المنتجات والخدمات الجديدة؛ وبذلك تكون المنظمات الناجحة هي التي لديها القدرة على خلق معرفة جديدة باستمرار ونشرها في جميع أنحاء المنظمة وتجسيدها بسرعة في التقنيات والمنتجات الجديدة بما يجعلها تحافظ على ميزتها التنافسية.<sup>(73)</sup>

وبذلك يمكن القول إن نظرية المنظور القائم على المعرفة من المنظورات النظرية التي تركز على حاجة الجامعات إلى استيعاب وتطوير أصولها المعرفية الضمنية (رأس المال الفكري) باستمرار من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة المقدمة لهم باعتبارهم مورد استراتيجي هام يصعب تقليده، وذلك حتى يمكن للجامعة توليد وابتكار الأفكار والمعرفة الجديدة وتوظيفها في تحسين وتطوير خدماتها المتنوعة وبرامجها التعليمية

وتقديمها بشكل جديد ومبتكر للمستفيدين كافة؛ بما يجعل الجامعات قادرة على البقاء والنمو والحفاظ على أدائها المتميز وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

#### ٤- نظرية القدرات الديناميكية: Dynamic Capability Theory

ترجع أصول نظرية القدرات الديناميكية إلى شمبتر Shumpter والذى أشار في عام ١٩٣٤ إلى مصطلح "التنافس القائم على الابتكار Innovation-based Competition" والذي يشير إلى أن اكتساب المنظمات لميزة تنافسية يعتمد على تطويرها لمواردها الحالية، وإعادة تشكيلها إلى قدرات تشغيلية Operational Capabilities جديدة.<sup>(٧٤)</sup> وقد أشار بينروز Penrose في ١٩٩٥ إلى أن الميزة التنافسية تتطلب استثمار القدرات الديناميكية للمنظمة الداخلية والخارجية، وتطويرها بما يجعلها تتميز على منافسيها وتكون قادرة على التنافس.<sup>(٧٥)</sup>

وعليه توفر نظرية القدرات الديناميكية الذي وضع أساسها تيس وآخرون Tess et al. في عام ١٩٩٧ إطارًا بحثيًا مفيدًا من خلال التركيز على العمليات التنظيمية والإدارية التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها ومدى نجاحها في تنسيق وتكامل مواردها وإعادة تشكيلها وتحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة في السوق واعتبارها عنصر حاسم في نجاحها وبقائها في مواجهة بيئات العمل الديناميكية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>(٧٦)</sup>

ولقد تطورت نظرية القدرات الديناميكية من خلال استخدام أوكونور O'Connor ٢٠٠٨ مصطلح "القدرة الديناميكية للابتكار" للإشارة إلى القدرة التي تعزز عملية الاستكشاف وتحقق الابتكار الاستراتيجي في ظل ظروف سرعة السوق وعدم اليقين والمخاطرة العالية، والتي تتطلب التوجه نحو العمليات الاستراتيجية المبتكرة التي تعكس النشاط الحالي للمنظمة.<sup>(٧٧)</sup>

وتؤكد نظرية القدرات الديناميكية على أن المنظمات تحتاج إلى تطوير وتحسين قدرتها على الابتكار من خلال إنشاء وإعادة تشكيل ودمج مواردها وقدراتها من أجل توليد قيمة جديدة للتعامل مع التغييرات الجذرية والضغط التنافسي من أجل التنوع في تقديم الخدمات للمستفيدين وتلبية متطلباتهم، ويتطلب ذلك إدارة هذه القدرات وخاصة القدرة

على الابتكار الاستراتيجي بكفاءة، مما يجعلها مصدر فعال للميزة التنافسية المستدامة وضمن استدامة المنظمة.<sup>(٧٨)</sup>

كما تركز نظرية القدرات الديناميكية على أن قدرة المنظمة على التماسك والتكيف مع بيئتها الديناميكية المتغيرة الخارجية والداخلية يعتمد على إعادة تشكيل وتجديد الموارد التي تشمل الأصول الملموسة وغير الملموسة بشكل هادف وذلك من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية المتميزة التي تقوم بها لبناء قدرات جديدة وإعادة تشكيل القدرات الحالية لتتناسب مع فرص ومتطلبات بيئة الأعمال ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة للوصول إلى المزايا التنافسية والحفاظ عليها على المدى الطويل.<sup>(٧٩)</sup>

وبناء على ما سبق فإن نظرية القدرات الديناميكية تعد من النظريات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الابتكار الاستراتيجي؛ وتحتاج من الجامعة التوجه نحو العمليات الاستراتيجية المبتكرة لإعادة تشكيل ودمج قدراتها الديناميكية الحالية وبناء قدرات جديدة ومبتكرة قادرة على التكيف والتعامل بمرونة مع الضغوط التنافسية ومواجهة التحديات ومتطلبات بيئة العمل المتغيرة حتى يمكن للجامعة تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين كافة من الخدمات والبرامج الجديدة التي تقدمها وتساعد في الحفاظ على استدامتها التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى.

#### خامساً: أبعاد الابتكار الإستراتيجي:

بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة تبين أن الابتكار الإستراتيجي مفهوم متعدد الأبعاد؛ حيث اختلف الباحثون في تحديد أبعاده وتعدد تناولهم له. وقد أكدت على ذلك دراسة دانيال أمينتي Daniel Amente ٢٠٢٠ حيث أن التعدد والتنوع في أبعاد الابتكار الاستراتيجي له دورا هاما ويؤثر بشكل كبير على المنظمات المبتكرة بمختلف أنواعها والعوامل التي تحدد استراتيجيتها للابتكار وزيادة قدرتها التنافسية.<sup>(80)</sup>

وفي هذا السياق قدم لتريليج وبليربنفر Letrelog and Blazer-Benfer ٢٠١٤ نموذج من خمس أبعاد لتحقيق الابتكار الإستراتيجي، وأوضح من خلال هذا النموذج أن هذه الأبعاد توجد بينهم علاقة تفاعل وترابط قوية تساعد المنظمة على إيجاد استراتيجية ابتكار محددة جيداً تمكنها من التحكم في توليد الابتكار وإدارته لضمان نجاحها وبقائها في بيئة سوق تنافسية، وهي: استراتيجية الابتكار الموجهة تكنولوجياً technological-orientated innovation Strategy ، استراتيجية الابتكار الموجهة

نحو السوق market-orientated innovation strategy ، استراتيجية الابتكار الموجهة نحو المنافسة competition-orientated innovation strategy ، استراتيجية الابتكار الموجهة نحو الوقت time-orientated innovation strategy ، استراتيجيات الابتكار الموجهة نحو التعاون cooperation orientated innovation strategies. (٨١)

واقترح دانيال أمينتي Daniel Amente ٢٠١٩ ثلاثة أبعاد ترتبط بالابتكار الإستراتيجي لها تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وأدائها وزيادة الميزة التنافسية واستدامتها، هي: استراتيجية ابتكار العمليات Process Innovation Strategy ، استراتيجية الابتكار التكنولوجي Technology innovation strategy ، استراتيجية الابتكار التسويقي Market Innovation Strategy. (82)

ولقد تناولت دراسة بانكوم سريبونلو وسارانيا راكسونج Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong ٢٠١٦ خمسة أبعاد مميزة للابتكار الإستراتيجي، من حيث: تعزيز الفكرة الجديدة New idea enhancement ، ودعم النشاط الاستباقي Proactive activity ، وتشجيع قيادة السوق Market-driving encouragement ، وقبول ظروف المخاطرة Risk-taking circumstance acceptance ، والالتزام بالتكيف الديناميكي Dynamic adaptation commitment. (٨٣)

كما تناولت دراسة جورج برنارد George Bernard ٢٠٠٢ سبعة أبعاد أساسية للابتكار الاستراتيجي، وهي: الاستشراف الصناعي Industry Foresight ، رؤية المستفيدين Customer Insight ، التقنيات والكفاءات الأساسية Core Technologies ، الاستعداد التنظيمي Organizational Readiness ، التوافق الإستراتيجي Strategic Alignment ، الابتكار المستدام Sustainable Innovation ، التنفيذ المنضبط Disciplined Implementation. (٨٤)

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات توصلت دراسة ويليام جي تيرني ومايكل William G. Tierney and Michael ٢٠١٦ إلى أن الابتكار الإستراتيجي لضمان نجاحه بالجامعات بما يمكنها من الحفاظ على مكانة استراتيجية متميزة بالتصنيفات العالمية يشتمل على العديد من المحددات، وهي: الدافع الجوهري لاقتراح الافكار الجديدة، والاستقلالية في مناقشة الأفكار وتنفيذها، والتفاعل الاجتماعي، والخبرة المهنية للعاملين. (85)

ويتضح مما سبق أنه بالرغم من تباين تصنيف الباحثين لأبعاد الابتكار الاستراتيجي واختلاف مسمياتها بعض الشيء، إلا أن هناك تقاربًا في مضمون هذه الأبعاد، يمكن تحديدها في ثلاث استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة عمل الجامعات ووظائفها وطبيعة البيئة المتغيرة والمتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع العالمي عليها؛ مما يزيد من قدراتها التنافسية والأرتقاء بمستوى أدائها للتصنيفات العالمية واستدامتها، وهي: استراتيجية الابتكار الموجه للتكنولوجيا، واستراتيجية الابتكار التنافسية، والتحالفات الإستراتيجية الموجه للابتكار، وسيتم تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

### ١- استراتيجية الابتكار الموجه للتكنولوجيا: Technological-orientated innovation Strategy

تعد استراتيجية الابتكار التكنولوجي أو الموجه نحو التكنولوجيا أحد أهم الأبعاد الرئيسة للابتكار الاستراتيجي في وقتنا الحالي، والتي تحتاج من الجامعات ضرورة تركيز الاهتمام عليها في ظل التحولات التكنولوجية التي زادت بشكل كبير نتيجة جائحة كورونا Covid 19 وفرضت على جميع الجامعات إدخال استراتيجيات تكنولوجية جديدة في تقديمها لخدماتها وبرامجها التعليمية بشكل مبتكر؛ وذلك يمكنها من التعرف على الاتجاهات التكنولوجية الناشئة، وإعادة تشكيل مواردها للاستفادة منها في تطوير وتقديم خدماتها أو برامجها الجديدة بشكل ابتكاري تكنولوجي يزيد من قدرتها على التنافس والنجاح ومواجهة الأزمات والحفاظ على استدامتها.

وفي هذا السياق تشير دراسة فاروق كالاوي وغاري س. لين Faruk Kalay and Gary S. Lynn ٢٠١٥ إلى أن التطورات التكنولوجية تؤدي إلى تغيير ديناميكيات السوق، وإضعاف الموقع المتميز للمنظمات القائمة وتمكين المنظمات الجديدة من دخول السوق بنجاح؛ مما يتطلب من المنظمات أن تحافظ على المرونة التكنولوجية في جمع المعلومات عن المستفيدين والمنافسين والاستفادة من الفرص التي تتيحها التقنيات الجديدة حتى تتمكن من البقاء والتنافس مع المنظمات الأخرى ببيئة السوق المتغيرة. (٨٦) وأكدت ذلك دراسة جوليا بلانكو وآخرون Julia Planko et.al. ٢٠١٧ على أن المنظمات المجتمعية بمختلف أنواعها في حاجة إلى تغيير استراتيجياتها الحالية والتحول من خلال التكنولوجيا التي تتيح استخدام أكثر كفاءة للموارد التنظيمية لتوليد العديد من الأفكار

التكنولوجية المبتكرة لتسريع عملية التطوير فى الخدمات ونماذج الاعمال جذريا بما يمكنها من زيادة فرص تنفيذ ابتكاراتها بنجاح وضمان استقرارها واستدامتها. (٨٧)

كما أضافت دراسة أساري ياو أوبينج وألفريد كولمان Asare Yaw Obeng & Alfred Coleman ٢٠٢٠ أن الابتكار التكنولوجي يعد مصدراً مهماً للاستدامة المنظمة وكذلك استراتيجية عمل طويلة المدى تعتمد على قدرات تكنولوجيا المعلومات، حيث يؤدي الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات إلى دفع جهود الابتكار التكنولوجي لتعزيز نشر المعلومات والتواصل على مستوى المنظمة والتعاون وتحسين الاتصالات، حيث تعد القدرات الديناميكية للابتكار التكنولوجي موارد فريدة وقيمة للمنظمة، وعليه يمكن للمنظمات أن تستفيد من التنوع الهيكلي في تصنيف الموارد لتحقيق الجودة بين المنظمات المتنافسة. ويساعد الابتكار التكنولوجي على تطوير القيمة المضافة والميزات التفاعلية والمكونات والخدمات وطرق الوصول إلى نظام التعلم الإلكتروني باعتباره وسيلة تعليمية أساسية في قطاع التعليم العالي لدعم الخدمات التعليمية. (٨٨)

وقد أشارت دراسة كاترين تالك وآخرون Katrin Talke et.al. ٢٠١١ إلى أن استراتيجية الابتكار التكنولوجي يقصد بها اتخاذ موقف استباقي تجاه تلبية احتياجات السوق الكامنة ودمج التكنولوجيا الجديدة وتنوعها لتسهيل التوجه الابتكاري الاستباقي للمنظمة. (٨٩)

كما وصف بانكوم سريبونلو وسارانيا راكسونج Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong ٢٠١٦ استراتيجية الابتكار التكنولوجي بأنها اكتمال النمو التكنولوجي من خلال التقدم والتغيير المستقبلي للتطبيقات التكنولوجية الذي يعزز كفاءة وظائف الإنتاج أو الخدمات وتقديم فوائد وقيم جديدة للمستخدمين بما يحقق نتائج متميزة. (٩٠)

وكذلك أشارت دراسة شوهوا تشانغ وآخرون Shuhua Chang et.al. ٢٠٢١ إلى أن الابتكار التكنولوجي اعتماد أساليب إنتاج جديدة أو محسنة بشكل كبير، وتوفير الطاقة واستخدام المواد والقرارات بالمنظمة، وبالتالي تقليل التكاليف وحماية البيئة، من أجل تحقيق أقصى استفادة من مخرجات المنظمة وتمييزها على المنافسين. (٩١) ويتفق ذلك مع ما جاء في نظرية المنظور المعتمد على الموارد والتي تؤكد على أن نجاح المنظمات

يعتمد على مواردها الاستراتيجية الداخلية القيمة الملموسة وغير الملموسة والتي تمكنها من إنشاء استراتيجيات جديدة ومبتكرة وتحسن وضعها التنافسي وتخلق تميزًا تنافسيًا جديدًا لها.

وقد اوضحت دراسة فيكتوريا وولف وآخرون Victoria Wolf et.al. ٢٠٢١ أن استراتيجية الابتكار التكنولوجية تساعد المنظمات على فرض وجودها بنجاح في بيئة الأعمال وذلك من خلال توليد الابتكار التكنولوجي الموجه نحو استراتيجية الدفع التكنولوجي technological-push strategy وهي تعنى الاستشعار والتعرف على احتياجات ومتطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية والسعى لتحقيقها عن طريق التركيز على أنشطة البحث والتطوير في المنتجات أو الخدمات الحالية أو ابتكار الجديد ثم دفعها في السوق للأنتشار. (٩٢)

ولذلك حتى تستطيع المنظمات تطبيق استراتيجية الابتكار التكنولوجية بنجاح عليها القيام بمجموعة من العمليات الأساسية التالية: (٩٣)

- (١) تجريب قيادة الأعمال: Entrepreneurial experimentation تحويل الأفكار الجديدة الممكنة إلى فرص عمل من خلال عمليات التعلم الاجتماعي التي يتم فيها جمع المعلومات حول الطريقة التي تعمل بها التكنولوجيا الجديدة في ظل الظروف المختلفة واختبارها وتطبيقها بالاسواق الجديدة ومعرفة ردود أفعال المستفيدين والمنافسين وأصحاب المصلحة.
- (٢) تطوير المعرفة: Knowledge development في هذه العملية يتم اكتساب المعرفة حول التكنولوجيا الجديدة وحول رغبات واحتياجات ومتطلبات المستفيدين والأسواق من خلال أنشطة التعلم والبحث والتطوير داخل شبكات المعرفة التكنولوجية في سياق علمي منهجي.
- (٣) نشر المعرفة: Knowledge diffusion يتم التحفيز على تبادل المعرفة ونشرها الخاصة بالبحث والتطوير داخل المنظمة وخارجها بين جهات التحالف من خلال المؤتمرات وورش العمل والشبكات التكنولوجية.
- (٤) توجيه البحث: Guidance of the search تشمل جميع الأنشطة والأحداث التي تقنع الجهات الفاعلة بدخول استراتيجية الابتكار التكنولوجية أو مواصلة الاستثمار فيها، ويكون تطور التكنولوجيا هو الجانب الرئيس في الاستراتيجية الذي يستند على

توقع التغيرات في مواقف المستفيدين وتكاليف الخدمات واللوائح والسياسات المنظمة للعمل.

(٥) تشكيل السوق: Market formation ويتم التركيز على تأسيس أو إنشاء مركز استراتيجي بالأسواق المتخصصة كخطوة أساسية وهامة لمواصلة التطوير وتقديم التقنيات الجديدة التي تتنافس مع التقنيات الحالية لضمان الحصول على حصة في السوق ومكانة متميزة مستدامة.

(٦) تعبئة الموارد: Resource mobilisation وفي هذه العملية يتم تعبئة وحشد الموارد الكافية سواء كانت مالية ومادية وبشرية وبنية تحتية تكنولوجية لتمكين المنظمة من بناء استراتيجية الابتكار؛ حيث تعتبر الموارد والقدرات الديناميكية من الأصول الهامة التكميلية التي تحتاج إلى التطوير حتى تساعد استراتيجية الابتكار التكنولوجية أن تعمل بشكل صحيح وجيد.

(٧) خلق الشرعية: Creation of legitimacy يتم التأكيد على وضع استراتيجية الابتكار التكنولوجية في جدول الأعمال ضمن التوجه الاستراتيجي للمنظمة حتى يمكنها التغلب على المقاومة الناجمة عن التغيير في النظام الحالي، والدعوة للتحالفات من أجل توفير ما يلزمها من موارد وقدرات للتطوير.

ويتضح مما سبق أن المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة في حاجة إلى ضرورة التركيز على استراتيجية ابتكار موجه للتكنولوجيا تمكنها من التعرف على الاتجاهات التكنولوجية الناشئة والاستشعار باحتياجات ومتطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية وقد يتطلب ذلك منها البحث والتطوير داخل الجامعة وخارجها عن المعرفة والافكار الجديدة الممكنة واستيعابها وتوظيف كل ما لديها من موارد وقدرات ديناميكية لتعمل على تطبيقها والاستفادة منها بشكل صحيح بما يساعدها على مقاومة التغيير وتحقيق لها مركز استراتيجي متميز؛ وعليه تكون الجامعات قادرة على إدخال استراتيجيات تكنولوجية جديدة في تقديمها لخدماتها وبرامجها التعليمية بشكل مبتكر يتوافق مع المستجدات التكنولوجية؛ مما يزيد من قدرتها على التنافس والنجاح والحفاظ على استدامتها.

وفي هذا السياق أشارت دراسة تشوكويميكا فالنتين وآخرون Chukwuemeka Valentine et.al ٢٠٢٣ إلى أن مؤسسات التعليم العالي جهات مؤسسية فاعلة لها دور

فى تطوير القدرات الابتكارية لخلق أفكار جديدة قادرة على إحداث التغيير المطلوب، من خلال توفير بيئة جيدة مواتية تشجع على المشاركة ونشر المعرفة والأفكار والمهارات والخبرات المكتسبة بشكل استراتيجي موجه لإنتاج الابتكار التكنولوجي؛ بما يمكنها من تسريع وزيادة نقل المعلومات والخدمات عن طريق التكنولوجيا الجديدة إلى بيئة سوق العمل، ويتفق ذلك مع ما جاء فى منظور نظرية الابتكار الثورى الذى يؤكد على أنه خلق بيئة مبتكرة وتجهيز المنظمة لتصبح استباقية من خلال التحول إلى الابتكار التكنولوجي وميزاته الجديدة التى توجهها نحو الاستخدام الفعال فى التكنولوجيا التعليمية لتحسين عملية التعلم والتدريس وفهم قدرة المتعلمين على تلقى واستيعاب التقنيات الجديدة فى تقديم البرامج والخدمات التعليمية واستخدامها بما يحقق قيمة مضافة جديدة للجامعة والمستفيدين من الطلاب والمعلمين. (94)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجامعات فى حاجة إلى صياغة استراتيجية الابتكار التكنولوجي ضمن استراتيجية عملها والتى تمكنها من اكتمال النمو التكنولوجي لتصبح الجامعة استباقية قادرة على الاستشعار باحتياجات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية ودراسة متطلبات سوق العمل وتوافقها مع مخرجاتها أو خريجها والسعى لتحقيقها من خلال البحث والتطوير والتغيير المستقبلي للتطبيقات التكنولوجية حتى يُمكن للجامعة الاستفادة من النمو التكنولوجي فى تسريع زيادة نقل المعلومات والمعرفة والخدمات والبرامج التعليمية الجديدة إلى كل فئات المستفيدين وتقديمها بشكل مبتكر يتوافق مع متطلبات سوق العمل ويميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى؛ ويجعلها قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة وتحقيق أقصى استفادة من مخرجاتها التنظيمية بكفاءة وفعالية.

## ٢- استراتيجية الابتكار التنافسية: Competition-orientated innovation strategy

تعبر استراتيجية الابتكار التنافسية أو ما يطلق عليها استراتيجية الابتكار الموجهة للمنافسة عن مجموعة من الأنشطة والأعمال المبتكرة التى تميز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وتوجهها للاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها وقدراتها لتلبية متطلبات المستفيدين المستهدفين بشكل أكثر كفاءة من منافسيها ويحقق أهدافها الاستراتيجية وتخلق القيمة والنمو والبقاء فى بيئة شديدة التنافس؛ ومن ثم تمثل أحد الأبعاد الأساسية للابتكار

الاستراتيجي التي تجعل المنظمات قادرة على تأسيس مكانة استراتيجية متميزة مقارنة بمنافسيها في بيئة سوق العمل المتغيرة.

في ظل الظروف البيئية المتغيرة لبيئة تنافسية متزايدة تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة وتخصيص الموارد بشكل مناسب لتحسين الأداء الابتكاري للمنظمة وبما يجعلها قادرة على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار.<sup>(٩٥)</sup> وقد أكدت على ذلك دراسة نارينثيرين وحاييم Narentheren and Haim ٢٠١٧ أن الإدارة اليوم مطالبة بأداء تنافسي متميز أكثر من مجرد استراتيجيات ثابتة طويلة المدى وتوقع الأفضل، ولتحقيق ذلك تحتاج إدارة المنظمات إلى تنفيذ ابتكار إستراتيجي تنافسي يمكنه تحويل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لمواجهة المنافسة المتزايدة وإيجاد أنواع مختلفة لإستراتيجيات ابتكار السوق تواجه بيئة الأعمال شديدة التنافسية.<sup>(٩٦)</sup> ووفقاً لبورتر porter فإن إستراتيجية الابتكار التنافسية هي وجود مجموعة من الأنشطة التي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن منافسيها والحفاظ على مركزها التنافسي، والذي أشار إلى وجود بعدان لهما أهمية كبيرة في تحديد إستراتيجية الابتكار الموجهة نحو المنافسة، وهما: الميزة الإستراتيجية، والهدف الاستراتيجي.<sup>(٩٧)</sup> وفي هذا السياق تؤكد إحدى الدراسات أن المنظمات بمختلف أنواعها يمكن أن تحقق مزايا تنافسية بفعالية في الأسواق المحلية والعالمية وتكيف استراتيجياتهم مع السوق المتغيرة، لتحقيق احتياجات وتوقعات ومتطلبات المستفيدين، وخلق القيمة المضافة والنمو والاستمرارية في بيئة شديدة التنافس من خلال خلق استراتيجية تنافسية مبتكرة بما يتوافق مع الاتجاهات السائدة في المنظمة ويتناسب مع مواردها وقدراتها.<sup>(٩٨)</sup>

وعليه فإن المنظمة الناجحة هي القادرة على تعزيز أداء أعمالها ونموها من خلال زيادة قدرتها التنافسية بشكل مستمر من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتطلب وجود مجموعة واسعة من الموارد والإمكانيات بما يتوافق مع المتطلبات الناتجة عن التغيرات التي تحدث والتكيف المستمر معها وبذلك تتحول فيها القدرات المميزة للمنظمة إلى ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى من منافسيها، والتي قد تؤثر إيجابيا على قدرتها الابتكارية وأدائها.<sup>(٩٩)</sup> ويتفق ذلك مع ما جاء في منظور نظرية القدرات الديناميكية والتي تؤكد على أن المنظمات القادرة على

التوجه نحو العمليات الاستراتيجية المبتكرة لإعادة تشكيل ودمج قدراتها الديناميكية الحالية وبناء قدرات ديناميكية جديدة مبتكرة قادرة على التكيف والتعامل بمرونة في مواجهة التحديات ومتطلبات بيئة العمل المتغيرة حتى يمكنها تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدمات وبرامجها المبتكرة التي تميزها عن منافسيها.

وبناء على ذلك لكي تكون المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها فإن ذلك يتطلب منها تبني استراتيجيات ابتكار متنوعة تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية، وضرورة تركيز اهتمامها في استراتيجياتها التنافسية على ابتكار البرامج التعليمية والخدمات المبتكرة لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصالح) الحالية والمستقبلية؛ وذلك بما يمكنها من تقديم أداء أفضل ومخرجات متميزة لسوق العمل ويساعدها في تحديد وضعها التنافسي والتغلب على ضغوط المنافسين وزيادة كفاءة قدراتها الداخلية.

وقد أشارت دراسة دانيال أمينتي Daniel Amente ٢٠٢٠ إلى أن ابتكار السوق أو اعتماد استراتيجيات سوق فريدة من نوعها لها دور هام وتأثير إيجابي على زيادة فرص المنظمات في اكتساب مزايا تنافسية مستدامة؛ حيث يتعامل ابتكار السوق مع المزيج والاختيار والترويج لمنتجات السوق التي تلبى احتياجات وتوقعات المستفيدين ورضاهم بما يحقق الاستجابة لفرص السوق ويعزز الطلب المتزايد على المنتجات أو الخدمات الجديدة، وزيادة الأرباح المالية للمنظمات المبتكرة.<sup>(100)</sup> وعليه تهدف المنظمات المبتكرة إلى قيادة السوق وإعادة تشكيل هيكله لخلق مزايا وفرص جديدة في السوق من خلال التعرف على رغبات وتوقعات المستفيدين واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتطويرها وتسريعها وصولها بالأسواق لاستثمار الفرص التي لا يستطيع المنافسون استثمارها والاستفادة بها.<sup>(١٠١)</sup>

وقد عرف كوتلر Kotler ٢٠٠٣ استراتيجية التسويق بأنها مجموعة من مبادئ العمل التي تستخدمها المنظمة لخدمة المستفيدين وتحقيق الربحية. وأشار إلى أن استراتيجية التسويق مصممة لتوجيه المؤسسة لاستخدام مواردها لتلبية متطلبات العملاء

المستهدفين وتحقيق الأهداف التسويقية بشكل أكثر كفاءة من منافسيها.<sup>(102)</sup> وعليه فإن استراتيجية التسويق تعد جزءاً أساساً من استراتيجية الابتكار التنافسية التي تساعد المنظمة على الاستثمار الأمثل والكفاء لقدراتها الديناميكية بشكل جديد ومبتكر يمكنها من تحقيق التوافق بين العرض والطلب ويميزها عن منافسيها.

وفي هذا السياق قدم نارفر وSlater and Narver ١٩٩٠ تصنيف للتوجه السوقي وحدده في ثلاثة أنواع: التوجه نحو المنافس، وتوجيه المستفيدين، والتنسيق بين الوظائف، ويعد توجيه المنافسين وتوجيه العملاء نوعان مهمان للغاية لأنهما ضروريان للغاية في بيئة الأعمال شديدة التنافس التي توفر فهماً حيويًا للسوق الحالي، عندما تدرك إدارة المنظمات بوضوح الفجوة بين رغبة المستفيدين وعروض السوق، فإنه يمكنها سد الفجوة بكفاءة من خلال القدرات والموارد والابتكار الناجح واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لتحقيق أداء متميز على منافسيها:<sup>(١٠٣)</sup>

• التوجه نحو المنافس competitor orientation هو عبارة عن ثقافة تنظيمية تأخذ في الاعتبار نقاط القوة والعيوب قصيرة المدى والقدرات والتكتيكات طويلة المدى للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين.

• التوجه نحو المستفيدين customer orientation هو يشير إلى ثقافة تنظيمية تأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء الحالية والمحتملة ورغباتهم وتوقعاتهم وإنتاج القيمة المبتكرة لهم باستمرار.

• التنسيق بين الوظائف inter-functional coordination وهو يعبر عن إجراء ابتكار في العمليات على جميع الأنشطة الوظيفية لإثراء جودة العروض وعمليات التسليم الفعالة على المنافسين لتحقيق التوافق بينهم.

ويتضح من ذلك أن المنظمات المجتمعية ومنها الجامعات في حاجة إلى التركيز على استراتيجيات ابتكار تنافسية أو موجه للتنافس تميزها عن منافسيها وتحافظ على مركزها الرائد بالتصنيفات العالمية واستدامتها، وقد يتطلب ذلك منها التعرف على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم ورغباتهم ودراسة متطلبات سوق العمل وتوافقها مع

مخرجاتها أو خريجها حتى يتم إحداث تغير وتجديد في جميع الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها الجامعة والتنسيق بينها حتى يمكن التطوير والابتكار في شكل وتقديم الخدمات المتنوعة والبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التسابق والطلب علي خدماتها وبرامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية لتحقيق المواءمة بين العرض والطلب؛ ومما يجعل الجامعات قادرة على تأسيس مكانة استراتيجية متميزة مقارنة بمنافسيها من الجامعات الأخرى.

### ٣- التحالفات الاستراتيجية الموجه للابتكار: Strategic alliances- orientated innovation

تعد التحالفات الاستراتيجية الموجه للابتكار أحد أهم الأبعاد الرئيسة للابتكار الاستراتيجي في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة سوق العمل، والتي تتطلب من الجامعات إقامة علاقات تحالف استراتيجية مع الجامعات المناظرة وكذلك منظمات المجتمع المختلفة التي لديها الخبرات والمهارات المتميزة وتقاسم الموارد لتعزيز القدرات الديناميكية المتنوعة بالجامعة وبناء بنية تنظيمية معرفية مشتركة تساعدها على تكوين رؤية داخلية واضحة واستشعار التأثيرات الداخلية والخارجية لتحسين نجاحها المستمر في عملية الابتكار؛ بما يحقق للجامعات المنفعة المتبادلة وأهدافها الإستراتيجية المشتركة.

وفي عصر الثورة المعلوماتية وبروز الأهمية الاستثنائية للابتكارات والابداع وعمليات تبادل الخبرات والمهارات في سبيل تحسين الاعمال وتطويرها والتكيف واستدامة البقاء، اضحى من الأهمية بمكان على القيادات الاستراتيجية الاتجاه إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع المنظمات التي تمتلك الخبرات المتميزة والكفايات الجوهرية بهدف المشاركة بها وتبادلها وتقديم الحلول الاستراتيجية المبتكرة.<sup>(١٠٤)</sup> الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الاداء الابتكاري للمنظمات وسعيها لتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة والحفاظ عليها.

وعليه أصبحت المنافسة في بيئة العمل شرسة بشكل متزايد، وبات من الصعب جدًا على المنظمات تحقيق البقاء والتطور بقوتها أو قدراتها الخاصة، ولذلك تطلب منها ضرورة اللجوء إلى أشكال مختلفة من التعاون. من خلال تحويل أفكارها إلى أفكار جديدة متعددة المكاسب للجانبين، وتوجهت العديد من المنظمات إلى توسيع نطاقات وأساليب

تعاونها، وبالتالي استبدال تعاونها الى تحالف استراتيجي بأعتبره خيار استراتيجي مستدام لتشكيل المنظمات التي تكون قادرة على تعلم المعرفة والتعلم التنظيمي وغير ذلك من منافسيها والاستفادة بنواتج التحالف او التعاون الإيجابية، مثل تعظيم رأس المال والقدرة على البحث والتطوير وتحسين المعرفة وتوسيع مركزها التنافسي بالسوق. (١٠٥)

بالإضافة لما سبق فإن المنافسة المتزايدة بين المنظمات في تقدم المنتجات والخدمات المبتكرة، والتطورات السريعة في السوق، والضغط المتزايد من مختلف الفئات الاجتماعية، دفعت المنظمات إلى البحث عن ممارسات جديدة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية. وعلية قد تطور دور الجامعة الأكاديمي والبحثي لتقدم نفسها كجامعة ريادية وذات طابع إنتاجي وربحي معين؛ حيث يشكل نشر وتسويق المعرفة الأكاديمية خارج حدود تنظيمها، وهذا التطور في الدور الذي تلعبه الجامعة أدى إلى زيادة الاهتمام بمستواها التكنولوجي وقد سهلت هذه الظروف خلق مناخ من التعاون أو التحالف الاستراتيجي بين الجامعة والقطاعات المختلفة. (106)

ويعرف التحالف الإستراتيجي بأنه سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية التي حدثت أو تأتي مبادأة لاستباق تغيرات متوقعة من أجل اغتنام فرصة متوقعة أو تجنب تهديد محتمل، حيث يمكن للمنظمة استخدام مزيج متكامل من الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية. (١٠٧)

كما يعرف التحالف أو التعاون الإستراتيجي بأنه عملية لتبادل المعلومات وتقاسم الموارد وتعزيز قدرات المنظمات المتعاونة لبناء المعرفة المشتركة وتصميم الحلول المبتكرة لها، وإحداث تغيرات مترابطة لتحقيق المنفعة المتبادلة والهدف المشترك. (١٠٨)

وقد اوضحت دراسة فيكتوريا وولف وآخرون Victoria Wolf et.al ٢٠٢١ أن التحالفات الاستراتيجية الموجه للابتكار أو ما يطلق عليها نهج عام لاستراتيجيات الابتكار الموجه نحو التعاون تساعد المنظمات في الانفتاح على البيئة الخارجية واستشعار التأثيرات الخارجية التي توجه عملية الابتكار، وتجعل المنظمات قادرة على تكوين رؤى حول كيفية القيام بتسخير تدفقات المعرفة الداخلية والخارجية لتحسين نجاحها المستمر في عملية الابتكار، وذلك من خلال ما يعرف بالابتكار المفتوح open

innovation(OI) وهو أحد الأساليب الشائعة لاستراتيجية الابتكار الموجه نحو التعاون ويمكنها من تحقيق ذلك.<sup>(١٠٩)</sup>

وقد أشار عمر كاراسكو وآخرون Omar Carrasco et.al ٢٠٢٣ إلى أن الابتكار المفتوح هو عملية ابتكار موزعة تعتمد على تدفقات المعرفة المُدارة عن قصد عبر الحدود التنظيمية والتي يمكن أن تحدث في اكتساب التكنولوجيا أو المعرفة.<sup>(١١٠)</sup> كما وصف شارلين شيتال وآخرون Sharlene Sheetal et.al ٢٠٢٢ الابتكار المفتوح بأنه عملية تدفق هادفة للمعرفة الداخلية من خلال تولد الأفكار باستخدام الموارد الداخلية لتسريع الابتكار الداخلي بالإضافة إلى مسح البيئة الخارجية بحثاً عن أفكار وتقنيات ومعرفة جديدة بما يساعد المنظمة على توسيع مجال استخدام الابتكار الخارجي بالأسواق.<sup>(١١١)</sup>

وفي هذا السياق يوفر الابتكار المفتوح فرصاً أكبر للمنظمات مقارنة بالابتكار المغلق؛ حيث أن الأفكار الخارجية واستغلال الفرص مساوية لأفكار المنظمة الخاصة وطرق تسويقها من خلال استخدام استراتيجيات المنظمة وكفاءتها ومعرفة السوق بالتركيز على التحالفات وشبكات التعاون في إنشاء المعرفة الجديدة ودمجها واستخدامها لتعزيز الجمع بين الابتكار القائم على العلم والممارسة.<sup>(١١٢)</sup>

وعليه تستخدم المنظمات الأفكار الداخلية والخارجية لتحقيق ابتكاراتها بما يمكنها من استغلال معارفها الخاصة واستكشاف المعرفة في بيئتها؛ وذلك من خلال العديد من مجالات العمل التي يتضمنها الابتكار المفتوح؛ والتي منها أداء أنشطة داخلية مثل إنشاء أعمال جديدة بالمعرفة الداخلية، وإشراك العاملين الذين لا يشاركون بشكل مباشر في عملية البحث والتطوير، بالإضافة إلى النظر في استغلال الأفكار الخارجية من المستفيدين وأصحاب المصالح والجامعات ومراكز البحث.<sup>(١١٣)</sup>

وفي هذا السياق يزداد اهتمام سعى المنظمات إلى الاستفادة من الشراكات والتحالفات المستمرة ونضوج الاستعانة بالمصادر الخارجية في تطوير مواردها وعلاقتها بالمستفيدين بالإضافة قيمة جديدة لهم، وذلك من خلال تعزيز تقديم منتجاتها وخدماتها وبرامجها الجديدة بشكل كبير للمستفيدين الحاليين والمستقبليين وتسهيل دخولها أسواق جديدة وفتح مجالات جديدة للتسويق وتوسيع مكانتها التنافسية.<sup>(١١٤)</sup>

وعليه فإن حصول المنظمات على المعلومات من مختلف المجالات والتحالفات الذي يتم تحقيقها من خلال التعاون الشامل مع المستفيدين وأصحاب المصالح سيكون له تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري للمنظمة، حيث يعتبر المستفيدين وأصحاب المصالح والأطراف الخارجية مصدرًا رئيسيًا للمعلومات المتعلقة بعمليات الانتاج والخدمات للمنظمة وأيضاً المعلومات المتعلقة بالسوق. وفقاً للمنظور القائم على الموارد، يمكن للمنظمة الجمع بين مواردها وموارد أصحاب المصالح للحفاظ على التفوق التنافسي نتيجة للتعاون والتحالف معهم. كما يتفق أيضاً مع المنظور القائم على المعرفة والذي يؤكد على الأهمية الحاسمة للعلاقات مع المستفيدين وأصحاب المصالح لسد النقص في المعلومات لدى المنظمات لتلبية احتياجاتها من الموارد المعرفية واكتسابها القدرة على تحقيق ذاتها ومكانتها التنافسية المتميزة.<sup>(١١٥)</sup> وقد اكدت ذلك إحدى الدراسات أن مشاركة أصحاب المصلحة والتحالفات الخارجية يؤثران بشكل إيجابي على صورة المنظمة وسمعتها، وجودة القرارات، وكفاءتها لإنجاز مهامها وأهدافها، والنجاح التنظيمي، واستدامة المنظمة وميزتها التنافسية.<sup>(١١٦)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجامعات عليها إقامة تحالفات استراتيجية موجهة للابتكار تمكنها من إنشاء البنية التنظيمية المعرفية الجديدة ودمجها ونشرها لتعزيز الجمع بين الابتكار القائم على العلم والممارسة بالإضافة إلى الإستعانة بالتحالفات الخارجية لتعظيم الاستفادة من الموارد والقدرات الديناميكية للجامعة التي تجعلها قادرة على بناء مرونتها الإستراتيجية حتى تتمكن من مواجهة التغيرات البيئية السريعة والضغط التنافسية المحيطة بها، واستشعار التأثيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على برامجها وخدماتها ووظائفها وتطويرها وتساعد على تقديمها بشكل جديد ومبتكر يتوافق مع متطلبات وتوقعات واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح الحالية والمستقبلية بما يحقق لها الريادة والإستدامة والحفاظ على مكانتها التنافسية.

### القسم الثالث: الاسس النظرية لإدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات:

تحتاج الجامعات كغيرها من المنظمات الأخرى والتي تواجه بيئة دائمة التغيير وشديدة التنافس إلى محاولات مستمرة لتحسين كفاءتها الداخلية وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني الجامعات الابتكار الإستراتيجي لاكتشاف فرص جديدة تمكنها من إحداث التغيير في طرق واستراتيجيات عملها من جديد ويجعلها قادرة على الاستفادة من قدرتها

التنظيمية ومواردها المتاحة بما يساعدها على تقديم قيمة أعلى للمستفيدين تميزها وظيفيا، وحتى يتحقق ذلك بنجاح تحتاج الجامعات إلى إدارة الابتكار الاستراتيجي لحفظ التوازن واستقرار بيئة العمل والتعامل بمرونة مع البيئة الخارجية المتغيرة للحفاظ على بقائها وميزتها التنافسية المستدامة.

وفي ضوء ذلك يتناول هذا القسم التأسيس النظري لإدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات من حيث مفهومها، وخصائصها، وأهدافها، ومجالاتها. وفيما يلي توضيح لذلك.

### أولاً: مفهوم إدارة الابتكار الاستراتيجي:

المنظمات بمختلف أنواعها في حاجة إلى إدارة الابتكار الاستراتيجي لحفظ التوازن بين الابتكار الاستراتيجي وضمان استقرار بيئة عمل المنظمة حتى تصبح قادرة على إدارة الأفكار الابداعية الجديدة حتى يمكن استثمارها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها وتحويلها إلى ممارسات إبتكارية حقيقية تتناسب مع الظروف التنافسية الجديدة التي تواجهها المنظمات لتفادي المخاطرة ويجعلها مصدراً أساسيا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات والحفاظ عليها.

وفي إطار ذلك اقترح بيت وكلارك Pitt and Clark منظورا معرفيا لإدارة الابتكار الاستراتيجي باكتشاف الروابط والتنسيق الهادف بين دمج وتطوير المعرفة التنظيمية ومشاركتها وتطبيقها مع الابتكار الاستراتيجي.<sup>(117)</sup> وعليه يركز مفهوم إدارة الابتكار الاستراتيجي على جانب أساسي في تحقيق ذلك هو الابتكار المدمر او الخارق Disruptive Innovation والذي يركز على "تدمير القديم حتى يمكن خلق الجديد Tearing Down the Old to Build the New" ولكن في ظل وجود نظام منهجي لإدارة الأفكار الابداعية وتطويرها واختيارها وتكون مرتبطة بالأبعاد التنظيمية كافة (التكنولوجية والتنظيمية والاجراءات والسياسات والثقافة والتفاعلات الاجتماعية) حتى تصبح الفكرة الإبداعية الجديدة حقيقة يمكن تطبيقها.<sup>(118)</sup>

ويعرف فاروق وغاري Faruk and Gary ٢٠١٥ إدارة الابتكار الاستراتيجي بأنها: عملية إدارية شاملة تركز علي مجموعة ممارسات مبتكرة متكاملة والتي تتضمن تحليل آليات المنافسة، وخلق رؤية مبتكرة، ومواءمة استراتيجيات الأعمال، واتجاهات السوق،

والتكنولوجيات وأفعال المنافسين وتوسيع الاستراتيجية لتشمل جميع المستويات التنظيمية، بما يمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية والحفاظ على ميزتها التنافسية.<sup>(١١٩)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة الابتكار الاستراتيجي تسعى إلى تطبيق مجموعة من الممارسات المبتكرة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتوجيهها الإستراتيجي وتمكنها من التعامل بمرونة مع البيئة الخارجية المتغيرة للحفاظ على بقائها وميزتها التنافسية، ويتسم تطبيق الممارسات بالشمولية والتكامل.

كما يعرف مالكولم وساندرا Malcolm and Sandra ٢٠١٧ إدارة الابتكار الاستراتيجي بأنها: مدخل تنظيمي شاملة متعدد الوظائف يهدف إلى استثمار الأصول المادية والقدرات والتخصصات الإبداعية بالمنظمة كافة لتطوير فرص نموها واستمرارها وتكيفها مع تغير البيئة السريع بطرق مبتكرة لا يمكن التنبؤ بها.<sup>(120)</sup> ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة الابتكار الاستراتيجي مدخل شامل يسعى إلى تحقيق الابتكار الإستراتيجي بالمنظمات من خلال مجموعة وظائف متكاملة لتوظيف واستثمار الموارد والقدرات الديناميكية بالمنظمة كافة بطرق جديدة ومبتكرة تجعلها قادرة على مواجهة التغير البيئي السريع والحفاظ على بقائها واستقرارها ونموها.

ويعرف سيثيوارونجتشاي وآخرون Sitthiwarongchai et.al ٢٠١٨ إدارة الابتكار الاستراتيجي بأنها: العملية المرتبطة بالتطوير الكامل للمنظمة وذلك من خلال القدرة على إنشاء وتحويل شامل للإدارة بعملياتها والتسويق ونظام الأعمال اليومية بأكمله للمنظمة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.<sup>(١٢١)</sup>

ويعرف ديميتريس فرونتيس وآخرون Demetris Vrontis et.al ٢٠١٨ إدارة الابتكار الاستراتيجي على أنها: التوجه أو الميل شديد نحو الانخراط في دعم الأفكار الجديدة والمبتكرة والتجريب والعمليات الإبداعية التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة، من خلال الابتعاد عن الممارسات الحالية والمخاطرة بما يتجاوز الوضع الراهن بما يدعم الميزة التنافسية المستدامة.<sup>(122)</sup>

كما يشير إليها أيضا بأنها عملية مستمرة لتطوير القدرات الابتكارية والاستراتيجيات والعمليات الفريدة من نوعها في المنظمة مقارنة بالاستراتيجيات والعمليات السابقة بما

يجعلها قادرة على تحسين القيمة وإمكانية المواءمة والتنبؤ والتكيف مع الظروف التنافسية الجديدة بشكل دائم يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. (123)

ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريف السابق أن إدارة الابتكار الاستراتيجي لا تعتمد فقط على مجرد دعم الأفكار والمنتجات والعمليات المبتكرة، ولكن يتطلب منها إدارة الأفكار الإبداعية وتطويرها من خلال الابتعاد عن الممارسات الحالية والتركيز على ممارسات جديدة ومبتكرة حتى يمكن استثمار ومشاركة الأفكار وتطبيقها والاستفادة منها وبما يتناسب مع الظروف التنافسية الجديدة التي تواجهها المنظمات لتقادي المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

وباستقراء ما سبق عرضه من تعريفات متعددة لإدارة الابتكار الإستراتيجي يتضح

ما يلي:

- ١- أن الابتكار الإستراتيجي يمكن إدارته من خلال مدخل إداري يطبق مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة المبتكرة (تحليل آليات المنافسة، وخلق رؤية مبتكرة، ومواءمة استراتيجية الأعمال، واتجاهات السوق، والتكنولوجيات وأفعال المنافسين وتوسيع الاستراتيجية لتشمل جميع المستويات التنظيمية).
- ٢- أن إدارة الابتكار الاستراتيجي تعتبر منظور شامل متكامل لا تعتمد فقط على مجرد دعم أو مساندة الأفكار والعمليات المبتكرة، ولكن استيعابها واستثمارها والاستفادة منها للحفاظ على الوضع الاستراتيجي المتميز للمنظمة وضمان بقائها واستدامتها التنظيمية.
- ٣- أن إدارة الابتكار الاستراتيجي تتطلب إدارة الأفكار الإبداعية وتطويرها واختيارها لتكون مرتبطة بالأبعاد التنظيمية كافة (التكنولوجية والتنظيمية والاجراءات والسياسات والثقافة والتفاعلات الاجتماعية) حتى يمكن تطبيقها والاستفادة منها لمواءمة الظروف التنافسية الجديدة وتقادي المخاطرة.
- ٤- أن إدارة الابتكار الاستراتيجي تسعى إلى حفظ التوازن بين الابتكار الاستراتيجي وضمان استقرار بيئة عمل المنظمة بما يمكنها من التعامل بمرونة مع البيئة الخارجية المتغيرة للحفاظ على بقائها وميزتها التنافسية المستدامة، ومن ثم تحقيق أهدافها وتوجيهها الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات إجرائيا على أنها: مدخل إداري يركز على مجموعة ممارسات متكاملة تقوم بها إدارة الجامعة من أجل الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات الديناميكية والتكنولوجية المتاحة بالجامعة من خلال إستراتيجيات وأساليب إستباقية جديدة تجعلها قادرة على توليد أفكار إبداعية واستيعابها واستثمارها لتطوير خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر لزيادة فرص بقائها واستمرارها لمواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح بما يضمن للجامعة الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

### ثانيا: خصائص إدارة الابتكار الاستراتيجي:

بمراجعة الأدبيات والدراسات يتضح أن هناك العديد من السمات أو الخصائص التي تتسم بها إدارة الابتكار الإستراتيجي يمكن توضيحها فيما يلي:

١- تعتبر إدارة الابتكار الاستراتيجي عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمة من إعادة تشكيل أعمالها وعملياتها في جميع مستوياتها التنظيمية بشكل جديد ومبتكر يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة. (١٢٤)

٢- تعد إدارة الابتكار الاستراتيجي نظام منهجي شامل يسعى لإدارة الأفكار الإبداعية واختيارها وتطويرها حتى تصبح الفكرة الإبداعية الجديدة ممارسات ابتكارية حقيقية يمكن تطبيقها. (١٢٥) حيث أن إدارة الابتكار الاستراتيجي لا تعتمد فقط على مجرد دعم أو مساندة الافكار الإبداعية ولكن إدارة الفكرة الإبداعية بدايتا من أكتشافها واحتضانها وتطويرها لتحويلها إلى ممارسات إبتكارية جديدة يتم استيعابها والاستفادة منها وتطبيقها لإحداث التطوير والتغير المطلوب.

٣- تعد إدارة الابتكار الاستراتيجي عملية تغيير مستمرة وتفاعلية وليست قصيرة المدى، ومقصودة ومتكررة وليست صدفة تنفذ لمرة واحدة. (١٢٦) ويعنى ذلك أن المنظمات في حاجة مستمرة إلى التطوير والابتكار في خدماتها ومنتجاتها من أجل مواجهة التغيرات المحيطة واستباقها، وهو ما يتطلب عملية تغيير مستمرة داخلية تقوم بها المنظمة من أجل ضمان استمرارها وبقائها والحفاظ على ميزتها التنافسية.

٤- تتميز إدارة الابتكار الاستراتيجي بأنها طريقة تفكير وسلوك يزرع في ثقافة المنظمة خلق بيئة مواتية للابتكار للقيام بالأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة لتولد قيمة جديدة للمستفيدين والمنظمة. (١٢٧)

٥- تتميز إدارة الابتكار الاستراتيجي بأنها تضم استراتيجيات استباقية proactive وتفاعلية reactive ومخاطرة risk، حيث تساعد الإستراتيجيات التفاعلية في حماية موقع المنظمة ووضع نفسها في مكان آمن ومستقر حتى يمكنها البقاء، بينما تعمل الإستراتيجيات الاستباقية على اغتنام الفرص الجديدة واتخاذ الإجراءات الاستباقية تحسبا للتغيرات البيئية وتلبية احتياجات ومتطلبات السوق الحالية والمستقبلية، في حين تمكنها استراتيجيات المخاطرة من زيادة قدرتها الابتكارية وتحقيق ميزتها التنافسية. (١٢٨)

٦- تعتبر إدارة الابتكار الاستراتيجي مدخلاً متعدد الوظائف يهدف إلى استثمار القدرات الديناميكية والتخصصات الإبداعية بالمنظمة كافة لتطوير فرص نموها واستمرارها وتكيفها مع التغيير بطرق مبتكرة لا يمكن التنبؤ بها. (129)

٧- تعد إدارة الابتكار الاستراتيجي مكوناً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية في المنظمات، حيث تساعد في تحديد مكانة المنظمة وتطوير الكفاءات الأساسية ونقاط القوة التنظيمية التي ترتبط بالبيئة الخارجية بشكل جيد بما يكفي للتغلب على التهديدات التي تشكلها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة والاستجابة الاستراتيجية السريعة في الوقت الفعلي وتقييم الابتكارات الاستراتيجية في الإدارة اليومية بالمنظمة من أجل التوصل إلى التقنيات والعوامل التي تدفع بالابتكارات وتمكنها من تكيف استراتيجياتها مع متطلبات المستفيدين والسوق المتغيرة وتحقيق مزايا تنافسية. (١٣٠)

خلاصة ما سبق أن إدارة الابتكار الاستراتيجي وما تتسم به من خصائص تميزها عن غيرها من المداخل التقليدية يمكن أن تساعد الجامعات على تهيئة البيئة الداخلية من أجل إحداث التغيير الجذري للتطوير والابتكار في نوعية الخدمات والبرامج المتنوعة التي تقدمها بشكل جديد ومبتكر لمواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة التنافسية الخارجية واستباقها، وبما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار والحفاظ على موقع تنافسي استراتيجي متميز بين الجامعات الأخرى في ظل التنافس الشديد.

### ثالثاً: أهداف إدارة الابتكار الاستراتيجي:

تفرض التغييرات في بيئة الاعمال والضغوط التنافسية المحيطة على المنظمات ضرورة البحث باستمرار عن طرق وأساليب جديدة للتطوير والتجديد في الخدمات والبرامج التي تقدمها لزيادة التنافس والطلب عليها وحتى تتناسب مع التغييرات السريعة والمتلاحقة في بيئتها الخارجية وتلبى توقعات واحتياجات المستفيدين وتتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة من أجل ضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية؛ وعليه أصبحت إدارة الابتكار الإستراتيجي وسيلة مهمة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق تهدف إدارة الابتكار الإستراتيجي إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع أعمال الوحدات التنظيمية في المستويات كافة بما يمكن المنظمة من زيادة إمكاناتها وقدرتها ويساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية علي حد سواء والحفاظ على ميزتها التنافسية.<sup>(١٣١)</sup> كما تهدف أيضاً إلى قيادة المنظمة للوصول إلى مستوى الاتقان في اكتساب الأفكار الابداعية حتى تصبح ابتكارات يمكن تطبيقها وتحويلها من منظمة تقليدية إلى منظمة مبتكرة تتعامل مع التحديات بشكل مستقل وروح المبادرة والمخاطرة وتسعي لإقامة علاقات اتصال قوية مع المستفيدين وتظهر سلوكيات وممارسات الابتكار في طرق جديدة للعمل تختلف عن الطرق التقليدية وتكون تلك الممارسات الابتكارية مواتية للابداع والتجريب وتنفيذ الأفكار الجديدة.<sup>(١٣٢)</sup>

كذلك تهدف إدارة الابتكار الإستراتيجي إلى مساعدة المنظمات على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للمستفيدين وسوق العمل حتى تكون مرنة قادرة على تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل كبير بما يمكنها من توفير مخرجات جديدة ومبتكرة وتسويقها لمواجهة المنافسة الشديدة، كما تساعد إدارة الابتكار الإستراتيجي المنظمة باستمرار أن تكون الأفضل على الاطلاق من خلال تبني استراتيجيات هجومية واستباقية لمحاولة صنع المستقبل، وتكوين رؤية جديدة وأهداف استراتيجية تجعلها قادرة على زيادة الطلب وتوسيع مكانها في بيئة سوق العمل الحالية وإيجاد مكانة استراتيجية متميزة للمنظمة في أسواق العمل الجديدة.<sup>(١٣٣)</sup>

كما تهدف إدارة الابتكار الاستراتيجي إلى ضمان التفوق التنافسي الذي سيمكن المنظمة من تمييزها عن منافسيها ويحافظ على بقائها واستمرارها في المستقبل.<sup>(١٣٤)</sup> بالإضافة إلى ذلك تهدف إدارة الابتكار الاستراتيجي إلى وضع استراتيجيات استباقية

فعالة وتخصيص الموارد والامكانات المتاحة بشكل مناسب لتحسين الأداء الابتكاري للمنظمة وممارسة أنشطتها وأعمالها بشكل دائم دون انقطاع في ظل الظروف البيئية الطارئة الداخلية والخارجية وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وأصحاب المصالح المتغيرة باستمرار. (١٣٥)

وتهدف إدارة الابتكار الاستراتيجي إلى دعم علاقات التعاون بين المستفيدين وأصحاب المصالح والمنظمة وجعلهم شركاء حقيقيين في تقييم أداء المنظمة، سيعطي المنظمة فرصة لإعادة تشغيل ممارساتها وأعمالها بشكل جديد يمكنها من الحصول على أعلى قدر من الكفاءة للموارد النادرة ويزيد من فرص اكتساب قدرات جديدة أو تطوير القدرات الحالية، ويزيد أيضا من فرصها لمشاركة المخاطر مع شركائها وزيادة جودة مدخلاتها ومخرجاتها وخفض التكاليف. (١٣٦)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الابتكار الاستراتيجي إلى تحقيقها للمنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات، والتي ركزت في مجملها على قيادة المنظمة وتحويلها إلى منظمة مبتكرة تكون قادرة على مقابلة احتياجاتها التنافسية وتطوير ممارستها لأعمالها ووظائفها بما يتوافق مع أدوارها المستقبلية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية المحيطة بها، وتقديم برامجها وخدماتها المتنوعة بشكل جديد ومبتكر يمكنها من الاستجابة الاستباقية أو السريعة للمتطلبات المتغيرة للمستفيدين وسوق العمل ويحافظ على بقائها واستمرارها ويحقق ميزتها التنافسية.

**رابعاً: مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي:**

يعتبر الابتكار الإستراتيجي وسيلة تنافسية ذات أهمية لنجاح المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يتطلب من المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات ضرورة إدارته بنجاح من خلال التركيز على تعزيز مجالات إدارة الابتكار الإستراتيجي عن طريق تبني ممارسات مبتكرة أو جديدة تساعد على تحقيق ذلك؛ بما يحافظ على استدامة الجامعة ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية.

وفي هذا السياق أشار دانيال أمينتي Daniel Amente ٢٠٢٠ إلى أن استراتيجيات الابتكار وأداء المنظمات يتأثر بالعديد من الممارسات مع التركيز على العوامل الحاسمة داخليا وخارجيا. (137) وقد أشار عمر كاراسكو وآخرون Omar

Carrasco et.al ٢٠٢٣ إلى أن القدرة الإستيعابية يعد أحد المجالات المهمة المؤثرة على ضمان نجاح استمرار الابتكار الإستراتيجي وإدارته بالمنظمات. (١٣٨) كما أشار كاترين تالك وآخرون Katrin Talke et.al ٢٠١١ إلى أن كل من التوجه الإستباقي ودعم الإدارة العليا من المجالات التي يتطلب من المنظمات التركيز على ممارستها بما يدفعها للإنجاز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (١٣٩)

وبمراجعة الدراسات والإدبيات ذات العلاقة يتناول هذا المحور مجالات إدارة الابتكار الإستراتيجي وممارستها والتي تتضمن: مجال القدرة الإستيعابية Absorptive capacity، ومجال التوجه الإستباقي Proactive orientation، ومجال الدعم القيادي أو الإدارة العليا Support Leadership & Top Management.

#### ١ - القدرة الاستيعابية absorptive capacity :

تعتبر المعرفة أحد المصادر الرئيسة التي تعتمد عليها الجامعات، من أجل تطوير وظائفها وبرامجها وخدماتها المتنوعة وتقديمها للمستفيدين بشكل مبتكر؛ ومن ثم تحتاج الجامعات إلى امتلاك القدرات الديناميكية التي تساعد على تطوير مواردها المعرفية وتجديدها من خلال الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية واستثمارها ودمجها بالمعرفة الداخلية بالجامعات، وهو ما يعرف بالقدرة الاستيعابية.

وتعد القدرة الاستيعابية عاملاً أساساً لنجاح الابتكار الإستراتيجي وإدارته حيث تُمكن المنظمات من مسح البيئة المحيطة بها بحثاً عن التقنيات الجديدة للمعرفة وسهولة استيعابها والاستفادة منها واستخدامها في عمليات الابتكار الخاصة بها. علاوة على أنها تساعد في تحسين أدائها في المجالات الاستراتيجية، مثل إنشاء أعمال جديدة ومنتجات وبراءات الاختراع لتحقيق ميزتها التنافسية. (١٤٠)

ومنذ أن صاغ كوهين وليفنتال Cohen and Levinthal ١٩٨٩ مصطلح القدرة الاستيعابية للمنظمة وربطها بأدائها وبقائها على المدى الطويل، فهي مرتكزاً للتعليم التنظيمي والتكيف والتغيير على نطاق واسع لتحقيق الابتكار؛ حيث يساعد المنظمة على اكتشاف المعرفة الخارجية في بيئتها واكتسابها ودمجها في منتجاتها وعملياتها. (١٤١)

وعليه تعرف القدرة الاستيعابية بأنها القدرة على تحديد واستيعاب واستثمار المعرفة بالتعرف على قيمة المعلومات الخارجية على المستويين الفردي والتنظيمي لتعزيز الأداء والابتكار بما يساعد على تحقيق ميزتها التنافسية. (١٤٢)

وكذلك تعرف القدرة الاستيعابية بأنها " قابلية المنظمة في استيعاب التغيرات التي يمكن إحداثها على قدراتها الديناميكية من خلال المشاركة مع المصادر الخارجية للقدرات أو توليد قدرات جديدة تنسجم مع الحاجة والتطورات التي تفرضها البيئة". (١٤٣)

كما تعرف القدرة الاستيعابية بأنها إمكانية التعرف على قيمة المعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد إلى حد كبير على مستويين هما: المسار، والمعرفة السابقة لدى المنظمة (والتي تؤكد على الطبيعة التراكمية للمعرفة وأهمية القرارات السابقة). (144)

وبذلك يمكن القول إن قدرة استيعاب المنظمات ومن بينها الجامعات لا تعتمد فقط على قدرة الجامعة في الحصول على المعلومات والمعرفة من البيئة الخارجية، ولكن أيضا قدرتها على استيعابها وتكاملها مع المعرفة الداخلية الموجودة بالجامعة لاستثمارها وتطبيقها في توليد معرفة جديدة وتضمينها داخل الجامعة للاستفادة منها في التطوير والابتكار.

وتعمل القدرة الاستيعابية على تعزيز استراتيجيات المنظمات لاكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية أثناء الابتكار، وتطوير المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة بما يساعدها على استكشاف فرص واستراتيجيات أعمال جديدة لتميز نفسها وتأسيس سمعتها. (١٤٥) كما يؤكد كوهين وليفينثال Cohen and Levinthal ١٩٩٠ أن المنظمات التي تهتم بالبحث والتطوير والتعلم من الشركاء قادرة على استيعاب المعلومات الخارجية المتاحة واستخدامها داخل المنظمة. (١٤٦)

وتشمل القدرة الاستيعابية على أربعة أبعاد، هي: (١٤٧)

- الاكتساب acquisition والذي يشير إلى القدرة على إدراك وفهم أهمية اكتساب المعرفة الخارجية اللازمة لعمليات المنظمة ويحدث الاستحواذ نتيجة للاستثمار في البحث والتطوير من خلال المعرفة السابقة؛ وتكوين المعرفة المتخصصة الجديدة يكون حافز للتعاون بين المنظمات.

- الاستيعاب assimilation الذي يشير إلى قدرة المنظمة على دمج المعرفة الخارجية باستخدام الإجراءات والعمليات التي تسمح لها بفهم وتحليل ومعالجة وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية.
- التحول transformation ويشير إلى قدرة المنظمة على تطوير وتحسين الإجراءات الروتينية التي تسهل الجمع بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتسبة والمستوعبة حديثاً وذلك من خلال إضافة المعرفة أو حذفها، أو إعادة تفسير المعرفة الموجودة، وقد يتطلب عنصرين أساسيين: الاستيعاب والتحويل.
- الاستغلال exploitation يشير إلى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الخارجية الجديدة بشكل تنافسي لتحقيق أهدافها التنظيمية، حيث توفر الإجراءات الروتينية بيئة تسمح للمنظمة بتحسين الكفاءات الحالية وتوسيعها والاستفادة منها بربطها بالمعرفة الداخلية، لتطوير كفاءات جديدة من خلال دمج المعرفة المكتسبة والمحولة في عملياتها.

ويتضح مما سبق أن القدرة الاستيعابية تساعد المنظمات-ومن بينها الجامعات- على استكشاف فرص واستراتيجيات ابتكار تميزها وتحافظ على ميزتها التنافسية تعتمد على اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية والاستفادة منها ودمجها مع المعرفة الداخلية لاستخدامها في عمليات الابتكار الخاصة بها لتقديم خدماتها وبرامجها بشكل مبتكر وتنافسي يتوافق مع متطلبات وتوقعات المستفيدين ويضمن استدامتها.

وهذا ما أكدت عليه دراسة عمر كاراسكو وآخرون Omar Carrasco et.al ٢٠٢٣ أن الأبعاد الأربعة لها دوراً أساسياً في نجاح استمرار عملية الإبتكار الإستراتيجي وإدارتها بكفاءة عالية من خلال قدرتها الاستيعابية؛ حيث إن المنظمات التي تكتسب المعرفة الخارجية وتستوعبها وتدمجها وتستخدمها تكون مجهزة بشكل أفضل لاستخدام أساليب واستراتيجيات الابتكار وبالتالي البحث عن نماذج أعمال جديدة.<sup>(١٤٨)</sup> وبذلك يمكن تحقيق الترابط والدمج بين القدرة الاستيعابية المحتملة والتي تعتمد على (اكتساب واستيعاب المعرفة)، والقدرة الاستيعابية المحققة التي تعتمد على (تحول واستغلال المعرفة) بما يحقق مستوى عال من القدرة الاستيعابية للمنظمة.

وكذلك تعتمد القدرة الاستيعابية للمنظمة على القدرات الاستيعابية لأفرادها العاملين؛ وعليه تحتاج المنظمات إلى تطوير قدرات أفرادها على استيعاب المعرفة

الخارجية التي يتطلب أن تتميز بكفاءتها واتساعها ودرجة مرونتها؛ مما يزيد من الابتكارات وتحقق الأداء المتميز ويُمكن المنظمة من إعادة تشكيلها واستثمارها للوصول إلى المعرفة الجديدة وتطويرها وتكرارها بنجاح، ويُعد ذلك من آليات وممارسات بناء القدرة الاستيعابية للمنظمة وتطويرها. (١٤٩)

لكي تتمكن أي منظمة من زيادة قدرتها الاستيعابية، فإنها تحتاج إلى تعزيز قدرتها على تحويل وتنفيذ المعرفة الخارجية داخل المنظمة لتعزيز كفاءتها الأساسية. كما أنها في حاجة إلى الاهتمام بتهيئة بيئة المنظمة لتسهيل التغيير والتعلم والتحول؛ وذلك من خلال التركيز على مجموعة من العوامل الحاسمة الداخلية وتشتمل على قاعدة المعرفة المسبقة، والقدرة الاستيعابية الفردية، ومستوى التعليم والمؤهلات الأكاديمية للعاملين، وتنوع خلفياتهم، والهياكل التنظيمية، ومستويات الاتصال بين الوظائف، والثقافة التنظيمية، وحجم المنظمة، بينما العوامل الخارجية هي مزيج من بيئة المعرفة الخارجية وموقع المنظمة ضمن شبكات المعرفة ذات الصلة والوحدات الفرعية المكونة لها. (١٥٠)

وباستقراء ما سبق يتضح إن الجامعات التي تمتلك قدرة استيعاب عالية تكون قادرة على تطوير مواردها المعرفية وتجديدها من خلال الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية بالبحث والتطوير والتدريب والتعلم من الشركات والتحالفات مع غيرها من الجامعات أو المنظمات الأخرى واستثمار المعرفة الخارجية وإعادة تشكيلها ودمجها بالمعرفة الداخلية لاستخدامها في عمليات الابتكار بالجامعة لتطوير برامجها وخدماتها المتنوعة وتقديمها للمستفيدين كافة بشكل جديد ومبتكر يتوافق مع التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة واحتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية؛ مما يحقق للجامعة ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها من الجامعات المناظرة الأخرى.

## ٢- التوجه الإستباقي: Proactive Orientation

تواجه المنظمات ومن بينها الجامعات العديد من التغيرات والتحولات السريعة في البيئة المحيطة بها؛ وحتى تستطيع الجامعات الحفاظ على بقائها واستمرارها ونجاحها فإنها في حاجة إلى البحث عن الفرص الجديدة واقتناصها واتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل إدراك التغيرات قبل حدوثها والعمل عليها والتقدم على المنافسين لتجنبها المخاطرة التي يمكن أن تحدث؛ الأمر الذي يتطلب من الجامعات أن تكون استباقية في توقع

الاحتياجات المستقبلية والتصرف بناءً عليها بما يمكنها من تحقيق أداء عالٍ وميزة تنافسية مستدامة.

وتشير الاستباقية Proactivity إلى جهود المنظمة في إقتناص الفرص الجديدة؛ فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات لمحاولة معرفة المتطلبات المستقبلية للمستفيدين الحاليين وإدراك التغيرات في العرض والطلب التي يمكن أن تقود إلى فرص جديدة للمنتجات والخدمات تتقدم بها على المنافسين وتحافظ بها على مستوى عالٍ من الاستباقية. فالاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات، ولكن أيضا تكون قادرة على العمل عليها والتقدم على المنافسين. (١٥١)

وعليه فإن هناك تباين واضح بين الاستجابة الاستباقية التي تتضمن اتخاذ الإجراءات تحسبا للتغيرات البيئية، والاستجابة التفاعلية التي تتضمن مجرد رد الفعل على التغيرات البيئية بعد حدوثها. (١٥٢) وهذا يوضح أهمية التوجه الاستباقي للمنظمات وجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لاي تغيرات بيئية قبل حدوثها باتخاذ الإجراءات والمبادرات الاستباقية اللازمة للتعامل معها؛ بما يميز المنظمات بأنها استباقية وليست تفاعلية.

وتعرف الاستباقية بأنها اكتشاف وفهم وإرضاء احتياجات العملاء الكامنة والاستجابة لها، وهذا يوضح أن الاستباقية لا تعني فقط التفاعل مع التغيير عند حدوثه، ولكن أيضا اتخاذ الإجراءات اللازمة عن طريق إحداث تغيير تجاهه. كما تعرف الاستباقية أيضا بأنها نشاط أو رؤية بصيرية موجه والتزام من قبل المنظمة بتعزيز ممارسات الأفراد بالبحث عن فرص ومبادرات لتعزيز الوضع التنافسي بقوة. (١٥٣)

وبذلك يتضح أن الاستباقية تشمل على ممارسات وسلوكيات يقوم بها الأفراد، وإجراءات من قبل المنظمة يتم وضعها للتعامل مع التغيرات وإدراكها قبل حدوثها لاكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الكامنة وتحقيقها؛ مما يساعد على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تتقدم بها على المنافسين وتحافظ على وضعها التنافسي الاستباقي المتميز.

وفي هذا السياق أوضحت دراسة كاترين تالك وآخرون Katrin Talke et.al ٢٠٢٢ أن الأفراد الاستباقيون يتسموا بالتصرف بشكل مسبق مع التركيز على النتائج المستقبلية المقصودة. كما يميل العاملون الاستباقيون إلى إحداث تغييرات في بيئة العمل وتصور وتوقع النتائج المستقبلية والمشاركة في تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه النتائج

وترجمتها لسلوكيات فعلية من أجل تحقيق نتائج ابتكارية مختلفة ومستويات عالية من الأداء. (١٥٤)

وعليه تصبح المنظمات ذات التوجه الاستباقي قادرة على اكتشاف التغيرات السريعة في الاحتياجات الكامنة غير المعلنة للمستفيدين ولديها قدرة على الاستشعار للمطالبة بالتغييرات والمنافسة المتعلقة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية والاستجابة لها مما يعزز قدرتها الديناميكية على الابتكار لتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل جديد من خلال إعادة توزيع الموارد الداخلية والخارجية واستثمارها بناء على الأفكار المبتكرة لاستراتيجية السوق. (١٥٥)

ويرجع ظهور مصطلح التوجه الاستباقي إلى ميلر Miller ١٩٨٣ الذي فسره بأنه بعد استراتيجي يربط روح المبادرة بالتوجه السلوكي؛ حيث اعتبر التوجهات الإستراتيجية عاملاً حاسماً في التوجه الاستباقي لتطوير المنتج المناسب أو استراتيجية السوق بناء على التصور حول الفرص الخارجية بما يجعل المنظمة قادرة على تحمل المخاطر والتنفيذ الفعال للإستراتيجية بشكل صحيح والاستجابة السريعة لتحديد ظروف السوق المتغيرة التي لم يتعرف عليها المنافسون أو يستفيد منها لتجنب المخاطرة وتمكنها من تحقيق أداء عالٍ للمنظمة وميزة تنافسية مستدامة. (١٥٦)

وفي هذا السياق يشير التوجه الاستباقي إلى كيفية ارتباط المنظمات بالفرص المتاحة في السوق من خلال اغتنام المبادرة في السوق بما يجعلها قادرة على التعامل بشكل أفضل مع التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية. (١٥٧)

ويتضح مما سبق أن الجامعات ذات التوجه الاستباقي هي القادرة على الاستجابة السريعة لاي تغيرات بيئية وتكنولوجية قبل حدوثها والتعامل معها من خلال البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تساعدها على اكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الكامنة وتحقيقها؛ مما يعزز قدرتها الديناميكية على الابتكار لتطوير برامجها وخدماتها وتقديمها بشكل يميزها عن غيرها من الجامعات ويحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

### ويوجد نوعان من التوجه الاستباقي، وهما: (١٥٨)

أ- التوجه الاستباقي للسوق Proactive market orientation الذي يصف موقف المنظمة المسبوق تجاه تكوين فهم واضح لخدمات واحتياجات المستفيدين المستقبلية وليست الحالية فقط، ويعكس هذا الموقف كيفية إدارة التوجه الاستراتيجي للابتكار بالمنظمات من خلال جمع ونشر معلومات السوق واكتشاف الاتجاهات الناشئة لبناء الكفاءات الجديدة، وتحديد الفرص المتاحة في السوق في وقت مبكر لتحقيق قيمة متوقعة للمستفيدين.

ب- التوجه الاستباقي التكنولوجي Proactive Technology orientation الذي يصف موقف المنظمة تجاه الانخراط في البحث والتطوير المستمر لتراكم المعرفة التكنولوجية المتعمقة، ومعالجة المعلومات التكنولوجية الجديدة، والاستحواذ السريع عليها؛ مما يسهل التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية الناشئة، وإعادة تشكيل الموارد للاستفادة من هذه الفرص الناشئة واستثمارها وتطبيق أحدث التقنيات في ابتكار المنتجات الجديدة تحسبا للطلب المستقبلي للمستفيدين؛ بما يجعل المنظمة قادرة على اكتساب خبرة تكنولوجية كبيرة وتحقيق الريادة التكنولوجية.

ويتضح مما سبق أن المنظمات بشكل عام -ومن بينها الجامعات- في حاجة إلى ضرورة التكامل والترابط بين التوجه الاستباقي التكنولوجي والتوجه الاستباقي لسوق العمل، وذلك في ضوء الاستفادة من التطورات والتغيرات التكنولوجية وتطبيقها في تكوين رؤية واضحة للتعرف على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم ورغباتهم ودراسة متطلبات سوق العمل وتوافقها مع مخرجات الجامعة أو خريجها حتى يتم إحداث تغيير في جميع الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها الجامعة للتطوير والابتكار في شكل وتقديم الخدمات والبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة؛ الأمر الذي يساعدها على إدارة الابتكار الاستراتيجي بما يضمن استدامة الجامعة ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك فإن التوجه الاستباقي يحقق الميزة التنافسية لأنه يضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي يكون لها الريادة في الاسواق الجديدة التي تضع لها علامة

مميزة بها أو التي تنفذ تقنيات إدارية حديثة من خلال تتبنى تكنولوجيا تشغيلية جديدة. (١٥٩)

وعليه فإن وجود توجه استباقي يمكن أن يوفر مزايا كبيرة للمنظمات مقارنة بالمنظمات التي ليس لديها توجه استباقي، من حيث قدرتها على توقع الاحتياجات المستقبلية والتصرف بناءً عليها من خلال البحث عن فرص جديدة وممارسات رائدة تؤثر على تصورات المستفيدين من المنتجات أو الخدمات. ومن ثم فإن التوجه الاستباقي له علاقة أكبر بتلبية الطلب المستقبلي المتوقع. (١٦٠)

وباستقراء ما سبق يمكن إن التوجه الاستباقي للجامعات يمكن أن يؤثر في نجاح استمرار عملية الابتكار الإستراتيجي وإدارته بكفاءة عالية؛ وذلك من خلال البحث عن الفرص الجديدة وادغامها للاستجابة السريعة لاي تغيرات بيئية قبل حدوثها باتخاذ الإجراءات المناسبة والمبادرات الاستباقية للتعامل معها والعمل عليها لاكتشاف احتياجات ورغبات المستفيدين تحسبا للطلب المستقبلي على تقديم الخدمات المتنوعة والبرامج التعليمية بشكل جديد ومبتكر يلبي توقعاتهم ومتطلباتهم وبما يجعلها تتقدم بها على المنافسين وتحافظ على وضعها التنافسي الاستباقي المتميز.

### ٣- الدعم القيادي/ الإدارة العليا: Top Management/ Support Leadership

تعمل المنظمات ومن بينها الجامعات في بيئة تتميز بالمنافسة المتزايدة والتغير السريع للتكنولوجيا، وتحتاج المنظمات إلى تجديد نفسها والابتكار في العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والتكنولوجية وتحقيق المواءمة والتوازن بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية بما يتوافق مع ظروفها البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ الأمر الذي يتطلب دعم من الإدارة العليا أو ما يطلق عليه الدعم القيادي باعتبارها لها دورًا مهمًا وعاملاً أساسيًا في توفير البيئة المناسبة والموارد والإمكانات الضرورية لضمان نجاح عملية الابتكار الإستراتيجي وإدارته.

وفي هذا السياق يعد دعم الإدارة العليا أحد أهم المجالات الحاسمة لنجاح ممارسات العمل المختلفة، حيث يُعبر دعم الإدارة العليا عن مزيج من جذب الاهتمام وتوفير الموارد للأفراد من أجل إنجاز العمل بنجاح؛ وتمثل الإدارة العليا الأفراد الذين يعملون بصفتهم الرئيس أو المدير أو المناصب الرسمية الأخرى على مستوى الإدارة العليا، وهم

يجب أن يمتلكوا مهارات إدارية وقيادية تمكنهم من توفير بيئة عمل داعمة وميسرة للعمل. (١٦١)

ويعرف دعم الإدارة العليا بأنه التزام الإدارة العليا أو المدى الذي يُنظر فيه إلى الإدارة العليا على أنها داعمة للسلوك البيئي في مكان العمل. (١٦٢) كما يعرف دعم الإدارة العليا بأنه التزام كبار المسؤولين بتوفير الموارد المالية والتنظيمية اللازمة لإنجاز العمل بنجاح مع ضرورة توفير المناخ التنظيمي الداعم والميسر لتحقيق أهدافه. (١٦٣)

ومما سبق يتضح أن دعم الإدارة العليا يركز على توفير بيئة عمل داعمة وميسرة للعاملين بالجامعة تجعلهم قادرين على التجديد في وظائفها وخدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر يميزها عن غيرها، من خلال توفير الموارد والإمكانات المتاحة اللازمة لضمان إنجاز العمل بنجاح وتحقيق أستخدماتها التنظيمية وأهدافها.

وقد أشار رياض أحمد وآخرون Riaz Ahmed et.al ٢٠١٦ إلى أن الدعم من الإدارة العليا يشتمل على خمسة أبعاد أساسية، هي: توفير الموارد البشرية والمادية والمالية الضرورية، استخدام السلطة الرسمية في إجراء تغييرات في التكنولوجيا، وتكوين هياكل تنظيمية جديدة لجعل المنظمة قادرة على التكيف مع نظام المعلومات الجديد، ومساعدة الأفراد على الاتصال والتعامل مع التغيير وتشجيعهم ومشاركتهم على التطبيق الفعال لتوجهها الإستراتيجي وتحقيق أهداف العمل. (١٦٤)

وعليه يعد دعم الإدارة العليا قضية مهمة وحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها، حيث إنها تلعب دوراً مهماً في تحديد واستغلال الفرص واتخاذ القرارات التي تؤثر على تبني الأنشطة الابتكارية بالمنظمات التي تضيف قيمة لأعمالها. كما يتضح دعم الإدارة العليا في توفير البيئة المناسبة لتحسين النتائج التنظيمية، وفهم احتياجات العاملين وتلبيتها وتمكينهم وتوفير الحوافز لهم لتشجيعهم وتحفيزهم على الابتكار وحل المشكلات وتحقيق الإنجاز وتعزيز كفاءتهم الذاتية. (١٦٥) بالإضافة إلى ذلك فإن دعم الإدارة العليا عاملاً تمكينياً رئيسياً لوضع الرؤية والرسالة والأهداف والتطبيق الفعال للاستراتيجيات لتحقيق التكامل بين الأقسام والوحدات خلال العمل، وتوفير ما يلزم من الموارد البشرية والمادية والمالية لنجاح العمل. (١٦٦)

وبذلك يتضح أن الدعم الإدارة العليا أو الدعم القيادي يعد مرتكزاً مهماً وأساسياً لنجاح عملية الابتكار الإستراتيجي وإدارته حيث أن الدعم من الإدارة العليا يساعد

الجامعات على إدارة الأفكار الإبداعية وتطويرها وتكوين رؤية استراتيجية واضحة لتحديد الفرص واقتناصها لأخذ القرارات الإستراتيجية التي توجهها لاكتشاف احتياجات ورغبات المستفيدين المستقبلية والالتزام بتقديم الخدمات والبرامج التعليمية بشكل جديد ومبتكر يلبي توقعاتهم ومتطلباتهم ويتوافق مع احتياجات سوق العمل، وذلك من خلال توفير الأماكن والموارد كافة وبيئة العمل المناسبة وتشجيع جميع العاملين بالجامعة وتحفيزهم على الإبداع والابتكار ومشاركتهم الفعالة لإنجاز العمل بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة والحفاظ عليها.

وفي إطار ذلك فإن دعم الإدارة العليا يتضمن عدة أشكال، منها على سبيل المثال، مساعدة الفرق والعاملين في التعامل مع العقبات، وتشجيع المرؤوسين على مواجهتها والتغلب عليها مع الالتزام بنجاح العمل، وتوفير ما يلزم من الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة، وتفويض السلطة اللازمة لقائد الفريق والفريق. (١٦٧)

وعليه اوضحت نظرية المستويات العليا Upper Echelons Theory عام ١٩٨٤ أهمية الدور الأساسي لدعم الإدارة العليا في التوجيه الابتكاري للمنظمة وأكدت على أن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات لأعضاء فريق الإدارة العليا تشكل جزءاً من النماذج العقلية المعرفية التي تؤثر على القرارات والأداء الإستراتيجي للمنظمة لتلبية متطلبات تحقيق الأداء الابتكاري. (١٦٨)

ووفقاً لنظرية المستويات العليا فإن التنوع في المعارف والمهارات الفنية والإدارية والخبرات والقدرات لأعضاء فريق الإدارة العليا تساعد في خلق ودمج المعرفة الجديدة مع المعرفة الموجودة بالفعل مما له تأثير كبير على إدراك وتفسير استراتيجية المنظمة وزيادة قدرتها الاستيعابية في التعرف على فرص تبني المنظمات توجهها استراتيجياً قوياً للابتكار وذلك من خلال التركيز بشكل أكبر على احتياجات المستفيدين المستقبلية والتقنيات الجديدة واتخاذ موقف استباقي تجاه تلبية احتياجات السوق الكامنة ودمج التكنولوجيا الجديدة. (١٦٩) ويتضح من ذلك أهمية دور دعم الإدارة العليا في زيادة القدرة الاستيعابية للجامعة وتسهيل توجهها الاستباقي الابتكاري مما ينعكس إيجابياً على ضمان نجاح عملية الابتكار الإستراتيجي وإدارته.

وعليه يعتبر التوجه الاستراتيجي للابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجية المنظمة التي تتطلب الدعم الفعال من قبل فريق الإدارة العليا Top Management Team على مستوى

المنظمة بما يدفع بالمنظمة إلى الإنجاز الناجح للعمل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ حيث يعكس هذا التوجه فلسفة المنظمة حول كيفية إدارة الابتكار من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات المتأصلة في الثقافة التنظيمية التي تدعمها الإدارة العليا لتوجه نشاط الابتكار على مستوى المنظمة.<sup>(١٧٠)</sup> ويشير التوجه الابتكاري لفريق الإدارة العليا إلى سلوك كبار المسؤولين والتزامهم بأنشطة الابتكار وقدرتهم الإدارية على توجه تعلم المنظمات لتوليد معرفة جديدة لأداء الابتكار.<sup>(١٧١)</sup> ويتضح من ذلك الدور الفعال من قبل الإدارة العليا في توجيه ثقافة الجامعة من مجرد مستهلك للمعرفة إلى منتج ومبتكر معرفة جديدة مما يسهم بشكل كبير في دعم ثقافة الابتكار بالجامعة.

وفي نفس السياق أشارت دراسة خالين ليك وآخرون Kha Len Lek et al. ٢٠٢٢ إلى أن دعم الإدارة العليا كأحد الممارسات المهمة للتوجه الإبتكاري الإستراتيجي تتطلب وضع خطط كافية لبناء المعرفة على تحسين المنتجات والعمليات والتقنيات وإنشاء منتجات جديدة لدخول السوق الحالي أو الجديد وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال توفير البرامج والموارد المالية اللازمة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وتعزيز بناء التعلم التنظيمي لإكتساب المعرفة الجديدة والمشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا بالإنشطة الابتكارية لدعم جدارات العاملين اللازمة وتشجيعهم على الابتكار في مجال البحث والتطوير من خلال المدخلات المعرفية الجديدة لتوجيه تعلمهم نحو نتائج ناجحة؛ بما يؤثر إيجابيا على استمرار الإبتكار والحفاظ عليه.<sup>(١٧٢)</sup>

كما أن نجاح إدارة الابتكار الإستراتيجي بشكل فعال يعتمد على دعم الإدارة العليا من خلال إقامة تحالفات استراتيجية مع الجهات الفاعلة، وتوفير الموارد ورأس المال، وتوفير الكفاءات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وتعزيز الابتكارات التكنولوجية الجديدة، وتشجيع تواصل ومشاركة العاملين، وحماية الابتكارات والملكية الفكرية المرتبطة بالمنظمة من التقليد للحفاظ على ريادتها التنافسية.<sup>(١٧٣)</sup> بالإضافة إلى دعم مبادرات الأفكار الجديدة والإبداعية من العاملين وتنفيذها وقبول ظروف المخاطرة والمشاركة في النتائج والعواقب وتطوير الأساليب الإدارية والتكنولوجية بشكل جديد لإدارة المعرفة وابتكار الخدمات التي تتفوق بها على منافسيها وتحفز العاملين على تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال تغيير مواقفهم ومعتقداتهم وقيمهم.<sup>(١٧٤)</sup>

وبناء على ما سبق يتضح أن نجاح الابتكار الإستراتيجي وإدارته بالجامعات وضمن استمراريته بما يجعل الجامعات قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة يرتبط بأبعاد الابتكار الاستراتيجي السابق ذكرها؛ حيث يساعد الدعم الإداري أو القيادي من خلال توفير بيئة عمل داعمة وميسرة بالجامعة وتوفير الموارد المادية والتكنولوجية والمالية كافة اللازمة لضمان إنجاز العمل بنجاح مع إقامة تحالفات استراتيجية موجه للابتكار تمكنها من إنشاء البنية التنظيمية المعرفية الجديدة لدعم الكفاءات المتميزة من العاملين وتشجيعهم على الابتكار في زيادة القدرة الاستيعابية للجامعة وتوجيهها الاستباقي في البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها للاستجابة السريعة والتطوير لتكون قادرة على التجديد والابتكار استراتيجياً في وظائفها برامجها التعليمية وخدماتها البحثية والمجتمعية المتنوعة وتقديمها بشكل جديد ومبتكر يميزها عن غيرها من الجامعات ويرقى بتصنيف الجامعة عالمياً، ويحقق أستاذتها التنظيمية وأهدافها.

#### **القسم الرابع: نماذج تطبيقية لإدارة الابتكار الإستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية والعربية:**

يتضح من خلال العرض السابق لمجالات إدارة الابتكار الإستراتيجي أن الجامعات تحتاج إلى تبنى أفضل الممارسات التي يمكن أن تسهم في ضمان بقائها واستمرارها والحفاظ على كيانها ومكانتها الرائدة ويحقق ميزة تنافسية مستدامة لها، وعليه يتناول هذا القسم من البحث أفضل تلك الممارسات التي طبقت في بعض الجامعات على النحو التالي.

##### **١- القدرة الإستيعابية للجامعة:**

في إطار سعي الجامعات المعاصرة إلى تطبيق إدارة الابتكار الإستراتيجي اتجهت إلى تعزيز ممارسات قدرتها الاستيعابية من خلال إدارة المعرفة داخل الجامعة والتي تساعد على الحصول على المعرفة الجديدة واستثمارها ومشاركتها داخل الجامعة بما ينعكس تأثيره على مستوى الجودة والتميز فيما تقدمه من برامج تعليمية وخدمات بحثية ومجتمعية تكون الجامعة من خلالها قادرة على تهيئة بيئة عملها بشكل أفضل للاستفادة من المعرفة المكتسبة ودمجها في عمليات التطوير والابتكار وليس فقط مجرد الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بها، بما يحافظ على بقائها

واستمرارها ويحقق ميزتها التنافسية، وفيما يلي سيتم عرض نموذجان لجامعتان طبقت أفضل الممارسات لتعزيز قدرتها الاستيعابية.

#### أ- نموذج الجامعة المركزية للتكنولوجيا Central University of Technology

(CUT) في ولاية فري ستيت في جنوب أفريقيا، وهي جامعة عامة للتكنولوجيا تضم حرمين جامعيين - أحدهما في بلومفونتين العاصمة القضائية لجنوب إفريقيا، والآخر في ويلكوم وتقع في قلب حقول الذهب شمال شرق بلومفونتين وثاني أكبر مدينة في ولاية فري ستيت بجنوب أفريقيا. وتأسست الجامعة في عام ١٩٨١ باسم "تكنيكون فري ستيت" كجزء من إعادة هيكلة حكومة جنوب أفريقيا للتعليم العالي للألفية الجديدة، وتمت ترقيتها إلى جامعة تورنتو التكنولوجية (UoT) University of Technology في عام ٢٠٠٣، ويتم التركيز فيها على دراسة التكنولوجيا من وجهة نظر مجالات دراسية مختلفة، وليس مجال دراسة معين وهي جزء من رابطة جامعات البريكس، وهي اتحاد يضم جامعات بحثية رائدة من البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا.<sup>(١٧٥)</sup> هذا بالإضافة إلى أنها مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث تمنح شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها، وتوفر دراسة من المستوى الثالث والرابع وفرصاً تعليمية أكبر أي كل ما يحتاجه الطلاب لجعلهم أكثر مهارة وكفاءة وقابلية للتوظيف وذلك في عدد من المجالات التكنولوجية، بما في ذلك العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)، وعلوم الإدارة؛ والعلوم الإنسانية، والتعليم.<sup>(١٧٦)</sup>

وعليه وضعت رؤيتها التي تتمثل في أن تصبح جامعة أفريقية رائدة بحلول عام ٢٠٣٠ في مجال التكنولوجيا، وتشكل المستقبل من خلال الابتكار بإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل التي تواجهها البلاد والقارة.<sup>(١٧٧)</sup>

وفي سعيها لتحقيق رؤيتها أكدت على ذلك في رسالة الجامعة من خلال ما يلي:

- تقديم برامج أكاديمية عالية الجودة ومناسبة في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)، فضلاً عن تلك الموجودة في علوم الإدارة والتعليم والعلوم الإنسانية، بدعم من البحوث التطبيقية.

- التفاعل مع المجتمع من أجل إحداث التنمية والمنفعة المتبادلة.
- توفير ثقافة قوية للبحث والابتكار.
- استقطاب الطلاب ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بالموظفين الخبراء، ودعم تسميتهم ورفاهتهم.
- تعزيز وصول الطلاب للنجاح وإعدادهم ليصبحوا خريجين قابلين للتوظيف وخلق فرص عمل.
- إقامة علاقات شراكات استراتيجية ذات منفعة متبادلة تساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

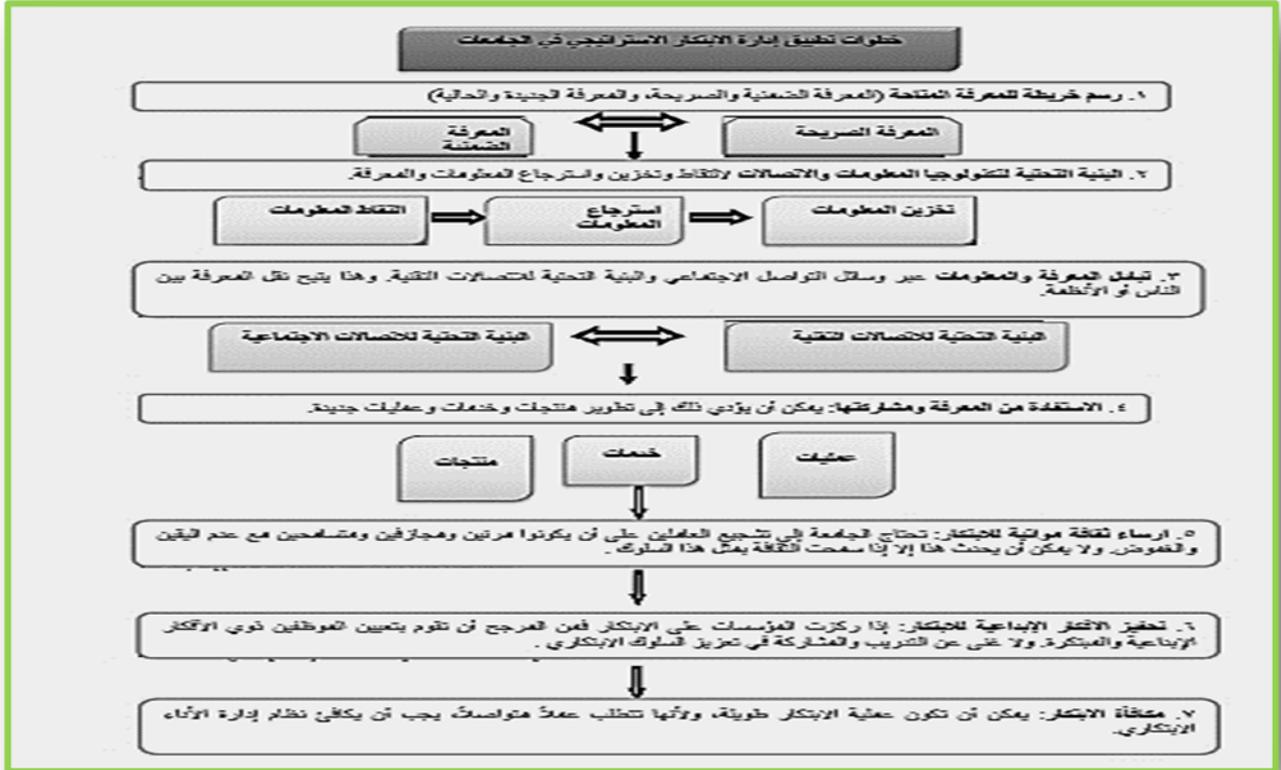
باستقراء ما سبق، يتضح أن جامعة تورنتو التكنولوجية كأحد الجامعات الرائدة في المعرفة التكنولوجية تحرص على إحداث تطوير شامل في البرامج والخدمات التي تقدمها في العديد من مجالات التكنولوجيا، وذلك في ضوء تأكيدها على أهمية تقديم البرامج الأكاديمية عالية الجودة ومناسبة في كل ما يحتاجه الطلاب لجعلهم أكثر مهارة وكفاءة وقابلية للتوظيف وتوفير الثقافة الداعمة والمحفزة للبحث والابتكار التي تشجع على جذب الطلاب المتميزين والحفاظ على الأصول المعرفية للجامعة ذوي الخبرة والكفاءة المتميزة بما يساهم في تبادل المعرفة ومشاركتها بينهم من أجل التوصل إلى حلول وأفكار إبداعية جديدة ومبتكرة لحل ومعالجة مشكلات وقضايا المجتمع وتساهم في إحداث التنمية المستدامة، وكل هذا من شأنه أن يزيد من قدرتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية ويمكنها من المنافسة العالمية. وفي هذا السياق تتميز جامعة تورنتو التكنولوجية عن أي جامعة أخرى بالتشاك والتكيز والعلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا وطبيعة الجامعة التي تشكل جامعة تكنولوجية، وهذا يعني أن ينصب التركيز في الجامعة التكنولوجية على دراسة التكنولوجيا في جميع برامج التدريس والتعلم ومشاريع البحث وكذلك الممارسة العملية، وليس مجال دراسة معين مرتبطة بالتكنولوجيا، مما يجعلها قادرة على تلبية متطلبات مجتمع المعرفة والطريقة التي يتم بها تطوير المعرفة من خلال توجيه برامج البحث والتدريس لتلبية احتياجات المجتمع عن طريق ربطها ومشاركتها مع قطاع الأعمال والصناعة لتكون وثيقة الصلة باحتياجات مكان العمل وتقديم الابحاث الأكثر ابتكارًا. (١٧٨)

وعليه فإن جامعة تورنتو التكنولوجية تركز على إعداد الأفراد لعالم العمل من خلال التركيز على تدريب ما يسمى "عمال المعرفة knowledge workers" المسؤولين عن عملهم - فهم مبتكرون ومبدعون، ويحتاجوا إلى إنشاء المعرفة وتطبيقها ونقلها واكتسابها حتى يكونوا قادرين على امتلاك المعرفة المرتبطة بالعمل والمعرفة التشغيلية السليمة للأشكال المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بذلك، وقد يتطلب ذلك من جامعات تورنتو تحويل المعرفة التي تم إنشاؤها من خلال تطبيق التكنولوجيا إلى خدمات جديدة أي خلق المعرفة الجديدة بما يسهم في تحقيق إدارة الابتكار الاستراتيجي، ويقدم النموذج المقترح والمكون من سبع خطوات بعض المبادئ التوجيهية لجامعة تورنتو التكنولوجية لتطبيق إدارة الابتكار الاستراتيجي من خلال تعزيز ممارسات قدرتها

الاستيعابية من خلال إدارة المعرفة داخل الجامعة، ويتمثل فيما يلي: (١٧٩)

- **الخطوة الأولى:** والتي تبدأ برسم خرائط لمصادر المعرفة المتاحة للجامعة، وتشتمل على المعرفة الضمنية والصريحة، بالإضافة إلى المعرفة الجديدة والحالية التي تمتلكها الجامعة.
- **الخطوة الثانية:** تجهيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدوين المعلومات والمعرفة المتاحة والتقاطها وتخزينها واسترجعها.
- **الخطوة الثالثة:** نشر المعرفة عن طريق البنية التحتية للاتصالات التقنية أي وسائل الاتصال الإلكترونية الأخرى والبنية التحتية للاتصالات الاجتماعية مثل المجموعات الرسمية وغير الرسمية.
- **الخطوة الرابعة:** استخدام المعرفة ومشاركتها والاستفادة منها في توجيه تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة.
- **الخطوة الخامسة:** تهيئة البيئة أو ثقافة الجامعة الداعمة للابتكار وإدارته عن طريق تشجيع العاملين على المشاركة بمستوى عالٍ أن يكونوا مرنين ومجازفين ومتسامحين مع عدم اليقين والغموض، بالإضافة إلى إجراء تقييم صريح للمعرفة الموجودة حالياً مع وجود استراتيجية واضحة لما تنوي الجامعة تحقيقه في المستقبل، وهذا يؤكد على أن ثقافة الابتكار أصبحت جزءاً من ثقافة الجامعة.
- **الخطوة السادسة:** تعيين العاملين ذوي الافكار الإبداعية والمبتكرة وتحفيزهم على المشاركة بالافكار الإبداعية للابتكار وتدريبهم لتعزيز السلوك الابتكاري.

- **الخطوة السابعة:** التركيز على مكافأة العاملين على توليد الأفكار المبتكرة والمشاركة بفعالية في أنشطة الابتكار.
- ويوضح الشكل التالي الخطوات السبع لتطبيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بجامعة تورتو التكنولوجية: (١٨٠)



شكل (٢) خطوات تطبيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات التكنولوجية

يوضح الشكل السابق مراحل تطبيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات التكنولوجية، والتي ترجمت في سبع خطوات أساسية تعتمد عليها إدارة الجامعة في تطبيق الابتكار الإستراتيجي بنجاح، وذلك من خلال التركيز على تحديد الأصول والموارد المعرفية للجامعة التي لها تأثير كبير على تولد أفكار مبتكرة ومعرفة جديدة وتهيئة البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات والاتصالات والتي تساعد على تدوين وتخزين المعلومات والمعرفة واسترجعها ونشرها وتبادلها بين المستويات التنظيمية كافة حتى يمكن الاستفادة منها في التطوير وتقديم الجديد المبتكر في الخدمات والبرامج التي تنتج الطلب وتلبى متطلبات سوق العمل وتحقق قيمة جديدة للمستفيدين

والجامعة وكل ذلك في إطار ثقافة الجامعة الداعمة للابتكار وإدارته وتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة بمستوى عالٍ بالأفكار الإبداعية للابتكار؛ بما ينعكس إيجابياً على تميز أداء الجامعات وتحقيق أفضل النتائج والمخرجات التعليمية، والحفاظ على موقعها التنافسي الاستراتيجي المتميز بين غيرها من الجامعات المنافسة.

#### ب- نموذج جامعة ساتاكونتا للعلوم التطبيقية Satakunta University of Applied Sciences (UAS) في فنلندا هي مؤسسة دولية للتعليم العالي

تأسست عام ١٩٨٩ وتقع في منطقة ساتاكونتا على ساحل فنلندا، وتضم حرمًا جامعيًا في مدينتي بوري وراوما وتتمتع منطقة ساتاكونتا بفرص اقتصادية وصناعية متعددة ومتنوعة الاستخدامات مما يجعلها واحدة من أهم المناطق الصناعية الرائدة في فنلندا التي تمثل جميع القطاعات الصناعية الحيوية بقوة في الاقتصاد الفنلندي، ولذلك تعتمد استراتيجية الجامعة على احتياجات منطقة ساتاكونتا، ومن ثم تقوم الجامعة بدورًا مهمًا في تنمية الأنشطة الدولية في منطقة ساتاكونتا من خلال التعليم الدولي الذي يوفر للطلاب مهارات من الدرجة الأولى لمختلف مهام المستقبل والتنقل والتبادل للتطوير المهني وإجراءات البحث والتطوير والابتكار والتعاون مع جامعات شريكة دولية وشركاء القطاع الخاص مما يساعد في تطوير المنطقة ومحيطها كمنطقة دولية تنافسية.<sup>(١٨١)</sup>

وعلى تميز جامعة ساتاكونتا للعلوم التطبيقية بكونها مؤسسة للتعليم العالي الصناعي تقدم برامج بحثية ودراسية شاملة في التكنولوجيا والأعمال والإدارة والرعاية الاجتماعية والصحية التي تكمل سوق العمل المحيطة وتدعم إعادة الهيكلة الصناعية، وتتحمل مسؤولية إعداد كفاءات من الخريجين لتلبية احتياجات الحياة العملية في منطقة ساتاكونتا والمناطق المجاورة في جميع أنحاء فنلندا.<sup>(١٨٢)</sup>

وعليه تتحدد رؤيتها في أن تصبح جامعة رائدة وعالمية قادرة على تقديم فرص تعليمية وبحثية واسعة النطاق في مجالات الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية وإدارة الأعمال والتكنولوجيا وتوظيف الكفاءات المتخصصة التي تلبى الاحتياجات المتنوعة للقطاعات الصناعية في المنطقة والمناطق المجاورة في جميع أنحاء فنلندا.<sup>(١٨٣)</sup>

وفي سعيها لتحقيق رؤيتها أكدت على ذلك فى رسالة الجامعة من خلال تزويد طلابها بأفضل المهارات الممكنة للتوظيف وتزويدهم بالموقف الريادى للأعمال حيث يحصل الطلاب على خبرة مباشرة فى الحياة العملية الفنلندية من خلال تعاون الجامعة مع العديد من الشركات فى مشاريع مختلفة، وأثناء هذه المشاريع تتاح للطلاب فرصة مذهلة لتطبيق نظريات الفصل الدراسى عملياً. (١٨٤)

وقامت جامعة ساتاكونتا للعلوم التطبيقية فى إطار خططها الإستراتيجية التى أعتمدت فى أهدافها بشكل أساسى على تلبية احتياجات منطقة ساتاكونتا والعمل على تحقيقها إلى زيادة كمية المعرفة الدولية من خلال إقامة علاقات تعاون وتحالف مع جامعات شريكة دولية والقطاع الخاص بالمنطقة داخليا لتطوير الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والابتكار وفق احتياجات المنطقة التعليمية وأهداف البحث والتطوير بالإضافة إلى تعزيز أنشطة التبادل لأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والطلاب سواء داخليا أو دوليا مع الجامعات الشريكة للدراسة والتدريب وتطوير الممارسات وزيادة مستوى الكفاءة المكتسبة من بيئة عمل دولية ومتعددة الثقافات مثل مهارات حل المشكلات والتواصل ومهارات الوعي بين الثقافات لتوفير المزيد من الخبراء المتخرجين. (١٨٥)

باستقراء ما سبق، يتضح أن جامعة ساتاكونتا للعلوم التطبيقية بفنلندا كأحد الجامعات الرائدة عالمياً استطاعت أن تقديم فرص وخدمات تعليمية وبحثية فى العديد من المجالات العلمية المتنوعة والتكنولوجيا وربط الخبرات والمهارات المكتسبة مباشرة بمواقع العمل مما جعلها قادرة على توفير الكفاءات المتخصصة من الخريجين التى تلبى احتياجات المجتمع الفنلندى وتوظيفهم، وذلك فى ضوء تأكيدها على أهمية زيادة المعرفة ونقلها ومشاركتها داخليا أو دوليا من خلال تعميق التعاون مع جامعات شريكة دولية وشركاء القطاع الخاص بتعزيز أنشطة التبادل والتدريب للتطوير المهني لجميع العاملين بالجامعة بالإضافة إلى إجراءات البحث للتطوير والابتكار فى الخدمات المتنوعة بالجامعة وفق الاحتياجات المطلوبة التى يمكن أن تساعد فى تطوير المنطقة وإحداث التنمية المستدامة ومحيطها كمنطقة دولية تنافسية.

وقد قامت جامعة ساتاكونتا للعلوم التطبيقية فى فنلندا بتفاعلاً متعدد الأشكال وعمليات ابتكار مفتوحة مع قطاع الصناعة المحلية منذ التسعينيات، وتطور هذا التفاعل إلى شراكات أو تحالفات إستراتيجية مع بعض الشركات من أجل التوصل إلى أفضل

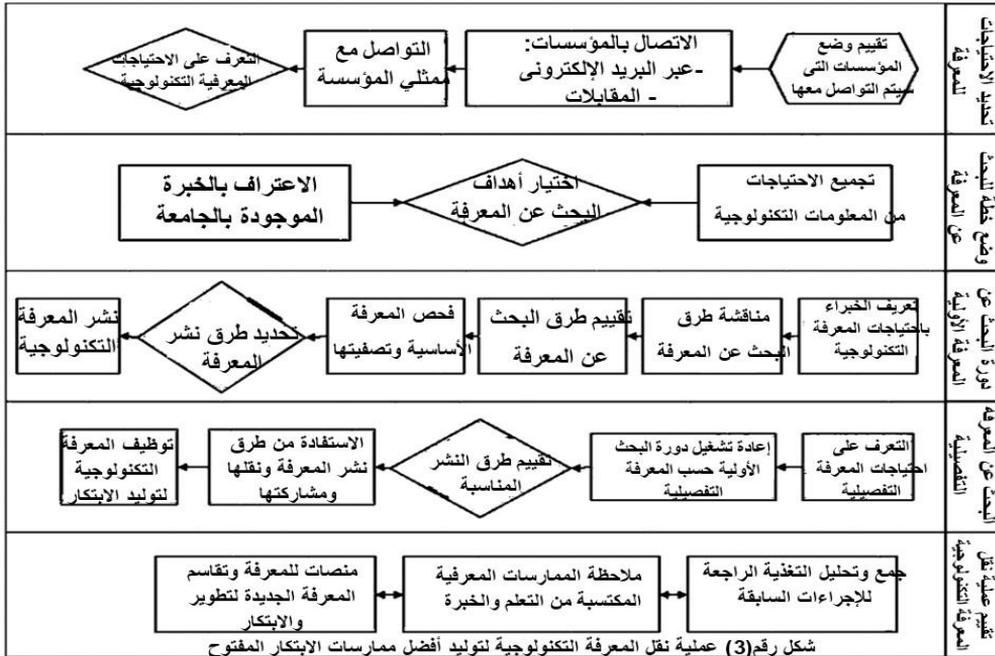
الممارسات للابتكار المفتوح القائم على دمج المعرفة التكنولوجية الداخلية والخارجية بين الجامعة والشركات واستيعاب المعرفة الخارجية والاستفادة منها من خلال وضع نموذج لعمليات نقل المعرفة التكنولوجية والابتكار داخليا وخارجيا. (186)

ويقدم هذا النموذج إجراءات او خطوات عملية من أجل تحقيق التفاعل أو الدمج بين عملية نقل المعرفة التكنولوجية وعملية البحث التشاركي بين الجامعة وبعض الشركات الصغيرة والمتوسطة في كيان واحد يولد عنها الابتكار المفتوح المستهدف من أجل التطوير التكنولوجي للمنتجات والخدمات وابتكار نماذج أعمال جديدة وتوسيع نطاق الإجراءات والعمليات بشكل أفضل، وعلية تركز عملية الابتكار المفتوح على توليد الابتكارات من خلال جلب المعرفة والتكنولوجيا الخارجية إلى الجامعة واستيعابها ودمجها مع المعرفة الداخلية لها لتوليد الابتكار القائم على المعرفة حيث يمكن تعزيز ممارسات الابتكار باستخدام إدارة المعرفة لدعم إنشاء مجموعات جديدة من المعرفة أو شبكات التعاون لتوليد الأفكار الجديدة والاستفادة منها، وي طرح النموذج خمس خطوات للتوصل لأفضل ممارسات الابتكار المفتوح القائم على عملية دمج ونقل المعرفة التكنولوجية والبحث التشاركي بين الجامعة والشركات، (187) وتتمثل فيما يلي: (188)

- **الخطوة الأولى، تحديد الاحتياجات المعترف بها للمؤسسات لتوليد الابتكارات المفتوحة المستهدف:** تعد بمثابة عمل تمهيدي حيث تركز هذه الخطوة على دراسة تقييم وضع المؤسسات التي سيتم الاتصال بها لعملية نقل المعرفة ويتم ذلك من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني والمقابلات مع ممثلي المؤسسة حتى يكون لديهم فرصة لوصف مشاكلهم واحتياجاتهم المعرفية وتدوينها للمناقشة وتحليلها، وإرسال وثيقة تتضمن خطة التقدم إلى المؤسسة لقبولها.
- **الخطوة الثانية، وضع خطة للبحث عن المعرفة:** وترتكز هذه الخطوة بشكل أساسي على تصميم الخطة من خلال تجميع احتياجات المؤسسة من نقل المعرفة التكنولوجية التي تم تحديدها في التعرف على الاحتياجات فإنه يتم التعرف على الخبرة الموجودة من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة لتوظيفها في البحث عن المعرفة.
- **الخطوة الثالثة، دورة البحث عن المعرفة الأولية:** وترتكز على تعريف الخبراء باحتياجات المعرفة التكنولوجية لنقلها، من خلال مناقشة طرق البحث عن المعرفة

من قبل فرق من الخبراء في مجموعات عمل منظمة بشكل أفضل بحيث يقوم فريق الخبراء بفحص المعرفة الأساسية وتصنيفتها من بين المعلومات المسترجعة وتفسيرها حتى يسهل على ممثلي المؤسسات تبنيها واستخدامها في عملهم مما يجعل المستجدات التكنولوجية أكثر قابلية للفهم والتطبيق، ثم يتم تحديد طرق نشر المعرفة بين المؤسسات والجامعة وذلك من خلال الندوات والعروض والمناقشات وحزم المعرفة الإلكترونية وورش العمل والتي تساعد في تسجيل الاحتياجات لمزيد من المعرفة التفصيلية.

- **الخطوة الرابعة، البحث عن المعرفة التفصيلية:** وفي هذه الخطوة تبدأ دورة البحث الثانية للتعرف على احتياجات المعرفة التفصيلية ويتم هنا زيادة مصادر المعرفة وتوفير بنية أساسية بحثية وتقييم طرق النشر المناسبة لتحقيق أكبر استفادة من المعرفة ونقلها ومشاركتها والاستفادة منها في توجيه التطوير والابتكار.
  - **الخطوة الخامسة، التقييم:** وفي هذه الخطوة يتم تقييم عملية نقل المعرفة التكنولوجية بأكملها من خلال ملاحظة الأشياء التي تم تعلمها وتجربتها أثناء عملية نقل المعرفة مما يزيد ويصقل مهارات الأطراف المشاركين ويمنح فرصة أكبر لتطوير أنفسهم وأنشطة نقل المعرفة التكنولوجية للمؤسسات ويعزز فرص التخطيط لمزيد من الإجراءات، وأنشطة البحث، والتطوير، والابتكار.
- ويمكن توضيح نموذج أفضل الممارسات للابتكار المفتوح القائم على دمج المعرفة الداخلية والخارجية بين جامعة ساتاكونتا للعلوم التطبيقية (Satakunta UAS) في فنلندا والشركات، في الشكل التالي: (189)



يوضح الشكل السابق مراحل تطبيق الابتكار المفتوح القائم على دمج المعرفة التكنولوجية والبحث التشاركي بين الشركات والجامعة، والتي ترجمت في خمس مراحل أساسية تركز على سلسلة من الخطوات العملية من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات للابتكار المفتوح القائم على عملية نقل المعرفة التكنولوجية وعملية البحث التشاركي ودمجها في كيان واحد لتوليد الأفكار الإبداعية للاستفادة منها في توجيه التطوير والابتكار وبما يساعدها على تحقيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات، وذلك من خلال تقييم وضع المؤسسات أو الشركات التي تحتاج الجامعة إلى إقامة علاقات شراكة أو تعاون بحثي بينهم حتى يمكنها تحديد الاحتياجات من المعرفة التكنولوجية وتشكيل فريق من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بفحص المعرفة الأساسية وتصفيتها وتحديد الطرق المناسبة لنشرها لتحقيق أكبر استفادة من المعرفة الجديدة المكتسبة داخل الجامعة ونقلها ومشاركتها عبر منصات للمعرفة بما يجعل الجامعات قادرة على التطوير والابتكار في برامجها وخدماتها المتنوعة وتوسيع نطاق الإجراءات في تقديم نماذج أعمال جديدة تحافظ بها على استدامتها وتحقيق ميزتها التنافسية.

وباستقراء ما سبق يتضح من عرض نموذجي جامعة (تورنتو التكنولوجيا وساتاكونتا للعلوم التطبيقية) أن هناك ثمة تشابهات بين النموذجين تمثلت في أن رؤية الجامعتين ورسالتها وأهدافها تركز على الريادة في مجال المعرفة التكنولوجية واستيعابها ومشاركتها والاستفادة منها داخلياً ودولياً في تقديم فرص وخدمات تعليمية وبحثية جديدة ومبتكرة في المجالات العلمية والتكنولوجية المتنوعة وربطها بمواقع العمل والذي يزيد قدرتها الاستيعابية وفعاليتها التعليمية. بينما يوجد ثمة اختلافات بين النموذجين تمثلت في أن جامعة وساتاكونتا للعلوم التطبيقية ارتكزت على الشراكات أو التعاون مع جامعات شريكة دولية وشركاء القطاع الخاص لدعم الابتكار المفتوح القائم على دمج المعرفة التكنولوجية والبحث التشاركي بين الشركات والجامعة.

وعلى الرغم من ذلك فإن يمكن الاستفادة من هذين النموذجين في تطوير مجال القدرة الاستيعابية للجامعة من خلال التركيز على أفضل الممارسات لتعزيز قدرتها الاستيعابية والتي تمثلت فيما يلي: -

- إدارة المعرفة داخل الجامعة التي تمكنها من الحصول على المعرفة الجديدة واستيعابها ومشاركتها.
- توفير البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات والاتصالات التي تساعدها على تكوين وتخزين المعرفة واسترجاعها ونشرها وتبادلها بين المستويات التنظيمية كافة حتى يمكن الاستفادة منها في التطوير والابتكار.
- توجيه خدمات الجامعة وبرامجها المتنوعة لتلبية احتياجات المجتمع.
- تعميق التعاون او التحالفات مع جامعات شريكة دولية وشركاء القطاع الخاص بتعزيز أنشطة التبادل والتدريب للتطوير المهني لجميع العاملين بالجامعة مما يساهم في تطوير قدرتها الاستيعابية، وهذا من شأنه أن يساعد على تحقيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعة وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

## ٢- التوجه الإستباقي للجامعة:

في إطار سعي الجامعات المعاصرة إلى تطبيق إدارة الابتكار الإستراتيجي اتجهت بعض الجامعات إلى تعزيز ممارساتها للتوجه الاستباقي من خلال قيامها ببعض

الممارسات أو المبادرات الاستباقية اللازمة للتعامل مع التغيرات والمستجدات وإدراكها قبل حدوثها بما يجعلها قادرة على تكوين رؤية استباقية واضحة تساعد في التعرف على متطلبات واحتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيقها لتجنبها المخاطرة التي يمكن أن تحدث؛ مما يساعدها على إحداث التغيير والتطوير في خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل جديد ومبتكر لمقابلة الاحتياجات والتوقعات في وقت مبكر وحتى تكون قادرة على التقدم على منافسيها والحفاظ على وضعها التنافسي الاستباقي المتميز. وفيما يلي سيتم عرض نموذجان لجامعتان طبقت أفضل الممارسات لتحقيق التوجه الاستباقي للجامعة.

### ج- نموذج جامعة نيروبي بكينيا في شرق إفريقيا University of Nairobi

**Kenya in East Africa** تعد جامعة نيروبي هي أقدم وأكبر جامعة بكينيا في شرق إفريقيا، ويرجع تاريخ تأسيس جامعة نيروبي إلى عام ١٩٥٦ مع العديد من التطورات التي شهدتها التعليم العالي داخل البلاد والمنطقة وإنشاء الكلية التقنية الملكية استجابة للحاجة إلى توفير التدريب الفني لدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية من قبل حكومة كينيا والشراكة اللاحقة مع المجتمع الآسيوي والكلية الملكية في لندن، وفي عام ١٩٦٤ تم إعادة تسمية الكلية الملكية نيروبي إلى كلية نيروبي الجامعية باعتبارها كلية تأسيسية للجامعة الفيدرالية الإقليمية لشرق إفريقيا، وفي عام ١٩٧٠ تحولت كلية نيروبي الجامعية إلى أول جامعة وطنية في كينيا وأعيدت تسميتها بجامعة نيروبي، وبعد سن قانون الجامعات لعام ٢٠١٢ حصلت جامعة نيروبي على ميثاقها في ٢٠١٣. (١٩٠)

وتقدم جامعة نيروبي التي يقع مقرها الرئيسي بكينيا مجموعة متنوعة من البرامج الأكاديمية في كلياتها السبع المنتشرة في عشرة حرم جامعي، وتدرج البرامج ضمن المجالات المتنوعة مثل العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم الطبيعية والرياضيات، والهندسة والبيئة، والفنون والتصميم، والحوسبة والمعلوماتية، والقانون والأعمال، والطب والعلوم الصحية، والزراعة وعلوم الأغذية، والعلوم البيطرية والحيوانية، والتعليم، وتدعم جامعة نيروبي تنوع البرامج الذي يعزز التدريس متعدد التخصصات والبحث والخدمة المجتمعية كما أنها تضم أكبر تجمع للعلماء ٥٠٪ من جميع الأساتذة في البلاد، مما يجعلها قادرة على الاستمرار في كونها مركزا للحياة الفكرية وللنشاط البحثي الذي يوسع

حدود المعرفة بالإضافة إلى كونها موردًا للتنمية المهنية ولها دورًا رئيسيًا في الشبكة العالمية للمنح الدراسية. (١٩١)

شهدت جامعة نيروبي العديد من الابتكارات التي ساهمت في تطويرها وتطوير الأمة، افتتحت مركز التعليم المفتوح عن بعد والتعليم الإلكتروني، كما افتتحت عام ٢٠١٧ كلية الدراسات العليا المعتمدة لتوفير مزيد من الاهتمام والإدارة السليمة لبرامج الدراسات العليا، مما ساهم ذلك في الارتقاء بمستوى الأداء العام للجامعة وتم تصنيف ترتيبها في تقييم الأداء الحكومي باستمرار ممتاز، وفي ٢٠١٨ حصلت على موقع ٦٢١ في تصنيف ويبومتريكس Webometrics العالمي، مما جعلها الجامعة الأولى في البلاد وتحتل المركز الخامس في إفريقيا وتحافظ على مكانة قيادية على المستوى الوطني والإقليمي. (١٩٢)

وعليه تتحدد رؤيتها في أن تصبح جامعة قادرة على المنافسة على المستوى العالمي لتحقيق التميز العلمي والنهوض بالمجتمع. (١٩٣)

وفي سعيها لتحقيق رؤيتها أكدت على ذلك في رسالة الجامعة من خلال توفير تعليمًا جامعيًا وتدريب عالي الجودة وتجسيد تطلعات الشعب الكيني والمجتمع العالمي وذلك عن طريق التدريس والبحث والابتكار وخدمة المجتمع. (١٩٤)

وعلى الرغم من كونها أقدم جامعة في كينيا، فقد حافظت على التزامها من خلال الاستجابة للتغيرات في البيئة وبالتحديد عندما عرضت جائحة كوفيد-١٩ المنظمات لتحديات متنوعة تتعلق بالصناعة مما دفع المؤسسات إلى تبني طرق جديدة لتقديم منتجاتها وخدماتها مع الحفاظ على الجودة العالية، لم تكن جامعة نيروبي معفاة من التحديات التي واجهتها المجتمعات العالمية خلال أوقات جائحة كوفيد-١٩، واستطاعت الجامعة التغلب على هذه التحديات والتعامل مع التغييرات البيئية الجديدة من خلال توجيهها الاستباقي الاستراتيجي فقد قام مجلس الجامعة بإصلاحات مترابطة وتأزرية تهدف إلى الحفاظ على موقعها القيادي المتميز واستدامتها. (١٩٥)

وبناء على ما سبق قامت جامعة بيروني في كينيا باتخاذ الإجراءات المناسبة والمبادرات الاستباقية أو التوجهات الاستراتيجية الاستباقية لفهم التغييرات التي تحدث والتعامل معها والتي يمكن أن تساعد على تحقيق التطوير والابتكار في خدماتها

وبرامجها وتقديمها بشكل جديد ومبتكر لمقابلة الاحتياجات والتوقعات في وقت مبكر وليس مجرد فقط رد فعل لمواجهة التغيرات، ولكن استجابة استباقية لتجنبها المخاطر التي يمكن أن تحدث؛ بما يجعلها قادرة على المنافسة والحفاظ على مكانتها المتميزة، وبقيتها واستمرارها إقليمياً ودولياً.

ولقد اتجهت جامعة بيروني من خلال خطتها الإستراتيجية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٧ إلى اتخاذ الإجراءات او المبادرات الاستراتيجية الاستباقية التي تحقق الابتكار والتميز في المجالات الرئيسية للجامعة بما يجعلها قادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والحفاظ على موقعها القيادي المتميز واستدامتها، والتي من أبرزها ما يلي: (١) تحسين جودة التدريس والتعلم وتقديم البرامج الأكاديمية بشكل استراتيجي يتوافق مع جميع المتطلبات التنظيمية للتعليم الجامعي حتى تكون مخرجاتها طلاباً قادرين على المنافسة عالمياً، ويتحقق ذلك من خلال: (١٩٦)

- تطوير ومراجعة المناهج الدراسية بما يتماشى مع احتياجات الصناعة وبما يتوافق مع جميع المتطلبات التنظيمية المتعلقة بالتعليم الجامعي.
- تحسين بيئة التعلم للطلاب بتوسيع نطاق التعليم والتدريب الجامعي عالي الجودة مع المؤسسات الصناعية لانخراط الخريجين في الأسواق والمجالات المتنوعة.
- تشجيع ودعم مشاركة الطلاب الجامعيين والخريجين في الأنشطة البحثية، وتعزيز ثقافة الاستقصاء والابتكار والتفكير النقدي.

(٢) غرس ثقافة الابتكار والتسويق وممارستها من أجل إعادة تحديد مكانة الجامعة كمزود رئيسي بالحلول المبتكرة التي تعالج التحديات المجتمعية وتساهم في التنمية المستدامة، ويتحقق ذلك من خلال: (١٩٧)

- ترسيخ ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في المناهج الجامعية مع التوسع في برامج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.
- تعزيز الروابط والتواصل الفعالة مع الصناعة لزيادة مؤشر قابلية التوظيف للخريجين
- إقامة تعاون وتحالف استراتيجي قوى على الصعيدين المحلي والعالمي مع قطاع الصناعة والمجتمع لنقل المعرفة والاستشارات وعقد دورات وورش عمل لتعليم ريادة الاعمال والابتكار.

- تحفيز المبتكرين والمستثمرين ورجال الاعمال فى مجتمع الجامعة على ابتكار منتجات وخدمات ذات قيمة تجارية ومجتمعية.
- توفير منصة لعرض وترويج المنتجات والخدمات ذات القيمة وتسويقها.
- توفير بنية تحتية رقمية قوية وأمنة للحرم الجامعي لتسهيل الاتصالات الرقمية وتسويق البرامج والخدمات الجامعية إلى المستخدم لتحسين الرؤية العالمية ورضا المستفيدين.
- (٣) تتمتع جامعة بيروني برؤية بحثية مطورة تعتمد على تطوير المعرفة ونقل التكنولوجيا وتقديم حلول للمشكلات وقضايا المجتمع والصناعة مما يزيد من جودة الخدمة البحثية المقدمة للمجتمع، ويتحقق ذلك من خلال: (١٩٨)
- تعزيز برامج المشاركة المجتمعية والتوعية عن طريق مشاركة قطاع الصناعة بنشاط من خلال تنظيم وعقد أسبوع البحث السنوي بالجامعة والاستفادة من خبرتها ومواردها لمقابلة الاحتياجات المجتمعية والمساهمة في تنميته.
- تسهيل نقل التكنولوجيا والمعرفة الناتجة عن البحث إلى تطبيقات عملية تفيد المجتمع مما يزيد من قيمة المخرجات البحثية والطلب عليها.
- توفير البنية الأساسية اللازمة لمخرجات بحثية عالية الجودة عن طريق الشراكات والمنح وفرص التمويل الأخرى.
- ويتضح مما سبق أن جامعة بيروني أستطاعت أن تحافظ على مكانتها المتميزة والتنافسية على المستوى الوطني والإقليمي فى ظل التحديات والتغيرات البيئية التى واجهتها من خلال توجهها الاستباقي الاستراتيجي الذى ساعدها على فهم التغيرات التى تحدث والتعامل معها والتصدى لها عن طريق اتخاذ الإجراءات والمبادرات الاستراتيجية الاستباقية فى المجالات الرئيسية للجامعة التى مكنتها من تحقيق التطوير والابتكار فى خدماتها وبرامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية وتقديمها بشكل جديد ومبتكر لمقابلة الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للمستفيدين الحالية والمستقبلية مما يجعلها قادرة على الاستمرار فى كونها مركزا للابتكار والتميز العلمى والبحثى والنهوض بالمجتمع؛ كل هذا من شأنه أن يساعد على تحقيق إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعة.

د- نموذج جامعة الملك عبد العزيز بجده والتي تأسست في عام ١٣٨٧هـ/١٩٦٧م بصفتها جامعة أهلية هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، وشكلت اللجنة التأسيسية للجامعة برئاسة الملك فيصل ووزير المعارف آنذاك الشيخ حسن بن عبدالله آل الشيخ، وبدأت الجامعة عامها الدراسي الأول في عام ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م بافتتاح برنامج الدراسة الإعدادية، وفي العام التالي مباشرة افتتحت أول كلية للاقتصاد والإدارة بالجامعة وفي العام التالي أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية، وبعد صدور قرار مجلس الوزراء في عام ١٣٩١م بضم الجامعة إلى الدولة تحولت من جامعة أهلية إلى حكومية ولقد كانت لتبني حكومة المملكة لهذه الجامعة وما وفرته لها من دعم كبير أثر واضح في تحولها إلى جامعة عصرية، وتحل مكانة متميزة بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وتضم جامعة الملك عبد العزيز حرمين جامعيين منفصلين طبقاً لما تقتضي به التعاليم الإسلامية أحدهما للطلاب والآخر للطالبات، وكل منهما مزود بكافة المرافق الدراسية والثقافية والرياضية والترفيهية ومكتبة كبيرة مجهزة بأحدث التقنيات المكتبية لخدمة الطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس، وخلال فترة قصيرة أصبحت جامعة الملك العزيز من أبرز مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي، حيث تقدم برامج تعليمية لإعداد الخريجين لممارسة المهن المختلفة تتماشى مع المتطلبات التعليمية المتجددة للمجتمع. (١٩٩)

وقد ضمت جامعة الملك عبد العزيز بعد إنشائها فروع لجامعات أخرى منها علي سبيل المثال جامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة تبوك وفرع جامعة جازان وقد انفصلت عنها وأصبحت جامعات مستقلة، كما شهدت الجامعة منذ إنشائها تطوراً ونموً مضطرباً كما وكيفاً حتى أصبحت من أبرز جامعات المملكة من حيث عدد الطلاب والطالبات، وتشعب وتعدد التخصصات النظرية والعملية وتكاملها، وانفرادها ببعض الكليات والتخصصات عن بقية جامعات المملكة مثل : علوم البحار ، والأرصاد ، وعلوم الأرض ، والهندسة النووية ، والطيران والتعدين ، والهندسة الطبية ، هذا بالإضافة أنها جامعة رائدة في تعليم الفتاة السعودية تعليمًا عاليًا فقد تم افتتاح قسم الطالبات في نفس العام الذي افتتح فيه قسم الطلاب ولم تقتصر الجامعة على

منهج الدراسة بالانتظام بل أنشأت الدراسة عن طريق الانتساب تيسيراً على أبناء الوطن، كما أنها لم تتوقف على الدراسة بالطرق التقليدية فقط ، بل أنشأت عمادة التعليم عن بعد لكي تواكب التطورات العلمية والتقنية والحضارية وتسهيلاً على الراغبين من الطلاب والطالبات مواصلة مسيرتهم الدراسية في مجال التعليم العالي. (٢٠٠)

وتتحدد رؤية جامعة الملك عبد العزيز في أن تصبح جامعة رائدة وتتمتع بمكانة متميزة في الأوساط العلمية العالمية وتسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠١)

وفي سعيها لتحقيق رؤيتها أكدت على ذلك في رسالة الجامعة من خلال تقديم تعليم متميز يلبي احتياجات التنمية المجتمعية نوعاً وكماً من مختلف الكوادر المهنية والقيادية المؤهلة بالمعارف والمهارات والقيم والتوجهات التي تمكنها من المساهمة الفاعلة في شتى مجالات التنمية وتوجيه وتوظيف البحث العلمي لإنتاج بحوث تطبيقية وابتكارات لخدمة أغراض التنمية والقضايا المجتمعية المعاصرة بما يقود إلى تحقيق الرقي المجتمعي. (٢٠٢)

وفي ظل التنافسية الدولية لجامعة الملك عبد العزيز مع الجامعات العالمية والإقليمية لتحقيق الريادة والتميز والجودة في ميادين التعليم والبحث وتطبيق نظام الجامعات الجديد والمنافسة مع الجامعات المحلية، هذا بالإضافة إلى التنوع السريع في متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة الذي يتطلع إلي وجود مهارات وقدرات عالية لدي الخريج حتى يتمكن من التنافس في سوق العمل ويصبح أفضل الخيارات لقطاع الأعمال، وما أفرزته الأحداث العالمية بالقرن ٢١ من تغيرات وتطورات بيئية، ومن هذا المنطلق قامت الجامعة بطرح مبادرات أوتبني توجهات استراتيجية استباقية تهدف إلي استباق المخاطر واستكشاف المعوقات حتى تكون قادرة على التصدي لها والتعامل معها، ولعل أبرزها ما يلي: (٢٠٣)

(١) تعزيز التميز الأكاديمي والذي يركز على جودة مخرجات المنظومة الأكاديمية وتطوير قدرتها وفقاً لأهداف المملكة ورؤيتها من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية ومن أهمها: (٢٠٤)

- تطوير واستحداث البرامج والمسارات الأكاديمية وإدراج مهارات القرن الحادي والعشرين ضمن البرامج والمناهج الدراسية وتفعيل التدريب عليها.
- تعزيز تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والدولية.
- تحفيز مشاركة القطاعات التعليمية في المنصات التعليمية الرائدة محليا ودوليا.
- صقل مهارات الكادر الأكاديمي عن طريق إنشاء منصة تدريب تخدم كافة منسوبي الجامعة لتطوير المهارات الأكاديمية في التدريس والبحث والقيادة.
- تطوير البيئة الداعمة للعملية التعليمية عن طريق إنشاء قاعدة بيانات للأجهزة والتقنيات التعليمية وتعزيز الاستفادة منها وإنشاء منصة لتعزيز التحول الرقمي للبرامج التعليمية والإدارية في كافة قطاعات الجامعة
- (٢) تعزيز جودة مخرجات البحث العلمي كما ونوعا بما يدعم خطوات الجامعة نحو تحقيق الريادة البحثية والابتكار وريادة الأعمال من خلال: (٢٠٥)
- عقد الشراكات البحثية مع قطاع الأعمال وبين الجامعات لدعم تصنيع المنتجات البحثية المبتكرة.
- تسويق مخرجات البحث والابتكار من خلال الشراكات البحثية المحلية والإقليمية والدولية.
- الاستثمار الأمثل لإمكانات وقدرات المراكز البحثية لتنوع مصادر الدخل وتنمية الموارد الذاتية.
- توفير بنية تحتية محفزة وداعمة للبحث والابتكار كإنشاء المنصة الذكية للبحث والتطوير توفر كافة الخدمات.
- (٣) تبني الجامعة تطبيق معايير تنمية الاستدامة في كافة جوانب الأداء المؤسسي لتشمل الاستدامة المالية والتقنية والموارد البشرية، من خلال: (٢٠٦)
- زيادة تنوع مصادر الدخل والتمويل الذاتي للجامعة عن طريق الاستفادة الكاملة من موارد الجامعة المتاحة ورفع كفاءتها والحد من هدرها، إنشاء وحدة خدمات مستلزمات بحثية، ورقمنة خدمات الجامعة، وتسويق الخدمات والاستشارات من المراكز المختلفة بالجامعة بما يخدم جهات أخرى.

- تنمية مهارات وخبرات الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل ملائمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق برامج جودة الحياة في بيئة العمل، ودورات تدريبية متنوعة في الفنيات والتقنيات والتنمية الذاتية وممارسات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

- استكمال التحول الرقمي لخدمة أغراض الجامعة والتكامل مع الجهات الحكومية في تقديم خدمات عالية الكفاءة عن طريق تطوير مراكز البيانات بالجامعة وشبكة الإنترنت والأنظمة الإلكترونية الداعمة في الجامعة.

يتضح مما سبق أن جامعة الملك عبد العزيز في سبيل سعيها نحو تحقيق الريادة والتميز في ميادين التعليم والبحث والابتكار محلياً وعالمياً تعد نموذجاً جديداً للجامعة المنافسة مع الجامعات المناظرة لها بحيث تكون قادرة على التطوير والابتكار في خدماتها وبرامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية وتقديمها بشكل جديد ومبتكر وجودة عالية لمقابلة التنوع السريع في متطلبات سوق العمل بشكل كبير ومواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة والعالمية وذلك من خلال تبنيها العديد من الممارسات أو المبادرات الاستباقية في مجالاتها الرئيسية بما يساعدها على إدراك وفهم التغيرات التي تحدث والتعامل معها والتصدى لها بمرونة مما يجعلها تحافظ على بقائها واستمرارها وتحقق مكانة تنافسية استباقية متميزة بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى، مما يمكنها ويساعدها في تحقيق إدارة فاعلة للابتكار الاستراتيجي.

وباستقراء ما سبق يتضح من عرض نموذجي جامعة (نيروبي بكينيا في شرق إفريقيا والملك عبد العزيز بجده بالمملكة العربية السعودية) أن هناك ثمة تشابهات بين النموذجين تمثلت في السعي نحو اتخاذ الإجراءات او المبادرات الاستراتيجية الاستباقية التي تحقق الابتكار والتميز في المجالات الرئيسية للجامعة بما يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والحفاظ على موقعها القيادي المتميز واستدامتها. بينما يوجد ثمة اختلافات بين النموذجين تمثلت في أن مجلس إدارة جامعة نيروبي بكينيا قام بالاصلاحات والتطوير في خدماتها وبرامجها المتنوعة بشكل متكامل ومتراط لمقابلة الاحتياجات المتوقعة من خلال الاستجابة الاستباقية لمواجهة جائحة كوفيد -١٩ في وقت مبكر لتجنب المخاطر والحفاظ على بقائها واستمرارها وضمان ميزتها التنافسية.

وعلى الرغم من ذلك فإن يمكن الاستفادة من هذين النموذجين في تطوير مجال التوجه الاستباقي للجامعة من خلال التركيز على أفضل الممارسات لدعم توجهها الاستباقي والتي تمثلت في توفير بنية تحتية محفزة وداعمة للتطوير والابتكار كالمنصة الذكية لتعزيز التحول الرقمي للبرامج التعليمية وتوفير الخدمات المتنوعة في كافة قطاعات الجامعة وتسهيل التواصل مع المستفيدين وغرس ثقافة الابتكار وممارستها بين أعضاء المجتمع الجامعي، وإقامة علاقات التعاون بين الجامعة وقطاعات الصناعة والشركات لزيادة قابلية توظيف الخريجين، وكل هذا من الممكن أن يسهم في تحقيق الابتكار الإستراتيجي وإدارته بنجاح.

### ٣- مجال الدعم القيادي الجامعي:

تحتاج الجامعات المعاصرة إلى الدعم القيادي الذي يوفر بيئة عمل داعمة وثقافة تنظيمية مشجعة لجميع أعضاء المجتمع الجامعي وتمكنها من إدارة الأفكار الإبداعية وتطويرها وتكوين رؤية استراتيجية واضحة لتحديد الفرص واغتنامها لأخذ القرارات الإستراتيجية التي توجهها لاكتشاف احتياجات ورغبات المستفيدين المستقبلية والالتزام بتقديم الخدمات والبرامج التعليمية بشكل جديد ومبتكر يلبي توقعاتهم ومتطلباتهم ويتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل المتغيرة ويحافظ على بقاء واستدامة الجامعات وميزتها التنافسية، الأمر الذي يساعد على تطبيق الابتكار الإستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح.

وفي إطار ذلك سوف يتم عرض بعض الممارسات القيادية غير التقليدية بجامعة الإمارات العربية المتحدة وجامعة الملك سعود بالرياض التي يمكن أن تسهم في إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعة بنجاح، على النحو التالي:

#### هـ- نموذج جامعة الامارات العربية المتحدة وتعد أول جامعة وطنية شاملة في الإمارات

العربية المتحدة في مدينة العين تأسست في عام ١٩٧٦ بقرار من المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، وقد أراد لها أن تكون جامعة اتحادية ذات هوية عربية إسلامية ومصدر إشعاع حضاري للفكر والثقافة والعلوم، ويتوافر بها نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس الدوليين، وحرم جامعي جديد ومتطور، ومجموعة كاملة من الخدمات التي توفر الدعم للطلاب، فإن الجامعة توفر بيئة تعليمية لا مثيل لها في

الإمارات العربية المتحدة، ومنذ إنشائها أعطت الجامعة الأولوية القصوى لتطوير برامجها وخططها الدراسية بما يتوافق مع حاجات ومتطلبات المجتمع مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية العالمية مع الحفاظ على قيم وسياسات واستراتيجيات الدولة، وصممت البرامج الأكاديمية في جامعة الإمارات العربية المتحدة بالشراكة مع أصحاب العمل، بما يضمن توظيف شريحة أكبر من خريجي هذه الجامعة، ويحتل العديد من خريجي جامعة الإمارات العربية المتحدة مناصب عليا في الصناعة، والتجارة، والقطاع الحكومي في المنطقة. (٢٠٧)

وباعتبار جامعة الامارات العربية المتحدة جامعة بحثية شاملة رائدة في الإمارات العربية المتحدة، فإنها توفر مجموعة متنوعة من برامج الدراسات الجامعية وبرامج الدراسات العليا المعتمدة وذات الجودة العالية، وتتوزع هذه البرامج على ٩ كليات، هي: الإدارة والاقتصاد، والتربية، والهندسة، الزراعة والطب البيطري، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتقنية المعلومات، والقانون، والطب والعلوم الصحية، والعلوم، بالإضافة إلى سعيها نحو تحقيق مكانة بحثية دولية تعمل جامعة الإمارات العربية المتحدة مع شركائها في القطاع الصناعي على توفير حلول بحثية للتحديات التي تواجه المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، وقد أنشأت الجامعة عددا من المراكز البحثية ذات الأهمية الاستراتيجية للدولة والمنطقة، والتي تعنى بالمواضيع ذات الصلة بالقضايا المهمة في دولة الإمارات ودول المنطقة، كمصادر المياه، وعلاج أمراض السرطان. وقد صنفت جامعة الإمارات العربية المتحدة السادسة على مستوى الوطن العربي وضمن أفضل ٢٦١ جامعة على مستوى العالم. (٢٠٨)

وتتحدد رؤية جامعة الامارات العربية المتحدة في أن تحقق الريادة والابتكار في التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع على الصعيدين المحلي والدولي. (٢٠٩)

وفي سعيها لتحقيق رؤيتها أكدت على ذلك في رسالة الجامعة من خلال أن الجامعة تساهم في صناعة مستقبل تعليمي وبحثي مستدام لدولة الإمارات العربية المتحدة، وتقدم إسهامات مجتمعية فاعلة وتعمل على تطوير القدرات التنافسية من خلال التشجيع على التعاون البحثي والابتكار، وتوفير بيئة محفزة لريادة الأعمال وتنمية مهارات الخريجين بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل المستقبلي. (٢١٠)

وبناء على ما سبق فإن سعي جامعة الامارات العربية المتحدة إلى تحقيق الريادة والابتكار في مجالات عملها أو وظائفها الأساسية التعليم والبحث العلمي والابتكار وخدمة المجتمع يحتاج منها ضرورة التركيز على ممارسات الدعم القيادي الجديدة غير التقليدية التي تتمثل في توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للتعلم والابتكار والاستثمار الامثل للمواردها المادية والتقنية والمالية ودعم الشراكات والتعاون بين الجامعة والمؤسسات وقطاعات المجتمع المحلية والعالمية والتي من الممكن أن تساعد في تحقيق الابتكار الاستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح مما يحافظ على بقاء واستدامة الجامعة وميزتها التنافسية ويضمن الارتقاء بمستوى التصنيف العالمي للجامعة.

وعليه فإن قيادة جامعة الامارات العربية المتحدة في سبيل سعيها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية تكون في حاجة إلى الدعم القيادي المستمر من خلال التركيز على تبني العديد من الممارسات القيادية المبتكرة التي من الممكن أن تساعد في تحقيق الابتكار الإستراتيجي وإدارته بنجاح، ومن أبرزها ما يلي:

(١) توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للتعلم والابتكار للطلاب وجميع العاملين بالجامعة، وذلك من خلال تبني الممارسات التالية:

- مسابقة جائزة رئيس الجامعة للابتكار لتعزيز مستوى الوعي بأهمية الابتكار ودعم المبتكرين، يشارك فيها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة في منصة تدعم التفكير الإبداعي والتوسع البحثي الذي يعمق الابتكارات الحالية والجديدة لتوفير حلول إبداعية ومنتطورة لمواجهة التحديات في الدولة في العديد من المجالات التنافسية، مما يشجعهم على المساهمة الفعالة في بناء اقتصاد معرفي للدولة من خلال مشاريع ابتكارية قابلة للتطبيق الاقتصادي. (٢١١)

- إنشاء مركز التميز في التعليم والتعلم لتمكين ودعم المجتمع التدريسي في جامعة الإمارات العربية ليميز ويدع ويبتكر في التدريس من خلال تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتطوير المهني والدعم في مجال تقنيات التعليم والتعلم، وتقنيات وأساليب التعلم والتعليم في الفصول الدراسية، وأفضل ممارسات التدريس المستندة على البحوث والتطبيقات، والتواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الامارات، ونشر ثقافة الابتكار في التعليم والتعلم، ويقدم ذلك عن طريق ثلاث

وحدات، هي: الوحدة الأولى، وحدة تصميم الوسائل التعليمية والتي توفير تصاميم تعليمية مبتكرة ضمن اطر تربوية. الوحدة الثانية، وحدة أبحاث وتقييم التدريس تعزيز أساليب الاكتشاف والتفكير والمنهجيات القائمة على الأدلة البحثية في مدى فعالية التدريس والتعلم للطلبة. الوحدة الثالثة، مسؤولة عن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والتي تخطط وتطور وتدير وتقديم ورش العمل والندوات وحلقات النقاش سواء كانت إلكترونية أو مباشرة لتعزيز التميز والابتكار في التعليم. (٢١٢)

(٢) توفير موارد للجامعة تساهم في تطوير البنية التحتية للجامعة بما يدعم جودة وتميز خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وذلك من خلال تبني الممارسات التالية:

- تقديم الخدمات الاستشارية التعاقدية بين الجامعة والجهات الخارجية كخدمة مهنية متخصصة والتعاقد عليها مقابل نظير مادي ويقوم بتنفيذها العاملون بالجامعة بجانب مهامهم الأساسية بناء على طلب جهات خارجية. (٢١٣)

- تحديد مقابل مادي لاستخدام مرافق وموارد الجامعة من قبل جميع البرامج والخدمات والأنشطة القائمة على دفع رسوم من الجمهور، وتحديد الإجراءات الخاصة بهذه السياسة المقابل المطلوب. (٢١٤)

- تحصيل التكاليف غير المباشرة (النفقات العامة) للمشاريع الممولة خارجياً وبرامج الدراسات العليا وبرامج التعليم المستمر وعقد الدورات التدريبية وورش العمل التي يتم فيها تحصيل رسوم، تضاف للميزانية التشغيلية للجامعة. (٢١٥)

(٣) تقديم الدعم والخدمات المتنوعة لقطاعات الجامعة وفئات المستفيدين الداخليين والخارجيين من تنوع الخدمات، وذلك من خلال تبني الممارسات التالية:

- توفير مراكز التعلّم بوحدة نجاح الطلبة التابع للكلية الجامعية والتي تسعى إلى تحسين أداء الطلاب الأكاديمي وتطوير مهارات التواصل الفعال لديهم، واكتسابهم الخبرات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، من خلال مراكز الكتابة والتحدث والتقوية والتكنولوجيا لخدمة الطلاب ودعمهم في كل المراحل الجامعية، وبإمكان أفراد الجامعة جميعاً الاستفادة من خدمات المراكز مثل حصص فردية ومجموعات صغيرة وورش عمل ومواد تعليمية للتعلّم الذاتي عن طريق الإنترنت. (٢١٦)

- تيسير عمليات القبول والتسجيل والانتظام للطلاب الجدد والمنتظمين والمستمرين بالجامعة من خلال بوابة عمادة القبول والتسجيل عن طريق تقديم الخدمات الإلكترونية المتنوعة مثل: خدمة تسجيل المواد الدراسية، خدمة طلب الوثائق للطلبة المستمرين، خدمة طلب وثائق الخريجين، ودليل الأخطاء الشائعة أثناء عملية التسجيل، وخدمة طلب وقف التسجيل بالرغبة الشخصية، وخدمة الحضور والغياب، وخدمة الانسحاب من الجامعة، وخدمة طلب التحويل بين الكليات. (٢١٧)
  - تقديم الخدمات الإلكترونية المتميزة لجميع أعضاء المجتمع الجامعي والخارجي مثل: خدمات صندوق المساعدات المالية للطلبة، وخدمة المكتبة الإلكترونية والمستودع الرقمي، وخدمة النشر العلمي، وتوفير المواد العلمية للطلبة، توفير حاسب آلي محمول وأي باد للطلبة المتعسرين مادياً، الإعلان عن الشواغر الوظيفية للشركات والمؤسسات، وخدمة تقديم الاستشارات للجهات الحكومية والخاصة، وخدمة توفير التدريب العملي. (٢١٨)
  - فتح قنوات عديدة للمشاركات الرقمية لتحقيق الاتصال الفعال مع العملاء الداخليين والخارجيين تمكنهم من تبادل الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير وتحسين مستوى خدماتها وتعزيزها، مثل: التواصل مع الإدارة العليا، ومواقع التواصل الاجتماعي، استبيان تقييم جودة الموقع الإلكتروني، نماذج الاقتراحات والشكاوى، مشاورات رقمية عبر شبكات التواصل حول مواضيع متعلقة بمجتمع الجامعة. (٢١٩)
- وباستقراء ما سبق يتضح أن قيادة جامعة الامارات العربية المتحدة تعمل على صناعة مستقبل تعليمي وبحثي رائد ومستدام للجامعة من خلال السعي نحو التطوير والابتكار في خدماتها وبرامجها وخططها الدراسية بالشراكة او التحالف مع قطاع الأعمال بما يتوافق مع حاجات ومتطلبات المجتمع وذلك لتنمية مهارات الخريجين حتى تتناسب مع احتياجات سوق العمل المستقبلي، مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية العالمية وضرورة الحفاظ على قيم وسياسة الدولة، بالإضافة إلى توفير بيئة العمل المشجعة والمحفزة للتعلم والبحث والابتكار لجميع أعضاء المجتمع الجامعي لتوفير حلول إبداعية ومنتطورة لمواجهة التحديات في الدولة في العديد من المجالات التنافسية، وتوظيف كافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق ذلك. كل هذه الممارسات من قبل القيادة الجامعية من شأنها أن تساعد في تحقيق

الابتكار الإستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح والذي يجعلها قادرة على الحفاظ على استدامتها وتميزها التنافسي إقليميًا وعالميًا.

و- نموذج جامعة الملك سعود بالرياض وهي مؤسسة أكاديمية مستقلة غير هادفة للربح، وتقع تحت مظلة الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وتعتبر ثاني جامعة تأسست في المملكة العربية السعودية بعد جامعة أم القرى وثاني أكبر جامعة في العالم من حيث المساحة، وأنشئت في عام ١٣٧٧هـ بموجب المرسوم الملكي رقم ١٧ بتاريخ ٢١/٤/١٣٧٧هـ، وقد بدأت الدراسة في الجامعة بإفتتاح كلية الآداب عام ١٣٧٨هـ، ولأقي التنظيم الإداري للجامعة اهتمام كبير حيث وضعت القواعد الأساسية المتعلقة بنظامها من خلال صدور ثلاث مراسيم ملكية تتعلق بنظامها، وفي عام ١٣٨٠هـ صدر المرسوم الملكي رقم (١١٢) لسنة ١٣٨٠هـ الذي تضمن الموافقة على نظام جامعة الملك سعود والذي نص علي أن للجامعة شخصية اعتبارية وميزانية خاصة يوافق عليها وزير المعارف ويعرضها على الجهات ذات الاختصاص لاعتمادها وأن تختص الجامعة بكل ما يتصل بالتعليم العالي الذي تتولاه كلياتها ومعاهدها وبتشجيع البحوث العلمية والعمل على رقي الآداب والعلوم في البلاد، ويتولي وزير المعارف المجلس الأعلى للجامعة بحكم منصبه ويكون للجامعة وكيل وأمين عام، وفي عام ١٣٨٧هـ صدر المرسوم الملكي رقم (١١/٢٥) والذي تضمن إلغاء الأنظمة السابق المتعلقة بالجامعة ونص على إحداث المجلس الأعلى للجامعات كإحدى السلطات الإدارية فيها ويضم عضويته اثنان من مديري الجامعات أو أسانذتها ممن سبق لهم شغل هذه المناصب خارج المملكة أو رجال الفكر في البلاد ويعتبر المجلس الأعلى هو السلطة المهيمنة على شؤون الجامعة وله وضع السياسة التي تدير عليها وأن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله الجامعة وخاصة في مجال إنشاء الكليات والأقسام الجديدة واقتراح ميزانية الجامعة ونظام المرتبات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس. (٢٢٠)

وقد توالى افتتاح الكليات في الجامعة حيث أنشئت كلية العلوم وكليتي التجارة أو العلوم الإدارية حالياً والصيدلة وكلية الزراعة وضم كليتي الهندسة والتربية بعد أن

كان تحت إشراف وزارة المعارف بالتعاون مع منظمة اليونسكو، وكلية الطب للبنين وكلية طب الاسنان وكلية العلوم الطبية المساعدة التي تحولت إلى كلية العلوم الطبية التطبيقية، وقد بدأ قبول الطالبات في العديد من الكليات حيث تم إنشاء مركز الدراسات الجامعية للبنات ليتولي الإشراف على تنظيم سير دراسة الطالبات. (٢٢١)

وتتحدد رؤية جامعة الملك سعود في أن تحقق الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة. (٢٢٢)

وفي سعيها لتحقيق رؤيتها أكدت على ذلك في رسالة الجامعة من خلال تقديم تعليم مميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة. (٢٢٣)

ويتضح مما سبق أن جامعة الملك سعود التي تسعى من خلال رؤيتها أن تصبح جامعة ريادية عالمية متميزة في مجالاتها التعليمية والبحثية والابتكارية والمجتمعية قد استطاعت من خلال ما يحققه لها الدعم القيادي من توفير بيئة عمل محفزة للتعلم والإبداع والابتكار والاستثمار الأمثل للموارد المادية والتقنية والمالية ودعم الشراكات والتحالفات بين الجامعة والمؤسسات والقطاعات المحلية والعالمية حتى تتمكن من التطوير والابتكار في تقديم برامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية وترقي بها إلى مستوى الجودة والتميز بما يلبي توقعات ومتطلبات فئات المستفيدين ومنسوبي الجامعة ويتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلية والعالمية ويحافظ على بقاء واستدامة الجامعة وميزتها التنافسية ويرقي بمستوى التصنيف العالمي للجامعة.

وعليه فإن جامعة الملك سعود في سبيل سعيها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية تكون في حاجة إلى الدعم القيادي المستمر من خلال التركيز على تبنى العديد من الممارسات القيادية المبتكرة التي من الممكن أن تساعد في تحقيق الابتكار الإستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح، ومن أهمها ما يلي:

(١) توفير الموارد المالية الذاتية للجامعة ومستقبل مالي مستدام يدعم أنشطتها البحثية والتطويرية والتعليمية والثقافية، وذلك من خلال تبنى الممارسات التالية:

- إنشاء معهد للبحوث والدراسات الاستشارية يقدم استشارية معرفية وعلمية متميزة ومتنوعة وبرامج دراسية وتدريبية وخدمات إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل والملققات وتوفير الكفاءات الأكاديمية والإدارية والفنية للجهات المستفيدة ليصبح المعهد الذراع التعاقدى لتقديم الجامعة خدماتها المدفوعة للجهات المستفيدة من أفراد وقطاعات حكومية وخاصة وغير ربحية بما يساعد على تنمية الإيرادات الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية للجامعة. (٢٢٤)
- إقامة علاقات تعاون وتواصل فعال بين الجامعة والمؤسسات العامة والخاصة مثل الوزارات والهيئات والمصانع والشركات والغرف التجارية التي تساعد في زيادة المورد المادي للجامعة مقابل ما تقدمه الجامعة من استشارات ودورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي تلك الجهات، بالإضافة إلى التبرعات النقدية للجامعة من قبل عدة شخصيات ومؤسسات فى البرامج التطويرية وكراسي البحث. (٢٢٥)
- إنشاء برنامج أوقاف الجامعة باعتباره مشروعاً استثمارياً يحوي عدداً من الأبراج المكتبية والطبية، وخدمات الضيافة والفندقة، وخدمات المؤتمرات والاجتماعات والاحتفالات، إضافة إلى الخدمات التجارية والأسواق، ويعتبر أحد أهم روافد تمويل التعليم في الجامعات الرائدة عالمياً. (٢٢٦)
- (٢) تطوير بيئة العمل الداخلية للجامعة لرفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة لقطاعات الجامعة ومنسوبيها، وذلك من خلال تبني الممارسات التالية:
  - تيسير عمليات القبول والتسجيل والانتظام للطلاب المستجدين والمستمرين من خلال بوابة عمادة النظام الأكاديمي عن طريق تقديم الخدمات الإلكترونية المتنوعة مثل: تلقي الطلبات الإلكترونية المقدمة، التحقق من الوثائق المقدمة، والتعريف بإجراءات الانتظام والتسجيل، وإعادة القيد، التخصصات والبرامج المتاحة إلى غير ذلك. (٢٢٧)
  - تقديم الخدمات الإلكترونية الرائدة لقطاعات الجامعة ومنسوبيها مثل: أنظمة أعضاء هيئة التدريس وتمثل في آلية التحقق الثنائي، البطاقات والمعابدات والتوقيع الإلكتروني ومنصة التدريب الإلكتروني والبوابة الإلكترونية في متابعة الطلبات الخاصة بالأعمال الأكاديمية والوظيفية والدعم الفني لجميع الأجهزة الدراسية

والمكتبية ونظام إدارة التعلم والنظام المالي والإداري، هذا بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية اللازمة لتمكين العملية التعليمية، وكل ذلك من خلال بوابة عمادة التعاملات الالكترونية والاتصالات. (٢٢٨)

- إنشاء وحدة لتقنية المعلومات تختص بالإشراف الآلي لمكتبات الجامعة وتحديثه وتقديم الدعم الفني له، والإشراف على اشتراكات قواعد المعلومات عن طريق المكتبة الرقمية بناء نظام آلي لتحديد احتياجات المستفيدين واستطلاع آرائهم وتحليلها والتعاون مع المكتبات المحلية والعالمية وفتح مجالات الشراكة والتوأمة. (٢٢٩)

(٣) إنشاء مركز الابتكار بالجامعة ليكون بمثابة البيئة الحاضنة والداعمة للمبتكرين وتحفيزهم للتفوق الفكري والإبداع العلمي، وحتى يتمكن المركز من تحقيق رؤيته في تحويل الأفكار البحثية المبتكرة والمتميزة إلى مشاريع ناجحة ذات قيمة مضافة للاقتصاد السعودي، اعتمد علي وحداته الفرعية، وهي: (٢٣٠)

- وحدة الابتكار الرقمي والتي تستقطب المشاريع الإبداعية والابتكارية الرقمية وتقدم لها كافة الدعم والتوجيه لتحويلها إلى مشاريع ذات قيمة اقتصادية محلية، مما يساهم في تطوير الاقتصاد الرقمي المبني على المعرفة.

- وحدة الابتكار الاجتماعي والتي تختص بالتعامل مع القضايا والتحديات الاجتماعية المعقدة، وتدعم الأفكار والمبادرات الاجتماعية الريادية وتوفر الفرص وتقدم حلول ابتكارية للقضايا الاجتماعية وتقدم دورات تدريبية ومعسكرات تنافسية.

- وحدة ابتكار تقنيات العلوم STEM والتي تستقطب الأفكار والمشاريع المبتكرة الخاصة في الكليات العلمية والهندسة والتقنية وإدارة الاعمال وتحويلها إلى مشاريع وتطويرها إلى منتجات ذو قيمة اقتصادية.

مما سبق يتضح أن قيادة جامعة الملك سعود من خلال السلطات التي منحت لها أستطاعت أن تطور وتبتكر في البرامج التعليمية والخدمات المقدمة لقطاعات الجامعة ومنسوبيها وزيادة كفاءتها وجودتها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها بجانب توفير موارد مالية ذاتية تدعم برامجها التعليمية وتميزها إلى جانب ذلك توفير البيئة الابتكارية الحاضنة للمبدعين التي تحفزهم على تحويل أفكارهم الإبداعية المتميزة إلى

مشاريع بحثية حقيقية ناجحة ولها قيمة اقتصادية للدولة وتساهم في تقوية علاقات الشراكة والتحالف بين الجامعة وقطاعات المجتمع الحكومية والخاصة وزيادة مواردها، وكل هذه الممارسات المبتكرة من قبل القيادة الجامعية من شأنها أن تساعد في تحقيق الابتكار الإستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح ويجعلها قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

وباستقراء ما سبق يتضح من عرض نموذجي جامعة (الإمارات العربية المتحدة والملك سعود بالرياض) أن هناك ثمة تشابهات بين النموذجين تمثلت في أن ليهما إدارة أو قيادة جامعية داعمة للابتكار ومحفزة للمبدعين والمبتكرين بين أعضاء المجتمع الجامعي. بينما يوجد ثمة اختلافات بين النموذجين تمثلت في أن جامعة الملك سعود ركزت في تشريعاتها وقوانينها على أن المجلس الأعلى للجامعة له السلطة المهيمنة على شؤون الجامعة ووضع السياسة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف الجامعة واقتراح ميزانيتها الجامعة ونظام المرتبات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس.

ويمكن الاستفادة من هذين النموذجين في تطوير الدعم القيادي الجامعي من خلال تبني أفضل الممارسات القيادية المبتكرة والتي تمثلت في: -

- توفير بيئة عمل ابتكارية مشجعة ومحفزة للتعلم والابتكار.
- الاستثمار الامثل للمواردها المادية والتقنية والمالية.

-زيادة مواردها الذاتية ودعم الشراكات والتعاون بين الجامعة والمؤسسات وقطاعات المجتمع المحلية والعالمية.

وهذه الممارسات من الممكن أن تسهم في تحقيق الابتكار الإستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح.

وبناء على العرض السابق للممارسات الناجحة لبعض الجامعات الأجنبية والعربية التي استطاعت أن تطبق أفضل ممارسات في إدارة الإبتكار الاستراتيجي والتي تضمنت القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي الجامعي، والدعم القيادي الجامعي، ومدى إمكانية الإفادة منها وتأصيلها وفق بيئة الجامعات المصرية، وبما يساعدها على النهوض بترتيبها في مستويات التصنيف العالمي حتى يمكنها أن تحافظ على موقعها التنافسي الاستراتيجي المتميز بين نظيرها من الجامعات المنافسة ويضمن

بقائها واستدامتها، وعليه يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات النظرية أو المعيارية يتحدد من خلالها إمكانية إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات، وهي كما يلي:

١- إن قياس نجاح الجامعات في تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته يعتمد على تبنى أفضل ممارسات جامعية طبقت في مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي والتي تساعد في تحديد مستوى أداء الجامعات بشكل منتظم وتحديد مكانتها الاستراتيجية التنافسية المتميزة بالنسبة للجامعات المناظرة لها، وبما يمكنها من معرفة العوامل التي جعلت بعض هذه الجامعات أكثر نجاحا من غيرها في إحداث التطوير والابتكار وكيفية الاستفادة منها.

٢- إن تحقيق الابتكار الاستراتيجي ونجاح إدارته بالجامعات يركز على عدة أبعاد رئيسية تتكامل مع بعضها البعض وتشكل رؤية استراتيجية مبتكرة تتوافق مع طبيعة عمل الجامعات ورسالتها وأهدافها وتوجهها للتعامل مع طبيعة البيئة المتغيرة والتحديات والمتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع العالمي عليها.

٣- أن تحقيق الابتكار الاستراتيجي ونجاح إدارته بالجامعات لا يتوقف عند سعي الجامعات إلى تحويل الممارسات التقليدية الحالية إلى مجرد شكل جديد للممارسات فقط، ولكنه يتطلب منها السعي الدائم والمستمر إلى التطوير والتجديد في الممارسات الفعلية وتطبيقها بشكل مبتكر على المدى الطويل، لضمان بقاءها واستمرارها، والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة بين مثيلاتها من الجامعات.

٤- إن الجامعات المعاصرة أستطاعت إعادة بناء قدرتها الديناميكية التي تشمل الأصول الملموسة وغير الملموسة من جديد وتهيئة بيئة عملها لتطبيق ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي للدخول في منافسة مع الجامعات الأخرى وتعظيم قدرتها التنافسية.

٥- إنه يمكن الاستفادة من خبرات الجامعات في التعرف على الخطوات أو الإجراءات التي اتخذتها للتوصل إلى الممارسات الجامعية الأفضل في كل مجال لإدارة الابتكار الاستراتيجي والتي تتناسب مع طبيعة الجامعات ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها بما يحافظ على التوازن والاستقرار في بيئة عملها، ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها، ويدعم ميزتها التنافسية.

## القسم الخامس: واقع مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية - دراسة تحليلية:

يتناول هذا القسم رصد وتشخيص وتحليل واقع ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية والتي تتضمن القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي للجامعة، والدعم القيادي بالجامعة؛ حيث إن هناك العديد من المبررات التي تتطلب الاهتمام بممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات المصرية وتجعلها قادرة على تأسيس موقع تنافسي استراتيجي متميز والحفاظ على توازنها وبقائها على المدى الطويل. ويمكن توضيحها فيما يلي:

١- الاهتمام القومي بضرورة تطوير التعليم الجامعي والذي ظهر بصور دستور مصر ٢٠١٤ والذي ينص في المادة (٢١) على ضرورة توفير تعليم جامعي وفقا لمعايير الجودة العالمية وتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢٪ من الناتج القومي تزيد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية. (٢٣١) وهذا ما يفرض على الجامعات المصرية ضرورة السعي للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة تساعدها على تقديم الجديد المبتكر في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية والمجتمعية بما يحقق الجودة والتميز ويرقى بها للتصنيفات العالمية ويحافظ على ميزتها التنافسية.

٢- مبادرات الإصلاح والتطوير المستمر للارتقاء بجودة منظومة التعليم العالي، ويتجلى ذلك في استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، والتي هدفت إلى تحول الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وذلك من خلال رفع جودة الخريج الجامعي بما يسمح له بأن يكون قادر على الانخراط في سوق العمل لضمان ملاءمة مخرجات المنظومة مع متطلبات واحتياجات سوق العمل الحاضر والمستقبل بما يحقق أهداف التنمية المستدامة في إطار مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تحكم العمل في الجامعات مثل القيادة والعمل بروح الفريق والجودة والتميز والابتكار، هذا بالإضافة إلى تقديم آليات التطوير المستمر في مجالات التكنولوجيا وسبل تطبيقها بالجامعات وتحسين نظم الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة التعليم وعمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي. (٢٣٢)

٣- صدور رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي ركزت في أهدافها الاستراتيجية على الوصول في عام ٢٠٣٠ إلى تعليم عالي الجودة ومتاح للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وذلك من خلال الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وتحسين قدرتها التنافسية، ومن أهم المؤشرات التي وضعت لتحقيق ذلك أن تكون جميع مؤسسات التعليم العالي معتمدة مرتين على الأقل بحلول عام ٢٠٣٠ محليا وعالميا، بالإضافة إلى وجود عشرة جامعات مصرية على الأقل في مؤشر أفضل خمسمائة جامعة في العالم، وأن تصبح الجامعات المصرية من أفضل عشرين مؤسسة تعليم عالٍ في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالميا. ووضع استراتيجية للتوسع مع الاعتبار لمتطلبات سوق العمل وإدخال التخصصات الجديدة المطلوبة. (٢٣٣)

٤- المطالبة بتفعيل الدور البحثي للجامعات في إطار الاستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، والتي تستهدف إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة ومنتجة للمعرفة وقادرة على الابتكار، بما يحقق التنمية المستدامة ومضاعفة الإنتاج المعرفي وتحسين الجودة، كما أنها تسعى إلى تحقيق العديد من الغايات، من بينها: (٢٣٤)

- أ- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز ورفع كفاءة العملية التعليمية من خلال توفير بنية تحتية متميزة وتعزيز التميز والتنافسية في التعليم.
- ب- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية من خلال إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وتطوير في البرامج وتوفير برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل وتلبي احتياجاته محليا وعالميا، وتلبي التطور التكنولوجي.
- ج- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم من خلال إنشاء ٨ جامعات تكنولوجية، والارتقاء بموقع الجامعات المصرية في التصنيف الدولي للجامعات وزيادة عددها ليصل إلى ١٩ جامعة مصرية، وتوقيع بروتوكول البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية.

٥- الاهتمام القومى بضرورة تنمية القدرة على الابتكار والإبداع بالتعليم الجامعى؛ من أجل الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير لاحتياجات المجتمع المتغيرة وفى ظل زيادة سرعة التطور العلمى والتكنولوجى والمعرفى، ويتضح ذلك فى استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث تضمنت الاستراتيجية هدفاً رئيساً للابتكار والمعرفة والبحث العلمى، والوصول إلى مجتمع معرفي مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ونموها وريادتها، ومن المؤشرات التى وضعت لقياس ذلك رفع مستوى مصر دولياً فى مجال الابتكار لى تصبح ضمن أفضل أربعين دولة فى مجال الابتكار، ورفع كفاءة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (٢٣٥)

٦- التوسعات التى شهدتها الجامعات والكليات المصرية بشكل إيجابى لارتقائها مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية، وقد احتلت بعض الجامعات المصرية مكانة متميزة بين عدد من الجامعات العربية والإفريقية، كما أنها شهدت تقدماً ملموساً فى التصنيفات العالمية لتواصل سعيها الدائم نحو التقدم والارتقاء بالمستوى التعليمى فى أكبر عدد من التصنيفات الدولية. (٢٣٦)

٧- تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية؛ الأمر الذى أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التى من بينها:

أ- تراجع مؤشرات كفاءة الجامعات الحكومية ووجود فجوة واضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم المعرفى والتكنولوجى ومخارجاتها غير القادرة على اللحاق بركب التقدم؛ الأمر الذى يهدد المحافظة على بقائها فى عصر شديد التنافسية. (٢٣٧)

ب- انخفاض العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من العملية التعليمية بالجامعات نتيجة كثرة الخريجين وقلة المقبول منهم فى سوق العمل وارتفاع معدل البطالة؛ بما لا يتوافق مع الاحتياجات التنموية للمجتمع المصرى. (٢٣٨)

ج- انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعى مما يخصص له من الموازنة العامة للدولة تؤثر بشكل سلبي على قدرة الجامعات على التوسع فى إحداث النقلة المعرفية والتكنولوجية المطلوبة. (٢٣٩)

د- التركيز على حجم المدخلات فقط على حساب جودة المخرجات يؤدي إلى ضعف الاهتمام بتنفيذ البرامج الجامعية فى الوقت المحدد لها، مما يضعف استراتيجية الجامعة ويقلل من إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة. (٢٤٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من المبررات التي تستوجب من الجامعات المصرية تبنى إدارة الابتكار الإستراتيجي من أجل تعزيز قدرتها الديناميكية للاستجابة السريعة للتغيير البيئي ومواكبة التطورات التكنولوجية التي تطرأ عليها، وإعادة هيكلتها كمؤسسة جديدة تتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة بإحداث التطوير والتحسين المستمر في ممارساتها الحالية وتقديم الجديد المبتكر في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية التي تخلق الطلب وتلبى متطلبات سوق العمل المتغيرة؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتبني الممارسات التي تساعد على تحقيقها؛ بما يجعلها قادرة على التقدم والارتقاء والتميز في التصنيفات الدولية للحفاظ على استدامة الجامعة ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية.

وعليه يمكن رصد واقع ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وذلك من خلال مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية والدراسات المرتبطة، بهدف الوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف في هذا الواقع، وتأثيرها على أبعاد الابتكار الاستراتيجي. وتوضيحها كما يلي: -

#### أولاً: القدرة الاستيعابية في الجامعات المصرية:

تعد القدرة الاستيعابية من المجالات الأساسية التي تركز علي مجموعة من الممارسات التي تسهم في تحقيق إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية؛ حيث أنها تساعد الجامعات على استكشاف فرص واستراتيجيات مبتكرة تميزها وتحافظ على ميزتها التنافسية والتي تعتمد في ذلك على اكتساب واستيعاب قيمة المعلومات الجديدة والمعرفة الخارجية وربطها ودمجها مع المعرفة الداخلية للاستفادة منها في عمليات التطوير والابتكار الخاصة بها لتقديم خدماتها وبرامجها بشكل جديد ومبتكر وتنافسي يتوافق مع متطلبات وتوقعات المستفيدين ويضمن استدامتها.

وفي هذا السياق بذلت الجامعات المصرية العديد من الجهود من أجل بناء قدرتها الاستيعابية وتطويرها ومحاولة الاستفادة من المعلومات المتاحة لديها وحفظها واستيعابها وإمكانية استرجاعها في الوقت المناسب من أجل استخدامها في التطوير والابتكار. وعليه قامت الجامعات المصرية بتوظيف قدرتها الإستيعابية في بناء نظم للمعلومات من خلال مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي & Information

Communication Technology Project (ICTP) والذي كان من بين المشروعات التي ترجمت من الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠١٧، والذي يسعى إلى مساعدة الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية بشكل مباشر وسريع من خلال شبكات معلومات الجامعات، واستحداث أنماط تعليمية جديدة، وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر. (٢٤١)

وانطلاقاً من رؤية الدولة للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ فقد طرحت ضمن أهدافها الاستراتيجية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية. (٢٤٢) حيث وضعت الدولة خطاً واستراتيجيات لتطوير التعليم العالي جاء في مقدمتها الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ ومن بين المسارات الرئيسة التي ركزت عليها هذه الاستراتيجية تحسين نظم الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة التعليم وعمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي، وذلك من خلال نظم إلكترونية لتقييم إنجازات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وكفاءة شبكات ومراكز معلومات مؤسسات التعليم العالي والربط بين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية واستكمالها ونظم لتفعيل البوابات الإلكترونية والمكتبة الرقمية وميكنة المكتبات والمستودع الرقمي. (٢٤٣)

وفى إطار مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات تم إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية في عام ٢٠٠٦، وتشرف عليه وحدة المكتبة الرقمية كأحد الوحدات التابعة لمركز الخدمات الإلكترونية بالمجلس الأعلى للجامعات، وتعمل الوحدة على رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية ودعم التعاون بين مؤسسات تقديم خدمات المعلومات بالتعليم العالي، مما يساعد على ترشيد النفقات وتحقيق أفضل استثمار للموارد المتاحة وتعظيم معدلات الاستفادة من تلك الموارد من جانب المستفيدين. (٢٤٤)

ويتضح مما سبق أن الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي عامة والجامعات المصرية خاصة نحو النهوض والارتقاء بالقدرة الاستيعابية للجامعات من خلال التأكيد على العديد من الجوانب السابق الإشارة إليها، والتي تساعدها على تهيئة المجتمع

الجامعى لاستيعاب المعلومات الجديدة والمعرفة الخارجية وربطها ودمجها مع المعرفة الداخلية للاستفادة منها فى توفير بنية تنظيمية معرفية تُمكن الجامعة من التعرف على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم ودراسة متطلبات سوق العمل وتوافقها مع مخرجاتها أو خريجها حتى يتم إحداث التغير والتجديد فى الأنشطة الوظيفية التى تقوم بها الجامعة حتى يمكنها التطوير والابتكار فى شكل ونوعية وتقديم الخدمات والبرامج التى تقدمها وفق المستجدات والتغيرات التى تواجهها؛ الأمر الذى يؤدي إلى زيادة التسابق والطلب علي خدماتها وبرامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية لتحقيق المواءمة بين العرض والطلب؛ ويجعلها قادرة على تأسيس مكانة استراتيجية متميزة مقارنة بمنافسيها من الجامعات الأخرى.

وبالرغم من الجهود السابقة من أجل تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات والتى تساعد فى حفظ المعرفة التى يتم الحصول عليها وإتاحتها وتداولها لاستشعار الفرص المحيطة للتعرف على اتجاهات سوق العمل واحتياجات ومتطلبات المستفيدين وإمكانية استيعابها واسترجاعها والاستفادة منها فى الوقت المناسب فى التطوير والابتكار؛ إلا أن الواقع يشير إلى أن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تقديم خدمة تعليم ذات جودة تمكن من المنافسة العالمية تتم فى أضيق الحدود ولم يتم تعميمها فى جميع الكليات بالجامعات المصرية لأنها بحاجة إلى توفير مخصصات مالية كبيرة، هذا بالإضافة إلى التباطؤ فى إحداث التطور النوعى لاستيعاب المتغيرات العلمية والتكنولوجية سواء فى توفير أجهزة الحاسب أو ربط الكليات بالشبكة القومية والدولية للجامعات. (٢٤٥)

كما لم تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وذلك لأن النظام التعليمى بصورته التقليدية لا يخدم الاقتصاديات الأساسية دون عامل المعرفة الحديثة وقدرتها على توليد خدمات توزع عبر الشبكة الإلكترونية فالتطورات السريعة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطوى على التقارب بين الاتصالات السلكية واللاسلكية وأجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات الدقيقة. (٢٤٦) الأمر الذى يؤثر سلباً على القدرة الاستيعابية للجامعات المصرية فى تقديم خدماتها وبرامجها بشكل جديد ومبتكر وتنافسى يتوافق مع متطلبات وتوقعات المستفيدين ويضمن استدامتها.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه مع ضعف وجود نظام تكنولوجي فعال للاتصال والتواصل بين الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة وأفراد المجتمع المحلي، فإن ذلك ينعكس سلباً على قدرة الجامعة على تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع مما يضعف من قدراتها التنافسية مقارنة بالجامعات المناظرة محلياً ودولياً. (٢٤٧)

كما رصدت دراسة أخرى العديد من المشكلات التي تعاني منها نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية، وبالتالي تعوق قدرتها الاستيعابية ومن بينها: قلة مواكبة المكتبات لتطورات تكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن أن تيسر نقل المعرفة ومشاركتها بفاعلية وسرعة وكفاءة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي بعضهم البعض، وبينهم ونظرائهم في الكليات والجامعات العربية والأجنبية، علاوة على الافتقار إلى قاعدة ثابتة من البيانات يمكن الاستفادة منها في إجراء البحوث العلمية والتطبيقية. (٢٤٨)

كما أوضحت دراسة أخرى أنه يوجد ضعف في قدرة الجامعات المصرية على توفير المعلومات الضرورية السريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وضعف الاهتمام بجودة المواقع الإلكترونية للجامعات، والقصور في تقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة، وافتقار المكتبات الجامعية إلى تقوية شبكة الإنترنت وتوقف الاشتراك في الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات التي تتوافق مع المعايير العالمية، وضعف كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات. (٢٤٩)

بالإضافة إلى ما سبق رصدت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ العديد من المشكلات، من بينها ضعف البنية التحتية والمعلوماتية، وضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية المختلفة ومن بينها الجامعات المصرية، وبالتالي ضعف قدرتها على دعم اتخاذ القرار. (٢٥٠) الأمر الذي ينعكس سلباً على بناء القدرة الاستيعابية للجامعات المصرية ويؤثر على سعيها نحو عملية التطوير والابتكار الإستراتيجي التي تساعدها على تحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية.

ومن جانب آخر تحتاج الجامعات إلى تطوير قدرات أعضائها من أجل تحسين قدرتهم على استيعاب المعرفة الخارجية والمساهمة في استثمارها ودمجها مع المعرفة الداخلية لإعادة تشكيلها للوصول إلى المعرفة الجديدة والاستفادة منها في التطوير

والابتكار لتقديم خدماتها وبرامجها بشكل جديد ومبتكر للمستفيدين بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة.

وفى هذا السياق تضمن مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى محورا لتنمية الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدى وكذاك العاملين بالمؤسسات التعليمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كل فى مجاله وبما يضمن تكامل محاور التطوير الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة من التطوير، ومن ثم إنشاء الوحدة المركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات كإحدى وحدات مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بتمويل من مشروع ICTP لوضع منظومة التدريب على تكنولوجيا المعلومات بمؤسسات التعليم العالى ومتابعة أداء المنظومة حتى تحقيق الأهداف المنشودة منها. (٢٥١)

وبالرغم من الجهود السابقة فإن هناك العديد من المشكلات التى تتعلق ببناء القدرة الاستيعابية للجامعة وتطويرها والاستفادة منها فى تقديم خدماتها وبرامجها بشكل جديد ومبتكر وتنافسى، ومن هذه المشكلات ضعف الاعتمادات المالية للجامعات المصرية والتى تعتمد بشكل كبير على ما تخصصه الدولة لها من الموازنة العامة كل عام وتكاد تكون المصدر الرئيس للقيام بكافة الأنشطة بالجامعات، على الرغم من وجود بعض الوحدات ذات الطابع الخاص التى تقوم بخدمات وأنشطة بها، إلا أن إيراداتها غالبا ما تنفق فى المكافآت وتغطية نفقات أخرى بالجامعات. هذا بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات والتجهيزات بمعاملها وضعف توافر البيئة المناسبة للبحث والتطوير والإبداع العلمى. (٢٥٢)

وقد أشارت دراسة أخرى إلى أن زيادة أعداد الطلاب فى الجامعات؛ قد تؤدى إلى ضعف قدرتها الإستيعابية وزيادة العبء على الجامعات فى كيفية المحافظة على المستوى العالى من التميز ومواجهة المنافسة فى قطاع التعليم العالى والجامعى الأمر الذى يتطلب من كل جامعة البحث عن إستراتيجيات وأنظمة تعليمية ابتكارية مدروسة يمكن تطبيقها فى جميع كلياتها ومراكزها ووحداتها؛ بحيث تضمن لها ميزة تنافسية عن الجامعات الأخرى سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالمى. (٢٥٣)

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أنه لا تزال الجامعات المصرية تعاني العديد من المشكلات التى تؤثر بدورها فى تهيئة بيئات التعليم والتعلم الجيدة والفعالة، مما يقلل من

جودة أداء خريجي تلك الجامعات ويؤدي إلى ضعف مستواهم، ومن ثم عجزهم عن الالتحاق بفرص عمل ملائمة؛ ولذلك أصبحت الجامعات في حاجة ملحة لتمكين أعضائها والعاملين بها وخريجها من قدرات ومهارات الحصول على المعرفة والتعليم المستمر وليس مجرد تحصيل المعرفة. (٢٥٤)

كما اضافت دراسة أخرى أن تأخر معظم الجامعات في التصنيفات العالمية قد يرجع ذلك إلى قصور إمكانياتها الذاتية وقدراتها على استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب، والبطء في تحديث نظمها الدراسية وبرامجها التعليمية، وضعف بنيتها التحتية كالمعامل والمعدات التعليمية بالإضافة إلى عجزها عن استيعاب الضغوط المالية من قبل الموازنة العامة للتعليم العالي، وتدنى مستوى جودة خريجها، وتراجع الطلب عليهم في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، ومن جانب آخر بعض التحديات العالمية المتمثلة في تدفق المعلومات وسرعتها، والتي لم تكن لدى الجامعة القدرة على الاستجابة لها والتفاعل معها بالشكل والسرعة المطلوبين. (٢٥٥)

وفي نفس السياق توصلت دراسة أخرى إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على مواكبة احتياجات سوق العمل ووجود فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل المحلية والعالمية، مما يشير إلى ضعف اهتمام الجامعات بملتقيات دولية لتسويق خريجها أدى إلى فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل الدولية، وقلة حرصها على نشر وتسويق خدماتها من خلال التعاون مع الهيئات التعليمية. (٢٥٦)

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعوق الجامعات المصرية عن تحقيق الميزة التنافسية ومنها ضعف التوازن بين برامج واحتياجات الاقتصاد القومي، ووجود فائض من الخريجين في بعض التخصصات مقابل عجز في تخصصات أخرى، وضعف قدرة التعليم الجامعي المصري على مسايرة التحديات العالمية المعاصرة، وضعف المدخلات وسوء حالة الأبنية والتجهيزات العلمية، ووجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل وابتعاده عن سياق المنافسة العالمية لإنتاج المعرفة وكذلك مسايرة التحديات العالمية المعاصرة. (٢٥٧) وعليه قد تؤثر المعوقات السابقة على ضعف القدرة الأستيعابية للجامعات المصرية.

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن التعليم الجامعي يواجه بالعديد من التحديات والمعوقات على كافة الأصعدة العلمية والتعليمية والاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتي تؤثر على أداء التعليم الجامعي لأدواره في تقدم المجتمع، وتفرض على الجامعة تغيير طابعها التقليدي من مجرد نقل المعرفة وإكسابها إلى قدرتها على استيعابها من خلال إنتاجها وتوظيفها ونشرها وقيامها بدور فاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتصبح أكثر ابتكاراً. (٢٥٨) كما أضافت دراسة أخرى إلى أن ذلك يحول دون أدائه الدور التنموي المأمول منه نتيجة وجود زيادة مضطربة في أعداد طلابه، وقصور استيعاب كل الأعداد المتقدمة للقيود به والوفاء بالمتطلبات المتزايدة لتحديث البرامج التعليمية ونظم الدراسة، بالإضافة إلى تدنى جودة الخريجين، وتراجع فرصهم إزاء اشتداد حدة المنافسة الدولية في سوق العمل الأجنبية والعربية. (٢٥٩)

ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن منظومة التعليم بالجامعات المصرية تتصف بالبطء في الاستجابة للمتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية، فالبرامج التي تقدمها معظم الجامعات لا تواكب متغيرات سوق العصر، كما أن المناهج الجامعية لا تحتوي على قدر كاف من التطبيقات العلمية اللازمة لاكتساب مهارات تقنية المعلومات والاتصالات، مما جعلها بعيدة عن متطلبات التنمية في اتجاه تميز الأداء التدريسي. (٢٦٠)

كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن الجامعات المصرية تقدم برامج علمية، ولكنها لا تتماشى مع التطورات التكنولوجية، ولا تلبى احتياجات سوق العمل، وذلك تزايد الطلاب على المهارات الجديدة لإدارة التكنولوجيا الحديثة فلا توافق بين البرامج العلمية وسوق العمل الذي يحتاج إلى الأيدي العاملة الماهرة والإبداعية القادرة على إدماج التكنولوجيا الحديثة في العمل. وما زال التعليم المصري بنظامة وبصورته التقليدية لا يقدم برامج تعليمية حديثة للشراكة مع الجامعات المتقدمة بالخارج حيث تتطوى التطورات على التقارب بين الاتصالات السلكية واللاسلكية وأجهزة الحاسوب والإلكترونيات الدقيقة، وهذا ما لا يتوفر بالمناهج والبرامج الدراسية المصرية. (٢٦١)

وأشارت دراسة أخرى إلى أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف ميزتها التنافسية وذلك يرجع إلى ضعف تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها

ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية، وندرة وجود خطة مدروسة لإعداد كوادر بشرية مؤهلة بالأقسام العلمية، وقصور الضوابط التي تحدد كفاءة أعضاء التدريس وفعاليتهم داخل الجامعة، والنقص الشديد في أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، وضعف تسويق الخدمات البحثية وكثرة عدد الطلاب وبخاصة في الكليات النظرية، وضعف كفاية الموارد المالية اللازمة وقصور سياسات واستراتيجيات أنظمة العمل لتخطيط إدارة الموارد البشرية وتطويرها بالجامعة، وأن البرامج الدراسية لا تراعى متطلبات سوق العمل ولا تراجع برامجها الدراسية ولا تطورها بشكل يجعلها مواكبة لمتغيرات العصر ومستجداته، وقلة الإفادة من مدخلات التعليم الإلكتروني للتغلب على الطرق التقليدية، ووجود تدنى لجودة عمليات التعليم والتعلم وضعف أدائه على الاستجابة لجملة التحديات الإقليمية والعالمية والفجوة بين أهدافه والمتحقق منها.<sup>(٢٦٢)</sup> ومن ذلك يتضح أن هناك العديد من الأسباب أو المعوقات التي تؤثر سلبًا على محاولات وجهود الجامعات المصرية نحو بناء قدرتها الإستيعابية حتى يمكنها السعى بنجاح نحو إحداث التطوير والابتكار الإستراتيجي، ويجعلها قادرة على مواكبة متغيرات العصر التكنولوجية والمعرفية ومستجداتها والوفاء بمتطلبات واحتياجات بيئة العمل محليا وإقليميا وعالميا، وبما يمكن الجامعات من الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

علاوة على ما سبق توصلت إحدى الدراسات إلى أن الجامعات المصرية تواجه العديد من المشكلات التي تجعلها غير قادرة على الوفاء بكل ما يتوقع منها من أدوار تتواءم مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات الأسواق واقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ويحد من قدرتها الاستيعابية، والتي من بينها:<sup>(٢٦٣)</sup>

١- قلة وجود قدرات كافية على مستوى التحليل والابتكار مما يجعل الجامعات المصرية لا تؤدي دورا ملموسا في عملية الابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة الحديثة.

٢- الزيادة المفرطة في خريجي الجامعات مما يجعل ٥٠٪ منهم يعجزون عن الحصول على عمل، لنقص المهارات الريادية، والفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل.

٣- غموض الرؤية والسياسات والتوسع الكمي على حساب النوعي مما أدى إلى ضعف جودة المدخلات والمخرجات التعليمية.

٤- اتسام الممارسات الجامعية بالانمطية، وضعف الاستجابة لعوامل التغير العالمي أو المجتمعي بالكفاءة والسرعة المطلوبة.

٥- ضعف تمكين الخريجين للمهارات الريادية التي تؤهلهم للاندماج في سوق العمل مما يؤدي إلى ظهور مشكلات اجتماعية من أبرزها البطالة وتدني مستوى المعيشة، وعدم القدرة على المنافسة.

وباستقراء ما سبق يتضح أنه بالرغم من الجهود والمحاولات التي بذلت من قبل وزارة التعليم العالي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة من أجل النهوض ببناء القدرة الإستيعابية للجامعة وتُمكنها من البقاء والمحافظة على مكانتها المتميزة واستدامتها في ظل الضغوط التنافسية، إلا أن مازال هناك العديد من جوانب القصور السابق ذكرها والتي تعانى منها الجامعات وتحد من قدرتها على الحصول على المعرفة وتطويرها ومشاركتها بفاعلية وسرعه وكفاءة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي والإداري بالجامعة؛ ومن ثم يعبر عن ضعف قدرة الاستيعاب لديها و يؤثر سلبيًا على سعي الجامعات نحو تحقيق الابتكار الإستراتيجي.

#### ثانيًا: التوجه الاستباقي للجامعات المصرية:

يعتبر التوجه الاستباقي من أهم العوامل المؤثرة على إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية؛ حيث يساعد على مواجهة التحديات البيئية والتنافسية المحيطة بالجامعات من خلال إعداد خطط إستراتيجية، وتطوير الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة والابتكار في طرق تقديمها من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وإرضائهم، وتوفير البنية التكنولوجية للجامعات.

وقد أولت الدولة اهتماما كبيرا بإنشاء وتطوير الجامعات المصرية ووضعها في مراكز متقدمة مقارنة بنظيراتها في دول العالم. وجاء ذلك في إطار الجهود المبذولة للارتقاء بالمنظومة التعليمية على جميع المستويات ومن بينها التعليم الجامعي بما يسهم في خروج طاقات بشرية مؤهلة ومدربة على أعلى مستوى تلبى طموحات الدولة في التنمية المستدامة، وتمثلت أبرز جهود الدولة في رفع كفاءة العملية التعليمية وتعزيز التميز والتنافسية في التعليم، وتمكين الجامعات الحكومية من أخذ مكانة متميزة بين مختلف جامعات العالم. (٢٦٤)

وقد انعكست تلك التوسعات التي شهدتها الجامعات والكليات المصرية بشكل إيجابي على احتلالها مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، واحتل بعضها مكانة متميزة بين عدد من الجامعات العربية والإفريقية، كما أنها شهدت تقدماً ملموساً في التصنيفات العالمية لتواصل سعيها الدائم نحو التقدم والارتقاء بالمستوى التعليمي في أكبر عدد من التصنيفات الدولية.<sup>(٢٦٥)</sup> مما يؤكد على ضرورة التوجه الاستباقي بالجامعات نحو مواجهة التحديات والتحويلات من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة والابتكار في طرق تقديمها بما يلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين المستقبلية التي تخلق الطلب وتلبي متطلبات سوق العمل المتغيرة؛ بما يجعلها قادرة على التقدم والارتقاء والتميز في التصنيفات الدولية للحفاظ على استدامة الجامعة ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية.

وفي إطار توجه الدولة للاهتمام بالارتقاء بجودة وكفاءة مؤسسات التعليم العالي بما يزيد من قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً ويساهم في خدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر، قد حرصت الدولة على تحقيق ذلك ضمن ما جاء في إطار مشروع ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي حيث يتطلب منها توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلي وزيادة قدراتها التنافسية بما يساعدها على مواجهة التحديات المعاصرة للوصول إلى مكانة متقدمة إقليمياً ودولياً،<sup>(٢٦٦)</sup> وأكدت على ذلك في وثيقة معايير اعتماد الجامعات ضمن ما جاء تحت المحور الأول القدرة المؤسسية والذي اشتمل عدة معايير، من بينها: معيار التخطيط الاستراتيجي والذي يؤكد على أن الجامعة لها خطة استراتيجية معتمدة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود مواردها المتاحة وأن تبرز استراتيجية الجامعة بوضوح السمات التي تميزها عن الجامعات المناظرة الأخرى في المجتمع المحيط والتي تعكس الوضع الاستراتيجي والتنافسي للجامعة.<sup>(٢٦٧)</sup>

ولقد جاءت ضمن المعايير القومية القياسية اللازمة للتقويم واعتماد الجامعات المصرية عدة مؤشرات للقياس معيار التخطيط الاستراتيجي لاستيفاء تحقيقه والتي منها: توجد بالجامعة خطة استراتيجية موثقة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود الموارد المتاحة تشتمل على تحليل الوضع الاستراتيجي للجامعة، وضوح ودقة صياغة الرؤية والرسالة بحيث تعكس أدوارها وتطلعاتها بما يتفق مع الاتجاهات والأولويات القومية، توافر آليات

واضحة وموثقة لقياس مدى تحقق وتنفيذ الرسالة والأهداف والسياسات والخطة التنفيذية من خلال نظام الجودة ومتابعة الأداء بالجامعة. (٢٦٨)

وقد يرجع ذلك إلى المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠ والذي أقر في الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم في مصر حتى عام ٢٠١٧، والتي ترجمت إلى مجموعة من المشروعات من بينها مشروع ضمان الجودة والاعتماد، ووفقا لهذا المشروع أصبح مطلوبًا من كل جامعة أن يكون لديها خطة استراتيجية تقوم من خلالها بدراسة وتحليل البيئة الداخلية وتغييرات البيئة الخارجية المؤثرة على أداء الجامعات، في إطار مجموعة المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من أجل الحصول على الاعتماد.

وفي إطار هذا قامت بعض الجامعات المصرية بإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي؛ من أجل المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعات، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ومن بين هذه الجامعات -على سبيل المثال- جامعة عين شمس التي أنشئت وحدة التخطيط الاستراتيجي في عام ٢٠١٢ للقيام بالعديد من المهام، من بينها: المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ومتابعة تنفيذها، ونشر فكر التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء مجتمع الجامعة، والمشاركة في إعداد بعض الإجراءات والأدوات الداعمة لتقييم الأداء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة وكلياتها، وإجراء الدراسات اللازمة لتحديد الفجوات القائمة وسبل تخطيها. (٢٦٩)

وكذلك جامعة دمياط لديها وحدة للتخطيط الإستراتيجي تتبع مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء، وتتمثل مهمتها في متابعة وتقييم الأداء وضمان الجودة بكليات الجامعة من خلال وضع ومتابعة وتطبيق الخطة الإستراتيجية للجامعة وتقديم الدعم الفني ومتابعة الخطط الإستراتيجية لكليات جامعة دمياط وتقييمها سنويا. (٢٧٠)

وفي جامعة حلوان أنشئت وحدة للتخطيط الاستراتيجي في عام ٢٠١٥ وذلك بهدف إنشاء نظام مؤسسي للتخطيط الإستراتيجي المستدام وذلك من خلال إعداد منهجية مؤسسية للتخطيط الإستراتيجي المستدام للجامعة وكلياتها، كما يختص قسم الدراسات وإعداد الخطط الإستراتيجية والأطر التنفيذية التابع لوحدة التخطيط الإستراتيجي بجامعة

حلوان بإجراء الدراسات اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة في ضوء نتائج تقييم الخطط المنتهية، كما يقوم بالتنسيق مع الكليات في إعداد الخطة التنفيذية للجامعة. (٢٧١) وفي إطار ذلك اتجهت العديد من الجامعات المصرية إلى وضع خطة استراتيجية خاصة بها لمقابلة تلك التحديات والتغيرات التي تواجهها من أجل التعامل مع التغيرات وإدراكها قبل حدوثها لاكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الكامنة وتحقيقها؛ مما يساعد على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تتقدم بها على المنافسين وتحافظ بها وضعها التنافسي الاستباقي المتميز.

وفي هذا الصدد قامت جامعة عين شمس بوضع خطة استراتيجية وتحديثها في ضوء متطلبات برنامج توكيد الجودة والتحسين المستمر والتأهل للاعتماد في الفترة من ٢٠١٨ - ٢٠٢٣، وأكدت أنها ستكون أساسا لبناء الخطط الإستراتيجية والتنفيذية لكليات ومعاهد الجامعة وأنها تتسق مع رؤي الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، كما أنها ستضمن استمرار تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتلبية الاحتياجات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية للجامعة من خلال مجموعة من الخطط البديلة التي تطرأ قيد التنفيذ. (٢٧٢) الأمر الذي يشير إلى توجه جامعة عين شمس إلى بناء خيارات إستراتيجية ومسارات عمل بديلة مستقبلية تساعدها على مواجهة التحديات البيئية والتنافسية المحيطة بها، وتمكنها من التعامل مع التغيرات وإدراكها قبل حدوثها لاكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الكامنة وتحقيقها وعليه فهي تسعى جاهداً إلى تبني التوجه الاستباقي كأحد الممارسات الأساسية التي تمكنها من تحقيق الابتكار الإستراتيجي وإدارته.

وقد ظهر ذلك واضحا في صياغة رؤيتها على أن تصبح جامعة عين شمس ذات ميزة تنافسية عالمية في إدارة منظومة ابتكارية في التعليم والبحث والمعرفة وخدمة المجتمع، وتنص في رسالتها على: أن جامعة عين شمس مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تتبنى الابتكار وتؤهل معرفيا ومهاريا خريجا قادرا على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقا للمستجدات العالمية. وركزت في هدفها على خلق البيئة المحفزة على الابتكار وتدويل الأنشطة الجامعية وإتاحة إمكانات كاملة للتعليم والبحث وتنمية المهارات والانضباط الفكرى لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع. وقد كان من بين غايتها وأهداف الخطة الاستراتيجية ما يلي: (٢٧٣)

أ- تحسين البنية التحتية والأداء التكنولوجي والبيئة التعليمية.

- ب- تعزيز دور الجامعة فى تنمية المجتمع تلبية لمتطلبات التنمية المستدامة.
- ج- ميكنة الخدمات الإدارية من خلال تطبيق نظم المعلوماتية فى الملفات.
- د- تطوير بيئة العمل ورفع كفاءتها.
- هـ- توظيف التكنولوجيا فى إنشاء نظام لضمان الجودة الداخلية وتقييم الأداء.
- وعليه قد أشارت إحدى الدراسات إلى أن صياغة الخطة الاستراتيجية الملائمة هى التى تضع الجامعات المصرية على أولى خطوات الريادة العالمية التى تشهدها، وتقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي للجامعات يساهم من مدى تحقيق رؤية واستراتيجية الجامعة وسعيها إلى التحسين الدائم والمستمر، بما يصب فى التطوير الذى ينشده قادة الجامعات، ولا يتم مراجعة وتقييم الأداء الاستراتيجي ما لم تكن لدى الجامعة خطة إستراتيجية موثقة تحتوى على الرؤية والرسالة والقيم، والغايات الاستراتيجية طويلة الأجل ومبادرات إستراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية. (٢٧٤)

وعلى الرغم من الجهود السابقة من قبل وزارة التعليم العالى والجامعات المصرية من أجل وجود رؤية إستراتيجية واضحة للجامعة تساعد على بناء خياراتها الإستراتيجية ومسارات عملها الإستباقية فى سبيل تحقيق ميزتها التنافسية؛ إلا أنها مازالت تعاني من العديد من المشكلات التى تحول دون تحقيق ذلك، ومن بينها: غياب وجود خطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بالعديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي، واختزال وظيفة التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وافتقار المواقع الرسمية لوحدة التخطيط على شبكة المعلومات الدولية من التحديث المستمر بالإضافة إلى فقر المحتوى ومحدوديته بالشكل الذى لا يمكن المهتمين والخبراء من متابعة مسار التخطيط الاستراتيجي للجامعة، ضعف توفير الخبرات والكفاءات البشرية المتخصصة فى مجالات بعينها مثل التخصصات الإحصائية وبناء المؤشرات الكمية، واستخدامات وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى التخطيط الاستراتيجي، نقص المعلومات والبيانات المتاحة للرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعات. (٢٧٥)

كما أوضحت دراسة أخرى إلى أن ضعف التوجه الاستراتيجي الاستباقي مما ترتب عليه ضعف الرؤية الاستراتيجية المعاصرة للتطوير واللازمة لتحقيق مزايا تنافسية للجامعات المصرية، بالإضافة إلى ضعف الميزانية المخصصة لعمليات التخطيط

الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى فى التخطيط الاستراتيجي. (٢٧٦)

بالإضافة إلى ما سبق أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك جهود ومحاولات تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مركزها التنافسي ضمن التصنيفات العالمية، إلا أنها لازالت تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة وتعد غير كافية لأن ذلك يتطلب تخطيطاً سواء على مستوى الجامعات ككل أو على مستوى كل جامعة وتعظيم عناصر القوة وتقليل نقاط الضعف وفق ترتيب أولوياتها الاستراتيجية ومدد زمنية محددة للإنجاز. (٢٧٧) وفى هذا السياق توصلت إحدى الدراسات إلى ضعف القدرات التنافسية للجامعات وقدرتها على تحقيق سبق والتميز بالجامعات المناظرة، وقد يرجع ذلك إلى وجود قصور فى وضوح الرؤية الاستراتيجية الشاملة للجامعة. (٢٧٨)

كما أشارت دراسة أخرى إلى ضعف أداء الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية وضعف ميزتها التنافسية لوجود العديد من المشكلات التى تحول دون الرفع من جودة أدائها ويجعلها فى آخر بعض التصنيفات العالمية والتى من أهمها ضعف البنية التحتية للجامعات المصرية وخاصة البنية التحتية التكنولوجية، بالإضافة إلى مقاومة الابتكار والتجديد وادخال التكنولوجيا الحديثة فى الجانب الإداري، والتمسك باللوائح التقليدية مع وجود نوع من الاضطراب والغموض والتعقيد فى الاجراءات المنظمة لكثير من الاعمال الموجودة لمجتمع الجامعة. (٢٧٩) والذي قد يرجع إلى وجود غموض فى توضيح أولويات العمل والتنفيذ بالخطة الاستراتيجية بين أفراد المجتمع الجامعي؛ مما يؤثر سلباً على التوجه الاستباقي للجامعة فى تحديد وضعها الاستراتيجي والتنافسي.

وقد اوضحت إحدى الدراسات أن هناك مجموعة من المشكلات التى أثرت على تأخر مكانة الجامعات المصرية فى الترتيبات الدولية للجامعات مما أبعدها بشكل كبير عن مستوى الجامعات العالمية وتأخرها عن اللحاق بركب التقدم العلمى وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها: اختيار الوظائف القيادية فى الجامعات المصرية فى ضوء عوامل سياسية أكثر منها أكاديمية، والافتقار إلى وضوح الخطط المستقبلية للتعليم الجامعي، وضعف كفاءة وتجهيزات المعامل والمختبرات، وتقليدية مفهوم المكتبات الجامعية مع قلتها وفقرها، بالإضافة إلى طبيعة التصنيف ومؤشراته التى لا تصلح لجميع الجامعات، ومنها ما يتعلق بمشاكل على مستوى الجامعات العربية نفسها. (٢٨٠) ومن ذلك يتضح

وجود تأثير كبير على التوجه الاستباقي للجامعة يحد من قدرتها التنافسية على مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها والتعامل معها وإدراكها قبل حدوثها لأكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين وتحقيقها؛ مما يؤثر سلبًا على تطوير وابتكار برامجها وخدمات بشكل جديد تتقدم به على المنافسين وتحافظ بها وضعها التنافسي الاستباقي المتميز.

ولقد أشارت دراسة أخرى إلى وجود العديد من المشكلات التي تعوق الجامعات عن تحقيق التنافسية في ظل الوضع دائم التغيير الذي يشهده العصر الحالي، وقد أثر ذلك في قدرة الجامعات على تقديم خدمات بكلفة أقل وذات جودة أعلى بالإضافة إلى عدم ملاءمة خصائص تصميم الخدمات الجامعية للاستخدام، كما تعاني الجامعة من ضعف قدرة عملياتها على التغيير من خدمة إلى أخرى أو من مستفيد إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، وضعف قدرتها على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة بشكل دائم وفي قدرتها الابتكارية أثناء تقديم خدماتها لكافة المستفيدين، مما أثر سلبًا في قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة في تقديم خدمات تعليمية وتربوية وبحثية تتميز بالكفاءة كما تقدمها جامعات أخرى منافسة، وتطوير طرق وأساليب تقديم الخدمات، واكتشاف بدائل جديدة لمعالجة المشكلات، وتحسين إنتاجية الجامعة من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف. (٢٨١)

وقد أضافت دراسة أخرى أن هناك قصور في ربط الأقسام والكليات بالجامعة بنظيراتها بالجامعات الأجنبية بالدول المتقدمة حيث يؤدي ذلك إلى انفصال الجامعة عن ما يدور حولها من متغيرات، مما يؤدي إلي ضعف الابتكار والابداع لدي أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تراجع الموقع النسبي للجامعات في مصر مقارنة بدول كانت أقل منها في الإمكانيات وفي المكانة بل وكانت تعتمد على الكوادر والخبرات والمؤسسات المصرية في تطوير جامعاتها، وعليه أصبحت الجامعة في مصر في موقف تنافسي ضعيف، كما أثر سلبًا على قدرتها على التنبؤ بمستقبل المجتمع وما سوف يواجهه من مشكلات وما يحتاجه من كفاءات وموارد بشرية وعلمية وعملية، وقد أظهر ذلك الفجوة بين الواقع الفعلي للجامعات المصرية والمستوى المطلوب الوصول إليه. (٢٨٢)

وفي هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تقف حائلًا أمام التوجه الاستباقي للجامعة وقدرتها على تحديد وضعها التنافسي المتميز بين مثيلاتها من الجامعات، والتي من بينها: (٢٨٣)

١. تقليدية برامجها التعليمية وافتقارها إلى روح العصر.
٢. ضعف مستوى مدخلاتها من الطلبة فضلا عن ارتفاع أعداد طلابها.
٣. بطء تعاملها مع متطلبات واحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.
٤. افتقارها للمناخ التنظيمي الداعم لعمليات الإبداع والابتكار.
٥. غياب التنافسية بين خريجي الجامعات المصرية في الأسواق المحلية والعالمية وتزايد بطالة خريجي الجامعات.

كما توصلت دراسة أخرى إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كخطط معرفي للمجتمع، وضعف القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة كخدمة التنمية، مما انعكس مباشرة على تزايد الفجوة المعرفية بين مصر والدول المتقدمة وتحولت الجامعات المصرية إلى مؤسسة تضخم بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تسهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي؛ مما أدى إلى غياب وضعف الدافع التطوري والتنافس في الجامعات المصرية، وضعف قدرتها على استثمار الحلول من الإمكانيات المتاحة ونقص في الامكانيات البشرية وضعف التعاون العلمي بين الجامعات المصرية والأجنبية مما يؤثر على قيامها بمهامها المنوط بها وضعف قدرة الجامعة على العمل كوحدة متكاملة؛ مما جعلها تواجه بتحديات تنافسية تتعلق بالبرامج والخدمات الجديدة التي تقدمها. (٢٨٤)

وقد اوضحت إحدى الدراسات أن هناك ضعف في قدرة الجامعات الحكومية المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل من ناحية وتطورات تقنيات التعليم من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى وجود فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه، مما يؤدي إلى تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات. (٢٨٥)

وباستقراء ما سبق يتضح أنه بالرغم من بذل الجامعات المصرية للعديد من الجهود- من أجل زيادة قدراتها التنافسية على مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها والتعامل معها وإدراكها قبل حدوثها لاكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيقها في ظل رؤيتها الإستراتيجية وتوجهها الاستباقي، وذلك من خلال وجود خطة استراتيجية معتمدة تتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة

بالجامعة حتى يمكنها التطوير والابتكار فى الخدمات والبرامج المتنوعة التى تقدمها الجامعة؛ إلا أنه مازال هناك العديد من أوجه القصور السابق الإشارة إليها التى تعاني منها الجامعات المصرية وتحد من قدرتها على تحقيق ذلك، وقد يتطلب ذلك من الجامعات التركيز على الابتكار الإستراتيجي وإدارته من أجل إعادة هيكلتها كمؤسسة جديدة تتناسب مع احتياجاتها التنافسية بإحداث التطوير والابتكار المستمر فى ممارساتها الحالية بما يحقق رؤيتها وتوجهتها المستقبلية.

### ثالثاً: الدعم القيادي الجامعي:

تحتاج المنظمات التعليمية بشكل عام ومن بينها الجامعات - من أجل تحقيق الابتكار الإستراتيجي إلى التركيز على مجموعة من الممارسات التى ترتبط بمجال الدعم القيادي أو الإداري الجامعي. ويشتمل الدعم القيادي على إتاحة الموارد المادية والتكنولوجية والمالية، وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى جميع المستويات التنظيمية الأدنى على المشاركة الفعالة لإنجاز العمل وزيادة دافعيتهم للابتكار وحل المشكلات، هذا بالإضافة إلى إقامة علاقات تحالفات استراتيجية موجه للابتكار مع المؤسسات والجامعات الأخرى.

لقد بذلت الدولة المصرية العديد من الجهود التى تعكس الاهتمام بتوفير موارد مالية ومادية وبنية تكنولوجية للجامعات من أجل زيادة قدرتها التنافسية وتمكنها من تلبية المتطلبات والمتغيرات البيئية المحيطة بها؛ وبما يساعد فى تحقيق الابتكار الاستراتيجي بالجامعات. وفى هذا السياق حرصت الدولة ضمن إطار مشروع ضمان الجودة والاعتماد فى مؤسسات التعليم العالى على توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلى وزيادة قدرتها التنافسية محليا ودوليا بما يساعدها على مواجهة التحديات المعاصرة واحتلال مكانة متقدمة اقليميا ودوليا،<sup>(٢٨٦)</sup> وأكدت على ذلك وثيقة معايير اعتماد الجامعات ضمن ما جاء تحت المحور الأول القدرة المؤسسية والذى اشتمل عدة معايير، منها: المعيار الرابع: الموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية، والذى يؤكد على أن للجامعة موارد مالية ومادية وبنية تكنولوجية ملائمة لطبيعة نشاطها وحجمها، بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، والحرص على كفاءة استخدام تلك الموارد وتميبتها.<sup>(٢٨٧)</sup>

وقد جاءت ضمن المعايير القومية القياسية اللازمة للتقويم واعتماد الجامعات المصرية هذه متطلبات لقياس معيار الموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية لدلاله على استيفاء تحقيقه؛ حيث تحتاج الموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية إلى متابعة دائمة حتى تضمن الجامعة توافرها وكفايتها وصلاحياتها لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ومنها: تعمل الجامعة على توفير الموارد المالية السنوية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتضمنة في خطتها الاستراتيجية دون تباطؤ أو تعثر، تحرص الجامعة من خلال خطة مدروسة ومعتمدة على الاستمرار في متابعة المرافق والأجهزة وصيانتها والقيام بما تتطلبه من أعمال الترميم والإحلال والتجديد والحماية من المخاطر المحتملة، وتوفير عددا كافيا من أجهزة الحاسب الألى بعدد الطلاب أو المستفيدين وتزويدها بالبرامج المطورة وصيانتها، ويوجد للجامعة موقع على شبكة المعلومات الدولية الأنترنترنت يحوى كل ما يحتاجه المتصفح عن الجامعة ويتم تحديثه باستمرار. (٢٨٨)

وهذا يتفق مع ما جاء ضمن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات سنة ٢٠٠٦ فى المادة (٢٣) من القانون على أنه يختص مجلس إدارة الجامعة برسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة، ووضع خطة استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات فى الجامعة ومتابعة تنفيذها. (٢٨٩) ومن ذلك يتضح حرص إدارة الجامعة على دراسة احتياجاتها من الإمكانيات والموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية اللازم توافرها وكفايتها بما يساعدها على إحداث التطوير والابتكار فى تقديم خدماتها وبرامجها للمستفيدين ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

كما اهتمت أيضًا وزارة التعليم العالي بتطوير القوانين والتشريعات التى تحكم مؤسسات التعليم العالى من أجل رفع كفاءة المؤسسات التعليمية للارتقاء بمستوى التعليم العالى وجودته، لتمكينها من الدخول فى حلبة المنافسة العالمية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وضمان تحقيق مردود عال من الإنفاق على كافة الأنشطة بناءً على خطة معتمدة ومعدة سلفًا. (٢٩٠)

وعلى الرغم من الطابع الديمقراطي الذي تتسم به آلية إعداد الموازنة بقانون تنظيم الجامعات؛ إلا أن الواقع الفعلي للممارسة العملية يشير إلى وجود سلط مركزية مسيطرة إذا إن مسؤولي الجامعات والقائمين على إدارتها لديهم حرية تصرف محدودة في الموازنات المخصصة لها، فضلا عن الافتقار إلى توافر القدر الكافي من المرونة للجامعات حيال إعادة توزيع الموارد عبر أبواب الموازنة أو تغيير بنود الميزانية، ولعل ذلك يتنافى مع مبدأ استقلالية الجامعات وحريتها في إدارة شئونها ومواردها المالية كما أن الاستقلال المالي والإداري للجامعة ينطوي على حرية تصرفها في الاعتمادات المخصصة لها وفق احتياجاتها وليس وفق مجموعة من الأبواب والبنود التي تحول دون إدارة الجامعة لأموالها بكفاءة وفاعلية،<sup>(٢٩١)</sup> الأمر الذي يؤثر سلبيًا على الإدارة الجامعية في توفير ما يلزم من موارد مادية ومالية ودعم للبنية التكنولوجية بما يمكنها من تحقيق أهدافها وأدائها لوظائفها وتقديمها لخدماتها وبرامجها المتنوعة بشكل جديد ومبتكر ويحد من قدراتها على إحداث الابتكار الاستراتيجي ونجاحه في تطوير ممارستها؛ مما لا يدفع بالجامعات إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة والمحافظة على أستاذتها التنظيمية.

وعلى المستوى القومي قامت وزارة التعليم العالي المصرية بالعديد من الجهود تنفيذًا للخطط الاستراتيجية التي وضعتها ومن بينها خطة عام ٢٠٢٠ والتي تضمنت عدة محاور من بينها: دعم وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات المطلوبة لتطوير البنية التحتية المعلوماتية ورفع سرعات الإنترنت بالجامعات المصرية الحكومية بما يسهم في التحول إلى الجامعات الذكية.<sup>(٢٩٢)</sup>

كما جاء أيضا ضمن أهداف الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاستمرار في تحديثها وتلبيتها للمتطلبات والمتغيرات المختلفة،<sup>(٢٩٣)</sup> والتي تتوافق مع رؤية الدولة في خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، حيث أكدت على توفير بنية تحتية متميزة وذلك لرفع كفاءة العملية التعليمية.<sup>(٢٩٤)</sup>

ولقد كان للتحول الرقمي نصيب كبير من اهتمامات الجامعة وتوجهاتها إلى تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية؛ حيث تم إنشاء مركز بيانات عالي القدرة والسعة يربط جميع كليات الجامعات المصرية وإتاحة الدفع الإلكتروني، وجميع إجراءات التنسيق

والتحويل بين الكليات، بالإضافة إلى الشروع في تجهيز أربعة مراكز اختبارات إلكترونية، والبدء في عديد من التطبيقات الرقمية. (٢٩٥)

ولقد انعكس هذا الاهتمام في بعض الجامعات المصرية، ففي جامعة القاهرة قامت باستحداث وتطوير لوائح وبرامج المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة ونظام التعليم الإلكتروني المدمج وفق المعايير العالمية واحتياجات سوق العمل وتوجهات الوطن، وتوظيف التقنيات الرقمية للارتقاء بالخدمات التعليمية والبحثية مثل الدفع الإلكتروني بالمدن الجامعية والتحصيل الإلكتروني لجميع خدمات الطلاب، ونشر المقررات الإلكترونية وقواعد البيانات والمعلومات ومواقع الكليات وخدمة الواي فاي بالمكتبة المركزية، وشهادات بعلامات مائة وأكواد للطلاب، هذا بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية والتكنولوجية وذلك من خلال ربط جميع مباني الجامعة بكابلات الألياف الضوئية فائقة السرعة وإعادة تخطيط الشبكات اللاسلكية على مستوى الجامعة، وتطوير الخدمات والمواقع الإلكترونية وإحداث التكامل بين النظم والخدمات لتحقيق القيمة المضافة من الخدمات الإلكترونية. (٢٩٦)

كما سعت جامعة عين شمس إلى تقديم تجربة تعليمية فريدة للطلاب من خلال دعم البنية التحتية التكنولوجية، والمكتبات التقليدية والرقمية، وإتاحة الحاسبات المدعمة بالإنترنت، والتغطية اللاسلكية داخل الحرم الجامعي والمدينة الجامعية، وكذلك إنشاء شبكة نظم معلومات متكاملة موحدة بالجامعة تربط بين الكليات والمعاهد ورئاسة الجامعة بالإضافة إلى إتاحة الخدمات الإلكترونية والتعليم الإلكتروني. (٢٩٧)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية نحو اهتمام القيادة الجامعية بتطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية لديها من أجل زيادة قدرتها التنافسية وتمكنها من تلبية المتطلبات والمتغيرات البيئية المحيطة بها؛ بالإضافة إلى سعيها نحو التطوير والابتكار في تقديم خدماتها وبرامجها المتنوعة للمستخدمين بما يساعدها على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وتحقيق القيمة المضافة للجامعة؛ ويجعلها قادرة على التقدم والارتقاء والتميز للتصنيفات الدولية للحفاظ على استدامة الجامعة ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية.

وعلى الرغم من الجهود السابقة للجامعات المصرية من أجل تطوير بنيتها التحتية المادية والتكنولوجية بما يساعدها على الارتقاء والابتكار في تقديم خدماتها وبرامجها

المتنوعة للمستفيدين ليتمكنوا من تحقيق التميز التنافسي، إلا أنها لا تزال في حاجة إلى بذل المزيد من الجهود، وهذا ما أكدت عليه إحدى الدراسات إلى أنه يوجد نقص في الأجهزة والمعدات والأدوات التكنولوجية والمباني والقاعات المجهزة، والمنصات والشبكات والبرمجيات، وكذلك اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل الجامعة الواحدة مما يشكل صعوبة في الربط بينها، بالإضافة إلى أنه يوجد العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال والربط مع الحواسيب، علاوة على جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل الجامعي بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والتقنيات والبرمجيات الحديثة وتحديثها باستمرار، حيث تحتاج اللوائح والقوانين إلى إجراء تعديلات جذرية لضمان حقوق المستفيدين من الخدمات التكنولوجية. (٢٩٨)

وبالإضافة إلى ذلك بذلت الجامعات المصرية العديد من الجهود من أجل تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات للمشاركة في استيعاب المعرفة وتطبيقها وتنمية مهاراتهم في استخدام المستحدثات التكنولوجية ومن ثم إحداث التطوير والابتكار في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فمن ضمن مشروعات تطوير التعليم العالي التي ترجمت من الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠١٧ مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (FLDP) Faculty and Leadership Development Project، والذي يهدف إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات والهيئة المعاونة، وتم إنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة، من أجل القيام بعملية التدريب. (٢٩٩)

ففي جامعة القاهرة على سبيل المثال، يوجد مركز معتمد دولياً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ويعد وحدة مركزية لاعتماد مراكز التدريب والمدربين والمواد التدريبية على مستوى الجامعات المصرية وذلك بقرار المجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤، وتتمثل رسالة المركز في: إحداث تنمية بشرية متكاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بدرجة تلبى احتياجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية بصورة متميزة وبمستوى تنافسي فائق. (٣٠٠)

ويهدف المركز إلى تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقادة وتطوير قدراتهم في الجدارات المختلفة وذلك بشكل يدعم ويحقق أهداف استراتيجية التطوير بالجامعة. (٣٠١)

وفي جامعة الأسكندرية، يوجد مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتتمثل رسالة المركز في: تطوير معرفة ومهارات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات الأكاديمية على المستويين المحلي والإقليمي، وتقديم برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية والاستشارات للأفراد ومؤسسات المجتمع المختلفة. (٣٠٢)

ويهدف المركز إلى تطوير القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من الإسهام الفاعل في تحسين مخرجات التعليم العالي، وتطوير برامج التنمية المهنية لتلبي احتياجات العاملين في الجامعات وتقوم على الدراسة العلمية للمشكلات الميدانية والصعوبات التي تعوق جودة أدائهم. (٣٠٣)

ومما سبق يتضح سعى بعض الجامعات المصرية إلى تطوير وتنمية قدرات أعضائها من خلال العديد من الدورات التدريبية التي تعقدتها الجامعات بمراكزها ووحداتها المختلفة على مستوى الجامعات والكليات والتي تهدف إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم بما يتفق مع المهام والمسئوليات الجديدة المناط بهم وذلك وفق المستجدات التكنولوجية والمتغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة على الجامعات.

وعلى الرغم من الدور الفعال التي تقوم به مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات من أجل تنمية قدراتهم ومعارفهم للقيام بالمهام والأدوار الجديدة المناط بهم في ظل المستجدات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل لإحداث التطوير والابتكار في أداء وظائفهم وأدوارهم المستقبلية، بما يساعد الجامعات على التجديد والابتكار في خدماتها ووبرامجها للوصول بها إلى مستوى تنافسي متميز؛ إلا أن الواقع يشير إلى أن مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية تواجه العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق تلك المراكز لأهدافها وغاياتها، تدنى مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس والذي يصل إلى حد العزوف عن المشاركة في برامج المركز، وقد يرجع ذلك إلى اعتياد البرامج التقليدية في التدريب والتعلم الجامعي لدى كثير من الأعضاء وتخوفهم من خوض تجارب جديدة ليسوا في حاجة إليها، والغياب شبه التام

لتحديد الاحتياجات الخاصة بالتنمية المهنية للأعضاء، وتحليل مهام الأداء لعضو هيئة التدريس كمدخل لتصميم البرامج التي تلبي هذه الاحتياجات، ونقص الكوادر البشرية المدربة بشكل احترافي، والقادرة على القيام بالمهام المتنوعة لتلك المراكز، وغياب المعايير الصارمة في اختيار أعضاء المركز، ومنفذو برامج التنمية المهنية، وغياب الكثير من معايير الجودة عند تصميم برامج التنمية المهنية بحقيبتها وإخراجها. (٣٠٤)

وهناك العديد من المشكلات التي تتعلق بقدرة إدارة الجامعات على تطوير وتنمية أعضائها كافة، ومن هذه المشكلات وجود معوقات إدارية منها إغفال حصر الاحتياجات التدريبية لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس، وبعض الصعوبات المتعلقة بالمدرسين وبالبرامج التدريبية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد محتوى البرامج التدريبية، وغياب الاستراتيجية التي تربط أهداف برامج التنمية بالاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتحليل مهام الأداء لعضو هيئة التدريس كمدخل لتصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات. (٣٠٥)

وقد أشارت دراسة أخرى إلى نقص الخطط المحددة المعايير التي تساعد القيادات الجامعية على الوقوف على المستوى الفعلي لأعضاء هيئة التدريس وتحديد البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم، بالإضافة إلى محدودية التمويل الحكومي للتعليم الجامعي والذي أصبح غير قادر على تحقيق متطلبات الجودة والتميز في التعليم وهو ما يظهر في ضعف الإمكانيات والبنية التحتية للجامعات المصرية وضعف قدراتها على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بالجامعات إلى تصنيفات جامعات الريادة العالمية. (٣٠٦)

كما توصلت دراسة أخرى إلى وجود قصور ببرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ حيث إن البرامج التدريبية التي تقدم لأعضاء التدريس لا تلبي فعليا الاحتياجات التدريبية الحالية بالإضافة إلى ضعف ربط برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتكنولوجيا الحديثة وتقنياتها، ولا تزال الأدوار والمهارات التقليدية لأعضاء هيئة التدريس هي السائدة في الجامعات المصرية بما لا يتناسب مع تطورات العصر. (٣٠٧)

وقد أشارت دراسة أخرى إلى وجود بعض مظاهر الضعف في برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، تتمثل في قلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتحديد احتياجاتهم التدريبية، مع فرض موضوعات معينة عليهم قد تكون بلا جدوى، وإهدار للوقت والجهد، وضعف مراعاة التخطيط لخصائص كل فئة من أعضاء هيئة التدريس، والمرتبطة بمؤهلم وتخصصاتهم وخبراتهم العلمية ونوعية البرامج التي التحقوا بها من قبل، بالإضافة إلى عدم وجود تفرغ أثناء البرنامج التدريبي، مع عدم ملاءمة الوقت للتدريب، ووجود قصور في محتوى المادة التدريبية.<sup>(٣٠٨)</sup>

وفى نفس السياق أشارت إحدى الدراسات إلى أن برامج تنمية الموارد البشرية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تعاني من بعض أوجه القصور التي تؤثر سلبا على إحداث التطوير في أدائهم التدريسي والبحثي، ومن أهمها ما يلي: (٣٠٩)

- ١- قصور إدارة الكليات فى نشر ثقافة تنمية الموارد البشرية لدى هيئة التدريس.
- ٢- غياب فلسفة وأهداف تنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- إغفال برامج تنمية الموارد البشرية للاحتياجات الفعلية للمستهدفين، وقصور الانطلاق منها فى تخطيط هذه البرامج، ورسم إطار محتوياتها، وأساليب تنفيذها، وسبل تقييمها.
- ٤- ضعف قناعة الإدارة العليا ذاتها بجدوى برامج التنمية مما يصيب أعضاء هيئة التدريس بالملل والإحباط.
- ٥- ضعف الرابط التدريبي لأعضاء هيئة التدريس بقطاعات الإنتاج والخدمات، والشركات الصناعية رغم حاجة التعليم الجامعى إلى مثل هذا النوع من التحالف، ضمانا لتطوير الخبرات والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء نتائج التغذية الراجعة لعملية التواصل.

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن أهداف البرامج التدريبية قاصرة ولا تتلائم مع التحولات العالمية والمحلية بالإضافة إلى أن الموضوعات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لا تلبى احتياجاتهم، إلى جانب فقدان الصلة بين محتوى البرامج المقدمة للتنمية المهنية ومتطلبات الأداء الفعال لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره الواقعي والمستقبلي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما أن البرامج في معظمها لم تقف على تحديد

مسبق لاحتياجات المتدربين، وعزوف أعضاء هيئة التدريس عن حضور تلك الدورات حيث أنهم لم يجدوا استفادة وأثرا كبيرا لها في أدائهم، بالإضافة إلى أن معظم البرامج التي تعقد هي برامج روتينية للترقية بغرض الحصول على الدرجة الوظيفية الأعلى وقصر مدة التدريب وعدم فعاليته واعتماده بشكل كبير على نسبة الحضور وافتقار البرامج إلى الحداثة.<sup>(٣١٠)</sup>

وقد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود العديد من أوجه القصور المتعلقة بتحقيق التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والتي تحول دون تحقيق التطوير والابتكار المنشود، ومنها ما يلي:<sup>(٣١١)</sup>

١- ضعف مهارات عضو هيئة التدريس في استخدام المستحدثات التكنولوجية، وحاجته أن تقدم له برامج تدريبية لمتابعة هذه المستحدثات ومواكبة تغييرات العصر، ورفع مستوى أدائه وتنمية لديه مهارات استخدام التكنولوجيا في التدريس الجامعي للوصول إلى الابتكار.

٢- ضعف مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة وتركيز مجالات التنمية المهنية بالجامعات المصرية على الجانب التدريسي، وضعف التعاون والتنسيق بين إدارات البرامج التنموية داخل الجامعات وبين الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، وقلة فرص الاحتكاك والاتصال العلمي بالمتخصصين بالجامعات الأمريكية والأوروبية المتقدمة.

٣- قصور برامج التدريب الجامعي وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلبات التدريب الإلكتروني والتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، وقلة الدورات التدريبية المتخصصة في تمكين أعضاء هيئة التدريس من التعليم الإلكتروني، وضعف البنية التحتية والقاعات المجهزة للتدريب.

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن تعدد وتنوع مهام أعضاء هيئة التدريس وزيادة أعبائهم الوظيفية، قد يعوق التحاقهم بتلك البرامج وخاصة تلك البرامج التي تستغرق وقتا أطول وتفرغا كاملا وأيضا قلة التجانس بين الأعضاء المشاركين في برامج التنمية المهنية والذي يعود لغياب تحديد احتياجات الأعضاء منذ البداية وتداخل بعض البرامج وتكرار بعض الموضوعات داخل البرنامج الواحد وغياب التخصص في بعض برامج

التنمية المهنية بين الكليات، وقلّة الاهتمام بالمادة العلمية لتلك البرامج سواء بطرحها للأعضاء قبل البرنامج أو مراجعتها وتحديثها لتناسب وخلفية وإمكانيات هؤلاء الأعضاء. (٣١٢)

وقد توصلت دراسة أخرى إلى أنه يوجد قلة في دورات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتباعد فترات إقامتها واعتمادها بشكل أكبر على الجوانب النظرية، والافتقار إلى نظام الحوافز لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضورها وضعف المكافآت المادية والأدبية التي تقدم له، بالإضافة إلى رواتبهم لا تساعدهم على الوفاء بالتزاماتهم ولا توفر لهم جودة الحياة المطلوبة لرفع أدائهم التدريسي والبحثي مما يحد من مدى التميز الأدائي الجامعي لهم. (٣١٣)

بالإضافة لما سبق أكدت دراسة أخرى على مقاومة التغيير وغياب الوعي لدى الكثير من أفراد المجتمع الجامعي والقيادات الإدارية، وكذلك ضعف الموارد المادية الموجهة للجامعة، مع ضعف وجود نظام فعال للاتصال والتواصل بين الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة، وأفراد المجتمع المحلي، بما انعكس سلبًا على قدرة الجامعة على تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع، بالإضافة إلى غياب الحوافز المشجعة للتطوير الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري الجامعي، حيث ندرة توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية بالجامعة قد يقلل من انخراط أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري في برامج التطوير الذاتي. (٣١٤)

كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن الوضع الراهن للتعليم الجامعي يعاني العديد من المشكلات التي تواجه أداء القيادات وتعوق عمليات التغيير والتطوير والابتكار من بينها: الافتقار إلى وجود رؤية شاملة وإستراتيجية مستقبلية محددة وتقدم التقنيات والوسائل التعليمية وسيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعات وإتسامة بالبنمطية والتقليدية ومقاومة النظام الإداري للتحديث والتغيير وقصور الإعداد الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة وتدنى مستوى الاتصال الإداري على مستوى الجامعة وقلّة فاعليته وتداخله. (٣١٥)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجامعات المصرية بذلت العديد من الجهود من أجل تطوير وتنمية قدرات أعضائها أو أصولها المعرفية وفق المستجدات التكنولوجية والمتغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة على الجامعات، وعليه قد حرصت إدارة

الجامعات على تحقيق ذلك من خلال الدورات التدريبية التي تعقدتها الجامعات بمراكزها ووحداتها المختلفة على مستوى الجامعات والكليات، بالإضافة إلى تحفيزهم على المشاركة في استيعاب ونشر المعرفة وتطبيقها للاستفادة منها في طرح الأفكار الإبداعية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لإحداث التطوير والابتكار الاستراتيجي الذي يميز أداء الجامعات ويحقق أفضل النتائج والمخرجات التعليمية ويحافظ على وضعها التنافسي؛ إلا أن مازال هناك العديد من المعوقات الإدارية التي تعوق تحقيق ذلك. وهذا يتفق مع نتائج إحدى الدراسات التي أشارت إلى أن هناك ضعف في قدرة الجامعات المصرية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك يرجع إلى وجود قصور شديد في متابعة إدارة الجامعة للكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها في التطوير والتميز واستثمار الجامعة الطاقات الفكرية والإبداعية، وقلة توفير الفرص للناهين من العاملين في الجامعات المصرية لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الجديدة والمبتكرة. (٣١٦)

وفي نفس السياق أشارت نتائج دراسة أخرى إلى قلة سعي الجامعات المصرية إلى تبني برامج وسياسات واستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية للمحافظة على رأس المال الفكري، والعمل على تطويره من خلال التدريب وتذليل الصعوبات التي قد تواجه رأس المال الفكري وتنميته سوف يؤدي إلى أن تخسر تلك الجامعات أبرز عنصر فيها وهو رأس مالها الفكري بإبداعاته وابتكاراته وقدراته المميزة. (٣١٧) كما توصلت دراسة أخرى إلى وجود العديد من جوانب القصور الإداري بالكليات والتي يعانون منها في أدائهم وعملهم اليومي مثل جمود القوانين والاستبدادية في اتخاذ القرارات واقتصارها على الإدارة العليا وأغفال تخصصات الأعضاء فيما يسند إليهم من أعمال وأهمال تدريب الموظفين وقلة الحوافز لأعضاء هيئة التدريس. (٣١٨)

وبالإضافة إلى ما سبق تحتاج الجامعات المصرية إلى إقامة علاقات وتحالفات استراتيجية مع الجامعات الأخرى ومنظمات المجتمع المختلفة، بما يساعدها في فهم حاجات المستفيدين وتلبيتها وزيادة الموارد المالية من أجل تطوير خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر في ضوء التغيير وتوقعات واحتياجات المستفيدين؛ وعلية حاولت الجامعات المصرية إجراء اتفاقيات وتحالفات استراتيجية مع الجامعات الأخرى ومنظمات

المجتمع المختلفة من أجل التعاون معها والاستفادة منها والحصول على المعرفة التي تساعد على تطوير مواردها وتجديدها.

وفي هذا السياق أنشأت جامعة عين شمس مركز للابتكار وريادة الأعمال بالتعاون والتحالف الإستراتيجي مع جامعة ولاية أريزونا، والذي يسعى إلى تمكين القادة الاقتصاديين في المستقبل بمصر من خلال إثارة الروح الإبداعية وريادة الأعمال لطلاب جامعة عين شمس وأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تساعد التحالفات على توفير بيئة تأزرية وتعاونية مصممة لتحفيز واحتضان الشركات الناشئة وتسريع نمو الاقتصاد القائم على الابتكار بمصر، بالإضافة إلى أنها تربط بين الأوساط الأكاديمية وقطاع السوق مع التركيز على الابتكار وريادة الأعمال كقوى دافعة للتغيير. (٣١٩)

وتتمثل رسالة المركز في: توفير أفضل بيئة ممكنة للابتكار تعمل على تمكين وتحفيز المشاركين والكيانات المبتكرة تطوير أفكارهم ومفاهيمهم ونماذج أعمالهم بالإضافة إلى تقديم أفضل الخدمات والاستشارات المطلوبة الممكنة التي تساعد المشاركين على إثراء معارفهم وتحسين مهاراتهم والوصول إلى أهدافهم بطريقة مبتكرة. (٣٢٠)

وفي جامعة بنها أنشأت مركز الابتكار وريادة الأعمال، وتتمثل رسالة المركز في: الإرتقاء بالجامعة إلى التصنيف ضمن الجامعات المميزة إقليمياً وعالمياً في مجالي الإبداع والابتكار مع تحويل الأفكار المبتكرة والإختراعات إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية. (٣٢١)

ويهدف المركز إلى: تكوين المعرفة وتطبيقها لتوليد الابتكار في كل كليات الجامعة وقطاعاتها، واستقطاب المبدعين والمبتكرين، وتطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة وتطبيقها في كل المجتمع. (٣٢٢)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل القيادات بالجامعات المصرية نحو إقامة علاقات تحالفات استراتيجية مع المؤسسات والجامعات الأخرى تساعد في توفير بيئة داعمة ومحفزة لتوليد الأفكار ونماذج الأعمال الإبداعية من أجل تطوير خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر ويحقق قيمة مضافة للجامعات ويرقى بها إلى التميز والريادة، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق ذلك، ومن هذه المشكلات: افتقار بعض الجامعات المصرية استضافة علماء دوليين بالإضافة إلى قلة

اهتمامها بالخدمة التعليمية والبحثية المتميزة التي يصعب وجودها في الجامعات الأخرى؛ مما يؤثر سلبيًا على خلق بيئة تنافسية بين الجامعات وتشجيع المبادرات والإبداع والابتكار وتقديم خدمات تعليمية وبخئية جديدة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وتدعيم سمعتها وصورتها بين الجامعات الأخرى، ورفع مستوى معايير تقييم الجامعات وتوفير إطار مرجعي لكل جامعة حول مستوى أدائها من خلال مقارنتها بغيرها من الجامعات الأخرى. (٣٢٣)

بالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة أخرى إلى أن ضعف إمكانياتها وقدرتها على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول إلى مكانة مناسبة في تصنيفات الجامعات العالمية بالتعاون الدولي والتحالفات الاستراتيجية تمكن الجامعات من الحصول على العديد من المزايا والفرص التكنولوجية التي تدعم مركزها التنافسي، وتساعد على الاستمرارية والبقاء في الأسواق المحلية والعالمية. (٣٢٤) كما أضافت دراسة أخرى أن تدنى أوضاع الهيئة التدريسية يؤثر على أدائهم البحثي والتدريسي كما يدفع البعض إلى هجرتهم إلى البلاد المتقدمة وذلك بسبب قلة توافر البيئة العلمية الملائمة الأمر الذي يؤدي إلى نوع من عدم الاتزان ويجعل البيئة الجامعية بيئة طارئة لأبنائها المبدعين الذين يجدوا في الخارج من يحتضنهم وينميهم، مما يعرض المجتمع إلى التشتت والخلل العلمي وينتج عنه الخروج من قائمة التصنيفات العالمية نظرا لقلّة وجود كفاءات متميزة قادرة على الانتاج والابتكار. (٣٢٥)

وفي نفس السياق توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك ضعف في توافر مؤشرات كافية لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري، ويرجع ذلك إلى ضعف توافر التجهيزات والبنية التحتية المناسبة، وعدم توافر الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة من جانب ومن جانب آخر قلة عناية قيادات الجامعة في المشاركة في صياغة ورؤية واستراتيجية الجامعة. (٣٢٦) كما أضافت دراسة أخرى أن ضعف الإعداد العلمي للطلاب خريجي الجامعات في بعض التخصصات وعدم ملاءمة ما تقدمه لهم الجامعات من إعداد علمي مع متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي؛ مما يدل على ارتفاع مستمر في أعداد البطالة بين خريجي الجامعات، هذا بالإضافة إلى أن الجامعات المصرية لا تؤهل خريجها لسوق العمل ولا تزودهم بالمهارات الفنية والذهنية التي يتطلبها سوق العمل مما

جعل الوضع كما هو حيث زيادة في أعداد الخريجين مع ضعف في مستوى كفاءتهم. (٣٢٧)

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الجامعات المصرية تعاني من العديد من المعوقات التي تقف حائلا أمام توفير بيئة داعمة ومحفزة لتوليد الأفكار الإبداعية والتي منها: محدودية الموارد المالية وقلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية، وتدنى البنية التحتية التكنولوجية بها فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة فلا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم وضعف مواكبة التكنولوجيا التعليمية الحديثة، وضعف المهارات والقدرات المهنية والتقنية لمعظم خريجي الجامعات المصرية، والفجوة الرقمية تقنيا بين مؤسسات التعليم العالي الأجنبية والعربية، وضعف مواكبتها للمستجدات الحديثة، استدامة غياب التنوع الأكاديمي والدراسي والإداري وندرة المواهبة الاحترافية بين المؤسسات الجامعية ومقتضيات سوق العمل، وضعف الأدوار الابتكارية لإدارة الجامعة، ضعف قدرات الجامعات على مواكبة التقدم التقني والمعرفي وضعف قنوات الاتصال والتحالف بينها وبين المجتمع المحلي وضعف قدرتها على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة. (٣٢٨)

كما أشارت دراسة أخرى إلى غياب التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية وضعف القدرة على اجتذاب التمويل من موارد خارجية، وضعف الشراكات المجتمعية وندرة قنوات الاتصال بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية ذات العلاقة مما يعوق معرفة أعضاء هيئة التدريس لما تحتاج إليه هذه القطاعات من بحوث تطبيقية لأجل تطويرها وحل مشاكلها. (٣٢٩)

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور السابقة التي ترتبط بضعف الممارسات التي تركز عليها القيادة الجامعية أو الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق الابتكار الاستراتيجي بالجامعة وإدارته بنجاح، وقد يظهر تأثيرها في ضعف قدرة الجامعات على توفير الإمكانيات والتجهيزات والبنية التحتية التكنولوجية التي تخلق بيئة داعمة ومحفزة لتوليد الأفكار ونماذج الأعمال الأبداعية من أجل الاستفادة منها في تطوير خدماتها التعليمية وبرامجها المتنوعة وتقديمها بشكل مبتكر يحقق قيمة مضافة

للجامعة ويرقى بها إلى التميز ويدعيم سمعتها وصورتها بين الجامعات الأخرى، الأمر الذي يتطلب من القيادات الجامعية ضرورة السعي نحو تبني الممارسات القيادية الجديدة أو الابتكارية وتطبيقها بشكل مبتكر يمكنها من تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته بنجاح لمواجهة المنافسة القادمة؛ ومن ثم الحفاظ على وضعها التنافسي المتميز.

### القسم السادس: النتائج والتصور المقترح:

يعرض هذا القسم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، وكذلك الدراسة النظرية عن واقع ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى التصور المقترح لتطوير ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ويتضح ذلك تفصيلاً فيما يلي:

#### أولاً: نتائج البحث:

يمكن تقسيم نتائج البحث إلى نتائج مرتبطة بالإطار النظري، وأخرى مرتبطة بالدراسة النظرية للواقع، كما يلي:

#### ١- نتائج مرتبطة بالإطار النظري للبحث:

تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالإطار النظري للبحث فيما يلي:

- (أ) يعد الابتكار الإستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية الملحة للجامعات لمواجهة التغيرات الطارئة في بيئتها والمستجدات التكنولوجية المتلاحقة وزيادة حدة المنافسة.
- (ب) يركز الابتكار الإستراتيجي بالجامعات على ثلاث أبعاد رئيسية هي: استراتيجية الابتكار الموجه للتكنولوجيا، واستراتيجية الابتكار التنافسية، التحالفات الإستراتيجية الموجه للابتكار يمكن تحقيقها من خلال تفعيل ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي، وتتضمن القدرة الإستيعابية للجامعة، والتوجه الأستباقي للجامعة، والدعم القيادي.
- (ج) يسهم الابتكار الإستراتيجي في إحداث تغيير جذري وليس جزئي في نوع البرامج التعليمية والخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة بشكل جديد ومبتكر تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين وتعزز قدرتها التنافسية.

(د) تركز ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات على عدد من المحددات، هي: الدافع الجوهري لاقتراح الافكار الجديدة، والاستقلالية في مناقشة الأفكار، وتنفيذها، والتفاعل الاجتماعي، والخبرة المهنية للعاملين.

(هـ) يساعد الابتكار الإستراتيجي الجامعات على التحسين المستمر لأداء الجامعة والحفاظ على بقائها وميزتها التنافسية المستدامة.

## ٢- نتائج مرتبطة بالدراسة النظرية للواقع:

تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالدراسة النظرية للواقع فيما يلي:

(أ) تحرص العديد من الجامعات المصرية بتحديث خططها الإستراتيجية وإجراء التعديلات عليها بناءً على دراسة التحليل البيئي ونتائجه وذلك وفق التغيرات والمستجدات المتلاحقة.

(ب) تبذل بعض الجامعات المصرية جهودًا من أجل توظيف التقنيات الرقمية في إتاحة الخدمات الإلكترونية والتعليم الإلكتروني للارتقاء بالخدمات التعليمية والبحثية.

(ج) تهتم الجامعات المصرية بإنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بكل جامعة من أجل القيام بعملية التدريب والتنمية المهنية.

(د) تبذل بعض الجامعات المصرية العديد من الجهود كإنشاء مركز للابتكار وريادة الأعمال من أجل إقامة علاقات التحالف الإستراتيجي مع الجامعات الأخرى لتبادل المعلومات والمعرفة ومشاركتها واستثمار الموارد المتاحة.

(هـ) تسعى بعض الجامعات المصرية إلى بناء خياراتها الإستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية لتعامل مع التغيرات والمستجدات وإدراكها قبل حدوثها في إطار خططها الإستراتيجية.

(و) تهتم الجامعات المصرية بتطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات من أجل إتاحة المعلومات وتداولها بصورة إلكترونية.

(ز) تسعى الجامعات المصرية إلى تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات الجامعات وتدريب أعضاء المجتمع الجامعي على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

(ح) سيادة المركزية والبيروقراطية، وجمود اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالجامعات، والتمسك بالروتين وتعقد الإجراءات الإدارية داخلها.

- (ط) افتقار بعض الجامعات إلى بيئة علمية ملائمة تشجع على الإبداع والابتكار والتميز.
- (ي) قلة اهتمام الجامعات المصرية بالخدمة التعليمية والبحثية المتميزة التي يصعب وجودها في الجامعات الأخرى المناظرة.
- (ك) غياب الإستراتيجية التي تساعد القيادات الجامعية على ربط أهداف برامج التنمية بالاحتياجات المهنية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس وتحليل مهام أدائهم كمدخل لتصميم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم.
- (ل) تدنى أوضاع الهيئة التدريسية مع قلة الحوافز المادية تؤثر سلبًا على التطوير والتجديد في أدائهم البحثي والتدريسي.
- (م) غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات، وضعف قنوات بعض القيادات الجامعية بالأهداف الإستراتيجية للخطة، مما يؤثر سلبًا على توجيهها الاستراتيجي الاستباقي لمواجهة التغييرات والمخاطر وتغاديتها.
- (ن) افتقار الجامعات إلى بنية تحتية تكنولوجية وضعف شبكات الإنترنت التي تمكنها من تقديم خدماتها إلكترونياً.
- (س) قلة اهتمام الجامعات المصرية بإقامة علاقات تحالف أو شركات مع مثيلاتها من الجامعات الأجنبية على المستوى الدولي لتبادل المعرفة ومشاركتها واستيعابها والاستفادة منها في التطوير والابتكار.
- (ع) ضعف اهتمام الجامعات المصرية بتكوين علاقات تعاون وشركات مع قطاعات الصناعة والشركات الخاصة، من أجل القيام بتقديم الاستشارات والابحاث التي ترتبط باحتياجاتهم لزيادة الموارد المالية للجامعة.
- (ف) ضعف الإمكانيات المادية وتقدمها وقلة الموارد المالية بالجامعات التي تمكنها من التطوير والتجديد في برامجها التعليمية وخدماتها المتنوعة لزيادة الطلب عليها.

#### ثانياً: التصور المقترح:

في ضوء الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه دراسة واقع إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية من جوانب قوة وجوانب ضعف، تم التوصل إلى مخطط مبدئي للتصور المقترح (ملحق رقم ١) لتطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتم عرضه على عدد من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي

(ملحق رقم ٢) من خلال البريد الإلكتروني لاستطلاع آرائهم ومقترحاتهم بشأنه، ومن أجل الوصول إلى المخطط النهائي، وقد بلغ عدد الخبراء (١٢) خبيرًا، ومن أهم تعديلاتهم ما يلي:

- ١- اختصار جميع العبارات في مكونات التصور المقترح ومتطلبات تنفيذه.
- ٢- تعديل صياغة بعض العبارات مثل العبارة رقم ١، ٢، ٤، ٧، ١٠، ١٢ في مجال القدرة الاستيعابية للجامعة، والعبارات رقم ١، ٢، ٤، ٥، ٧، ٨ في مجال التوجه الاستباقي للجامعة، والعبارات رقم ١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧ في مجال الدعم القيادي الجامعي، والعبارات رقم ٢، ٣، ٦، ٧ في متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- ٣- حذف العبارة رقم ٨ في مجال القدرة الاستيعابية للجامعة، والعبارة رقم ٣، ٥ في مجال التوجه الاستباقي للجامعة، والعبارة رقم ١، ٩ في مجال الدعم القيادي الجامعي للتركاز.

- ٤- دمج العبارة رقم ١ مع العبارة رقم ٨ في مجال الدعم القيادي الجامعي.
  - ٥- إضافة بعض العبارات في مجال الدعم القيادي الجامعي.
- وفي ضوء آراء الخبراء ومقترحاتهم، يمكن عرض التصور المقترح في صورته النهائية وفقا للمحاور التالية:

#### ١- منطلقات التصور المقترح:

تتضمن منطلقات نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ومنطلقات محلية مستمدة من الدراسة النظرية لواقع إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وفيما يلي يمكن توضيح كلٍ منهما:

#### أ- المنطلقات النظرية:

تحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في النقاط التالية:

- (١) إن إدارة الابتكار الإستراتيجي تعكس قدرة الجامعات على إحداث التوافق مع البيئة الخارجية والحفاظ على استدامتها وميزتها التنافسية من خلال توجيه استراتيجيتها لإيجاد مسارات عمل جديدة ومبتكرة للاستجابة الفورية لمتطلبات سوق العمل والمستجدات التكنولوجيا المتغيرة.

(٢) إن إدارة الابتكار الإستراتيجي يمكنها زيادة القدرة التنافسية للجامعات التي تميزها عن غيرها وتؤدي بها إلى تطوير خدماتها وبرامجها المتنوعة بشكل جديد ومبتكر يصعب على المنافسين تكرارها.

(٣) إن الابتكار الاستراتيجي لا يقف فقط عند مستوى إجراء تعديل أو تحسين في شكل الخدمات والبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات، ولكن إحداث تغيير جذري في خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل جديد ومبتكر يلبي توقعات المستفيدين ويتلاءم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

(٤) إن الابتكار الإستراتيجي للجامعات يتضمن أبعادًا متعددة من أبرزها: استراتيجية الابتكار الموجه للتكنولوجيا، واستراتيجية الابتكار التنافسية، التحالفات الإستراتيجية الموجه للابتكار.

(٥) إن هناك العديد من مجالات إدارة الابتكار الإستراتيجي للجامعات من بينها: القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي للجامعة، والدعم القيادي الجامعي.

(٦) إن القدرة الاستيعابية تعد مطلبًا ضروريًا للجامعات لاكتساب واستيعاب قيمة المعلومات الجديدة والمعرفة الخارجية وربطها ودمجها مع المعرفة الداخلية للاستفادة منها في إحداث التغيير والتجديد في الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها حتى يمكنها التطوير والابتكار، وبما يساعد على تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته بالجامعات.

(٧) إن التوجه الاستباقي أصبح ضرورة للجامعات من أجل مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها والتعامل معها وإدراكها قبل حدوثها للتصدي لها وتلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيقها من خلال اتخاذ المبادرات والاستراتيجيات الاستباقية للجامعة.

(٨) إن ممارسات الدعم القيادي تمكن الجامعة من تحقيق إدارة الابتكار الاستراتيجي بنجاح بما يجعلها قادرة على مواجهة الضغوط التنافسية القادمة والارتقاء بمستوى تصنيفها العالمي للحفاظ على وضعها التنافسي المتميز.

#### ب- المنطلقات المحلية:

تحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في النقاط التالية:

(١) تسعى الجامعات المصرية إلى بذل العديد من الجهود المرتبطة بمجالات ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي وهي زيادة القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي

للجامعة، والدعم القيادي الجامعي والتي من الممكن أن تساعد في تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته بنجاح.

(٢) تتوجه الجامعات المصرية إلى بناء خياراتها الإستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية لتعامل مع التغيرات والمستجدات وإدراكها قبل حدوثها ومواجهتها.

(٣) تقوم بعض الجامعات المصرية بالعديد من الجهود من أجل توظيف التقنيات الرقمية في إتاحة الخدمات الإلكترونية للارتقاء بجودة الخدمات المتنوعة المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعة بما يناسب احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

(٤) تسعى القيادات بالجامعات المصرية إلى توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلي وزيادة قدراتها التنافسية محليًا ودوليًا بما يساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة.

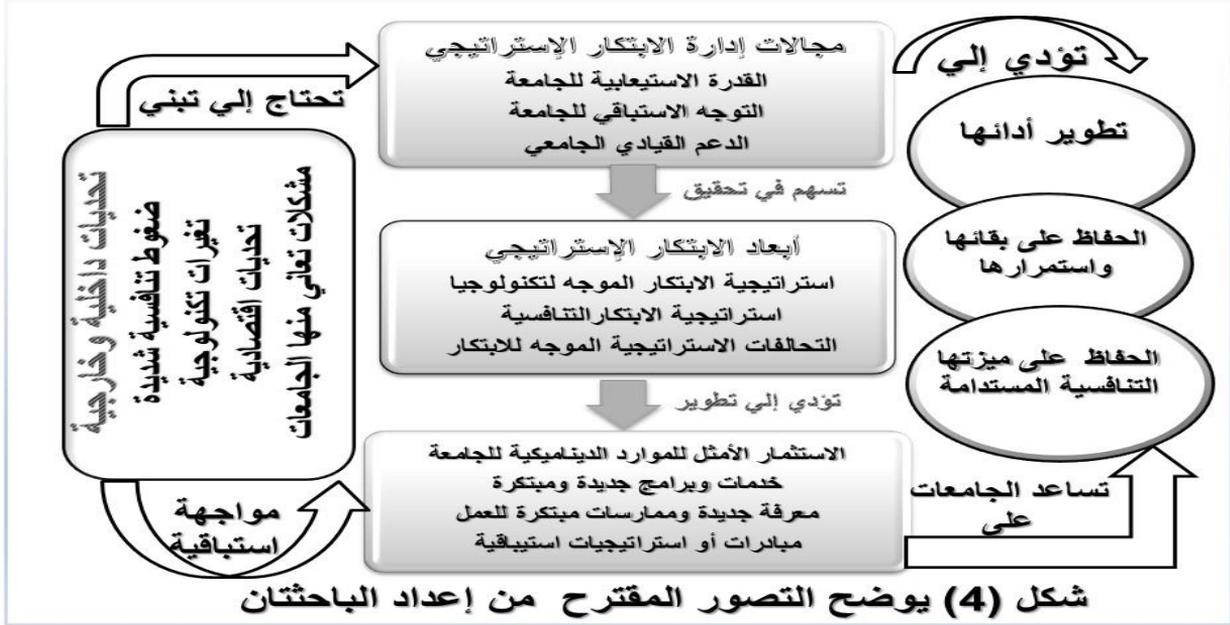
(٥) توجه الجامعات المصرية نحو وجود خطة إستراتيجية للجامعة تبرز سماتها وقدراتها المتميزة عن غيرها من الجامعات، وتعكس أدوارها وتطلعاتها بما يتوافق مع الاتجاهات والأولويات القومية وتحافظ على وضعها الاستراتيجي والتنافسي إقليمياً وعالمياً.

(٦) توجه الجامعات المصرية نحو تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة التعليم وإتاحة مصادر المعلومات والمعرفة وتداولها إلكترونياً بين أعضاء المجتمع الجامعي، بما يسهم في تحسين قدرتها الإستيعابية.

(٧) تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات الخارجية التي تعوقها عن تحقيق كفاءتها المؤسسية وزيادة قدرتها التنافسية والتي تستوجب التعامل معها والتصدى لها من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها ووضعها التنافسي.

## ٢- مكونات التصور المقترح:

يوضح الشكل التالي التصور المقترح لتطوير إدارة الابتكار الإستراتيجي



بالجامعات، فيما يلي:

يتضح من الشكل السابق أن الجامعات تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها مثل ضغوط تنافسية شديدة وتغيرات تكنولوجية وتحديات اقتصادية ومشكلات تعاني منها الجامعات، مما يتطلب منها ضرورة التعامل معها والاستجابة لها من خلال إعادة هيكلة الجامعة بشكل جديد يتناسب مع احتياجاتها التنافسية المحددة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تبني مجالات إدارة الابتكار الاستراتيجي، وهي: القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي للجامعة، والدعم القيادي الجامعي، والتي تسهم في تحقيق التوازن بين التغيير واستقرار البيئة التنظيمية للجامعة وينعكس بشكل إيجابي على الابتكار الإستراتيجي للجامعة بأبعاده الثلاثة، وهي: استراتيجية الابتكار الموجهة للتكنولوجيا، واستراتيجية الابتكار التنافسية، التحالفات الاستراتيجية الموجه للابتكار. مما يجعل الجامعات قادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها الديناميكية وتقديم خدمات متنوعة وبرامج تعليمية وممارسات مبتكرة وبناء معرفة جديدة للعمل وتبني

استراتيجيات ومبادرات استباقية؛ الأمر الذي يمكن الجامعات من تطوير أدائها والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومواجهتها الاستباقية ويجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

ويتضمن التصور المقترح ثلاث مجالات، وهي:

أ- مجال القدرة الاستيعابية للجامعة:

ويمكن تفعيلها من خلال الممارسات التالية:

- (١) تبني ثقافة تنظيمية تدعم الأفكار الإبداعية للتطوير والابتكار في البرامج والخدمات الجامعية من خلال: مشاركة المعرفة الجديدة ونشرها داخل الجامعات وخارجها عن طريق المؤتمرات العلمية واللقاءات والدورات التدريبية وورش العمل والشبكات التكنولوجية.
- (٢) توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لاستيعاب المعرفة ونقلها ومشاركتها بين كافة الأقسام والكليات بالجامعات للاستفادة منها في عمليات تطوير الخدمات الجامعية.
- (٣) بناء ذاكرة تنظيمية للجامعة لتدوين وتخزين المعلومات والمعرفة واسترجاعها ونشرها وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
- (٤) إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مع الجامعات الأخرى لمشاركة وتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى أفكار إبتكارية والاستفادة منها في إحداث التطوير والتجديد المستمر في خدماتها وبرامجها المتنوعة.
- (٥) عقد دورات تدريبية متقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات تنظمها مراكز ووحدات الكليات بالجامعات من أجل تنمية معارف ومهارات جديدة لأعضاء هيئة التدريس تمكنهم من تحسين الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها الجامعة.
- (٦) الاستفادة من المواقع الالكترونية للجامعات في فتح قنوات جديدة فعالة للتواصل مع المستفيدين عن طريق طرح استطلاعات للرأي واستبيانات لتقييم جودة الخدمة ونماذج للاقتراحات والشكاوى للتعرف على توقعاتهم وآرائهم في تطوير الخدمات والبرامج المقدمة.

(٧) تبنى الجامعة فكرة الحاضنات التكنولوجية لرعاية الأفكار الإبداعية لتهيئة بيئة عمل ابتكارية ملائمة للمبدعين للقيام بأنشطة البحث والتطوير التي تفيدها في تحسين خدماتها وبرامجها والتجديد فيها.

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

(٩) تقديم وحدات ومراكز الخدمات الإلكترونية والمعرفية التي تم إنشاؤها بالجامعات الدعم الفني والتواصل مع المستفيدين للتعرف على حاجاتهم وآرائهم لتطوير الخدمات المقدمة لهم.

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

#### ب- مجال التوجه الاستباقي للجامعة:

ويمكن تفعيله من خلال الممارسات التالية:

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

(٢) تكوين فريق عمل يضم الخبراء المتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي من الكليات ذات الغلاقة للمساهمة في تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة لمقابلة التحديات والتغيرات في بيئتها التنافسية.

(٣) نقل خبرات الجامعات المناظرة وممارساتهم الأفضل بالاستفادة من التحالفات الاستراتيجية التي تعقدتها الجامعة معهم عند إعداد خططها الاستراتيجية، والتي تساعد في بناء خياراتها الاستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية.

(٤) عقد اجتماعات دورية لوضع بدائل إستراتيجية تتضمن إحداث تعديلات في العمليات والممارسات الإدارية بالجامعة وتوفير مصادر لمواردها المالية والمادية والتكنولوجية لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات البيئية.

(٥) تقديم وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي الاستشارات لكليات الجامعة من أجل وضع خططها الاستراتيجية بها بما يتسق مع رؤية كل جامعة وتوجهاتها المستقبلية.

- (٦) إعلان الخطة الإستراتيجية للجامعة على الموقع الإلكتروني الرسمي وإتاحتها لأعضاء المجتمع الجامعي لمساعدتهم في فهم الوضع الاستراتيجي لها ووضعها التنافسي.
- (٧) تقييم الجامعة لخطةها الاستراتيجية دورياً بما يساعدها على بناء خياراتها الاستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة.
- (٨) توظيف الخطط الإستراتيجية للجامعات المناظرة في مواجهة الأزمات لمساعدة الجامعة على اتخاذ الإجراءات والمبادرات الاستباقية المناسبة لتجنب المخاطرة وفقاً لقدرتها.
- (٩) تكليف فرق عمل وحدة الأزمات بالكليات في رصد ومتابعة الأحداث المحيطة بالجامعة بما يساعدها على الاستجابة السريعة لأية تعديلات تتفق وخطتها الاستراتيجية.

### ج- مجال الدعم القيادي الجامعي:

ويمكن تفعيله من خلال الممارسات التالية:

- (١) تمكين القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس من المشاركة بخبراتهم وأفكارهم الابتكارية في وضع خطط التطوير للجامعة.
- (٢) تفعيل دور مراكز ووحدات الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات في عقد اتفاقيات وشراكات مع قطاعات المجتمع المختلفة لتقديم أفضل الخدمات والاستشارات التي تقدم الحلول الابتكارية لقضايا ومشكلات المجتمع وتساعد في زيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة.
- (٣) تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على التطوير في أدائهم التدريسي والبحثي بما يسهم في تطوير وتجديد الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعة وتقديمها بشكل أفضل.
- (٤) إتاحة القيادات الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير البرامج والمقررات الجامعية الإلكترونية وتقديمها بشكل مبتكر يتناسب مع توجهاتها المستقبلية نحو التجديد والابتكار في خدماتها للوصول بها إلى مستوى تنافسي متميز.

- (٥) تحفيز القيادات لأعضاء هيئة التدريس على التحسين المستمر لقدرتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل ترتبط باحتياجاتهم وتتناسب مع المهام والمسئوليات الجديدة المناطة بهم.
- (٦) تخصيص مكافآت مالية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على البحث والابتكار في أداء مهامهم.
- (٧) تعظيم الاستفادة من التقنيات الرقمية في الارتقاء بالخدمات التعليمية والبحثية وتطويرها عن طريق استخدام آليات الدفع الالكتروني وقبول الأوراق واستخراج الشهادات وإجراءات التسجيل، بما يساعد الجامعة على تقديم خدماتها بسرعة وتميز.
- (٨) تكريم القيادات الجامعية للمبدعين والمبتكرين من أعضاء المجتمع الجامعي المساهمين بدور فعال في جهود التطوير والتجديد عن طريق نشر أسمائهم على الموقع الرسمي للجامعة ومنحهم جوائز في مؤتمر الجامعة السنوي.
- (٩) عقد القيادات الجامعية تحالفات استراتيجية مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لزيادة مواردها المالية بما يساعدها على التطوير والتجديد في خدماتها.
- (١٠) حفز القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية الذاتية عن طريق توفير مصادر التعلم وقواعد البيانات اللازمة لأنشطة التعلم الذاتي، وحثهم على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.

### ٣- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- تتمثل متطلبات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:
- أ- تحديث التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الجامعي بشأن زيادة نسبة المخصصات المالية للجامعات ومنحها مزيد من الاستقلالية في إدارة شئونها بما يساعدها على تطوير مواردها والتجديد والابتكار في خدماتها المختلفة.
- ب- توفير بيئة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار بين أعضاء المجتمع الجامعي تيسر سبل الاتصال والتعاون وتحتضن الأفكار الإبداعية والاستفادة منها في جهود التطوير بالجامعة بما يحقق لها التميز التنافسي.

ج- اختيار قيادة جامعية لها رؤية استباقية تكون قادرة على إعادة بناء القدرات الديناميكية الحالية للجامعة بشكل جديد ومبتكر يمكنها من التعامل بمرونة مع الضغوط التنافسية.

د- تحديث برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم من أجل أكسابهم معرفة ومهارات جديدة تساعدهم على التجديد والابتكار في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والإدارية.

هـ- نشر ثقافة الابتكار الاستراتيجي بين أعضاء المجتمع الجامعي من خلال تنظيم ندوات وسمينارات دورية بين القيادات الجامعية وأعضاء المجتمع الجامعي تتناول أهمية الممارسات الابتكارية في أداء مهامهم الوظيفية.

و- توفير التمويل اللازم لتطوير بنية تحتية مادية وتكنولوجية مناسبة تجعلها قادرة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين والتطوير في خدماتها وتقديمها بشكل مبتكر وجودة عالية تحافظ بها على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز.

ز- توفير نظام معلوماتي تكنولوجي فعال لمتابعة ورصد التطورات والمستجدات المحيطة بالجامعة وإمكانية توظيف المعرفة التنظيمية الخارجية وحفظها ومشاركتها للاستفادة منها في إعادة توجيه إستراتيجياتها لإحداث التجديد والتطوير في خدماتها المتنوعة.

٤- **معوقات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:**

تتمثل معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها فيما يلي:

أ- قصور الاستقلال الإداري والمالي للجامعة، ويمكن التغلب عليه من خلال إعادة النظر في التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الجامعي بما يتوافق مع التغييرات والتحديات التي تفرض على الجامعات.

ب- المركزية الإدارية الشديدة وجمود اللوائح والإجراءات التنظيمية وتعقيدها بما لا يشجع على التطوير والابتكار، ويمكن التغلب عليها من خلال منح مزيد من الإستقلالية للجامعة ومنحها الصلاحيات اللازمة لإدارة شئونها.

ج- نقص الموارد والمخصصات المالية للجامعات اللازمة لتوفير الأجهزة التكنولوجية والقاعات المجهزة وشبكات الانترنت والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة، ويمكن التغلب عليها من خلال الاستفادة من مصادر التمويل الذاتي للجامعة مثل البرامج

- الخاصة والخدمات والإستشارات التي تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والمنح والتعاقدات مع بعض المنظمات والجهات الخاصة وعمل وقف للجامعة.
- د- ضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية بالجامعة واللازمة لتنفيذ التصور المقترح، ويمكن التغلب عليها من خلال الجهود التطوعية مع منظمات المجتمع المدني وعقد اتفاقيات شراكة مع شركات القطاع الخاص ورجال الأعمال للقيام بأعمال الصيانة للمعدات وتوفير التجهيزات وترميم المباني الجامعية.
- هـ- افتقار المناخ التنظيمي السائدة بالجامعات إلى تشجيع ممارسات الأبداع والابتكار بين أعضاء المجتمع الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:
- تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يحفزهم على الأبداع والابتكار في أداء مهامهم الوظيفية.
  - تنظيم مسابقات متنوعة للبحوث العلمية المبتكرة التي تقدم حلولاً عملية لمشكلات مجتمعية وعلمية وللمشروعات الريادية وتقديم جوائز للفائزين منهم مع دعم مادي لتنفيذها بما يضمن تكريم المبدعين والمبتكرين من أعضاء المجتمع الجامعي.
  - عقد لقاءات وورش عمل لمناقشة الأفكار الجديدة المطروحة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتدريبهم على أساليب مبتكرة تساعدهم في تنفيذ مهامهم الجامعية.
  - تيسير الإجراءات الإدارية المرتبطة بالبعثات العلمية وعقد الشراكات مع الجامعات الإقليمية والدولية لإتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس لإكتساب خبرات معرفية وممارسات جديدة.

## قائمة الهوامش:

- (<sup>1</sup>)Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata (2014), "Strategy transformation through strategic innovation capability –a case study of Fanuc ", *research and development management association*, Vol.44, No.1, p.75.
- (<sup>2</sup>) Risris Rismayani, Bram Manuel, Umi Latifah (2023)," The influence of strategic innovation management on firm innovation performance in the Indonesian mid-size telecommunication industry", *International Institute of Academic Research & publications (IIARP)*, Vol.11, No.4, P.3.
- (<sup>3</sup>)Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata, *Op. Cit.*, p.77.
- (<sup>4</sup>)Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara (2023), "Impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance: A Chilean case study", *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, Vol.9, No.20, p.3.
- (<sup>5</sup>)Sharlene Sheetal Narayan Biswas and Chris Akroyd (2022)," Management control systems and the strategic management of innovation", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 19, No. 5, p.516.
- (<sup>6</sup>) Jon -Arild and Johan nessen (2019), *Leadership and Organization in the innovation Economy*, United Kingdom, Emerald Publishing limited, p.20
- (<sup>7</sup>) Faruk Kalay, Gary S. Lynn (2015), "The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance ", *Research Journal of Business and Management*, Vol. 2, Issue 3, p.413.
- (<sup>8</sup>) Jan Finzen, Maximilien Kintz, Holger Kett and Steffen Koch (2009), "Strategic Innovation Management on The Basis of Searching and mining Press Releases ", *5th International Conference on Web Information Systems and Technologies*, p.347
- (<sup>9</sup>)Marcus Matthias Keupp, Maximilian Palmié and Oliver Gassmann (2012), "The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, No.4, p.367
- (<sup>10</sup>) Risris Rismayani, Bram Manuel, Umi Latifah, *Op. Cit.*, P.3
- (<sup>11</sup>) Takacs Ildiko-Csilla (2018)," Strategic Innovation Management Through Organizational Change", *Journal of Innovation & Business Best Practice*, Vol. 2018, P.1.
- (<sup>12</sup>)*Ibid.*, P.3.
- (<sup>13</sup>)Sharlene Sheetal Narayan Biswas and Chris Akroyd, *Op. Cit.*, pp.516-517
- (<sup>14</sup>)Gholamreza Enayati, Ahmad Shakeri Titkanloo and Ali Mohammadi Mahmoudie (2014), "Strategic Innovation: The Formation and ITS Effect On Organization", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 4, NO.2, pp.163-164
- (<sup>15</sup>) Dimitri Uzunidis, Fedoua Kasmi and Laurent Adatto (2021), *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., pp.239-240
- (<sup>16</sup>) Lim, K., Falk, M.R. (2018). Absorptive Capacity. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London, pp.1-2.
- (<sup>17</sup>) Jakki Mohr, Sanjit Sengupta and Stanley Slater (2010), *Marketing of high technology products and innovations*, 3<sup>rd</sup> ed, New Jersey, pearson education, Inc., pp.106-107

(18) Mason A. Carpenter (2011), *The Handbook of Research on Top Management Teams*, London, Edward Elgar publishing, Inc., pp.17-18.

(١٩) وزارة التعليم العالي (٢٠١٥-٢٠٣٠)، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، القاهرة،

وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، ص ٤، ٧.

(٢٠) سحر محمد على محمد (٢٠٢٠)، "دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية فى ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، مجلة

جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد السادس، العدد الرابع عشر، ص ٧٤١

(٢١) عبد الرازق عبد الكريم عبد الرازق والسعيد محمود السعيد عثمان والسيد إسماعيل محمد غمري (٢٠٢١)، "الاحتراف

الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس فى ضوء فلسفة الجامعة الريادية"، مجلة التربية-جامعة الأزهر، العدد ١٩٢، ص ٤٦٠

(٢٢) محمد صبري الأنصاري إبراهيم (٢٠٢١)، "القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، المجلد ١٨، العدد ١٠٩، ص ٢٦٢

(٢٣) يوسف عبد التواب سيد عيسى (٢٠٢١)، "معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية فى ضوء النموذج الأوروبي

للتميز: جامعة القاهرة نموذجاً"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثانى عشر، العدد الخامس عشر، ص ١٣٧

(٢٤) المرجع السابق، ص ١٨٣

(٢٥) مها سمير محمود وأحمد عبد العظيم سالم وعصام عطية عبد الفتاح (٢٠٢٣)، "متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات

المصرية"، مجلة كلية التربية- جامعة العريش، العدد السادس والثلاثون، السنة الحادية عشرة، الجزء الثانى، ص ٣١١

(٢٦) يوسف عبد التواب سيد عيسى، مرجع سابق، ص 186

(٢٧) إسرائ عبد اللطيف محمد متولى (٢٠٢٠)، "مجموعات الممارسة الإلكترونية لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، المجلد ٣١، العدد ١٢٢، ص ٣٨٤

(٢٨) منار منصور أحمد منصور (٢٠٢٠)، "تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء مدخل الرشاقة

التنظيمية"، مجلة البحث العلمي فى التربية، العدد الحادى والعشرون، ص ٣١

(29) Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata, *Op. Cit.*, pp.75-76

(30) Gholamreza Enayati, Ahmad Shakeri Titkanloo and Ali Mohammadi Mahmoudie, *Op. Cit.*, p.161

(31) Tim Mazzarol and Sophie Reboud (2011), *Strategic innovation in small firms: an introduction*, London, Edward Elgar Publishing, Inc., p.2

(32) Gholamreza Enayati, Ahmad Shakeri Titkanloo and Ali Mohammadi Mahmoudie, *Op. Cit.*, p.161

(33) Daniel Amente Kenea (2020), "The Role of Innovation Strategy in improving organizational performance and productivity: focus on heineken beverage industry, Ethiopia", *Annals of the University of Craiova for Journalism and Communication and Management*, Vol.6, No. 13, p.33

(34) Malcolm Goodman and Sandra M. Dingli (2017), *Creativity and Strategic Innovation management: Directions for Future Value in Changing Times*, 2<sup>nd</sup>, new York, Routledge Taylor & Francis Group, p.111

(35) Gholamreza Enayati, Ahmad Shakeri Titkanloo and Ali Mohammadi Mahmoudie, *Op. Cit.*, p.161

(36) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong (2016), "Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand", *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 10, Issue 2, p.11

(37) Daniel Amente Kenea, *Op. Cit.*, p.33

- (38) Nagwan AlQershi (2021), "Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital", *Management Science Letters*, Vol.11, No.18, pp. 1004-1005
- (39) Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata, *Op. Cit.*, pp.80-82
- (40) *Ibid.*, p.80
- (41) Christopher A. Jensen (2021), "Competition Innovation Theory", *Journal of Open Innovation, Technology, Market and Complexity*, Vol.7, No.201, pp.1-2
- (42) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.13
- (43) Gholamreza Enayati, Ahmad Shakeri Titkanloo and Ali Mohammadi Mahmoudie, *Op. Cit.*, p.162
- (44) George Bernard Shaw (2002), *A Framework for Strategic Innovation*, N.P., Strategic Innovation Group, p.4
- (45) Franco Curmi and Tanya Sammut- Bonnici (2014), "Innovation strategy ", in Sir Cary L Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons, p.1
- (46) Victoria Wolf, Renata Dobrucka, Robert Przekop and Stephan Haubold (2021)," Innovation strategies in the context of the paradigm of the five dimensions of innovation strategy", *Scientific Journal of Logistics*, Vol.17, No.2, p.207
- (47) Chi-Yen Yin and Hsiao-Hsin Chang (2022), "What Is the Link between Strategic Innovation and Organizational Sustainability? Historical Review and Bibliometric Analytics", *journal sustainability*, Vol.14, No.6, p.4
- (48) I.A. Khotai and L. Pretorius (2008), "embedded innovation strategic management incubators for knowledge hegemony", *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 19, No.1, p.106
- (49) Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata, *Op. Cit.*, p.75
- (50) Takacs Il diko-Csilla (2018), " Strategic Innovation Management Through Organizational Change", *Journal of Innovation & Business Best Practice*, Vol. 2018, No.23, P.3.
- (51) Daniel Amente Kenea, *Op. Cit.*, pp.33-34
- (52) Nagwan AlQershi, *Op. Cit.*, pp.1004-1005
- (53) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, p.1
- (54) Anahita Baregheh, Thomas Carey and Gina Connor (2022), "Beyond the Champion – Governance and Management of Strategic Innovation in Higher Education Teaching and Learning", Sengupta, E., Blessinger, P. and Nezaami, N. (Ed.) *Governance and Management in Higher Education*, Bingley, Emerald Publishing Limited, P.178.
- (55) Chi-Yen Yin and Hsiao-Hsin Chang, *Op. Cit.*, p.2
- (56) Kock, D. (2015), "Innovation Management at Universities of Technology In The South African Context", In *Advances in Business-Related Scientific Research Conference Milan, Italy*.p.1
- (57) William G. Tierney and Michael Lanford (2016), *Cultivating strategic innovation in higher education*, New York, Teachers' Insurance and Annuity Association Institute (TIAA), pp.15-16
- (58) خالد محمد طلال بنى حمدان و فاتن عبد الرحمن أحمد العسود (٢٠٢٢)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابداع الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ١٣٢

- (٥٩) روى أحمد إبراهيم ومازن رشيد يوسف (٢٠٢٢)، "الشجاعة في اتخاذ القرارات ودورها في الإبداع الاستراتيجي - دراسة تحليلية لعينة من القيادات جامعة الكوفة"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد ١٨، العدد الثاني، ص ٦١١
- (٦٠) حنان بنت أسعد محمد خوخ (٢٠١٨)، "دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية"، *الثقافة والتنمية*، العدد ١٣٠، السنة ١٩، ص ١٢٣
- (٦١) Dan Yu and Chang Chieh Hang (2010), "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No.1, pp.435,437
- (٦٢) Priyanka C. Bhatt, Kuei-Kuei Lai, Vinayak A. Drave, Tzu-Chuen Lu, Vimal Kumar (2023), "Patent analysis-based technology innovation assessment with the lens of disruptive innovation theory: A case of block chain technological trajectories ", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 196, No.11, p.3
- (٦٣) Evrim Gemicia and Lutfihak Alpkant (2015), "An application of disruptive innovation theory to create a competitive strategy in Turkish air transportation industry", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.207, No.11, p.798
- (٦٤) Ronny Reinhardt and Sebastian Gurtner (2018), "The overlooked role of embeddedness in disruptive innovation theory", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.132, No.11, p.270
- (٦٥) Gholamreza Enayati, Ahmad Shakeri Titkanloo and Ali Mohammadi Mahmoudie, *Op. Cit.*, p.163
- (٦٦) Matthias Bertram (2016), *The Strategic Role of Software Customization: Managing Customization-Enabled Software Product Development*, Koblenz, Springer Gabler, p. 69.
- (٦٧) Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata, *Op. Cit.*, p.78
- (٦٨) Faruk Kalay, Gary S. Lynn, *Op. Cit.*, p.413
- (٦٩) Carla Curado and Nick Bontis (2006), "The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor", *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 4, p.371
- (٧٠) A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (2000), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, p.4
- (٧١) *Ibid.*, p.9
- (٧٢) Jack A. Nickerson and Todd R. Zenger (2004), "A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem- Solving Perspective", *Organization Science*, Vol. 15, No. 6, p.618
- (٧٣) A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington, *Op. Cit.*, p.9
- (٧٤) Paul A. Pavlou and Omar A., El Sawy (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", *A Journal of the Decision Science Institute*, Vol.42, No.1, p. 241
- (٧٥) Hasan Dincer and Serhat Yuksel (2021), *Strategic Outlook in Business and Finance Innovation: Multidimensional Policies for Emerging Economies*, United Kingdom, Emerald Publishing Limited, pp.79-80
- (٧٦) Tim Mazzarol and Sophie Reboud, *Op. Cit.*, pp.11-12
- (٧٧) Mitsuru Kodama and Tomoatsu Shibata, *Op. Cit.*, p.78
- (٧٨) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.11
- (٧٩) Juan Munoz-Penas, Ann Højbjerg Clarke and Majbritt Rostgaard Evald (2024), "Building a commercialization capability: A dynamic capability view", *Industrial Marketing Management*, Vol.117, No.25, p.346
- (٨٠) Daniel Amente Kenea, *Op. Cit.*, pp.35

- (81) Victoria Wolf, Renata Dobrucka, Robert Przekop and Stephan Haubold, *Op. Cit.*, pp. 207-208
- (82) Daniel Amente Kenea, *Op. Cit.*, p.34
- (83) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.13
- (84) George Bernard Shaw (2002), *A Framework for Strategic Innovation*, N.P., Strategic Innovation Group, p.6
- (85) William G. Tierney and Michael Lanford, *Op. Cit.*, pp.16-17
- (86) Faruk Kalay and Gary S. Lynn, *Op. Cit.*, p.416
- (87) Julia Planko, Jacqueline Cramer, Marko P. Hekkert and Maryse M.H. Chappin (2017), "Combining the technological innovation systems framework with the entrepreneurs' perspective on innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.29, No.6, p.614-615
- (88) Asare Yaw Obeng & Alfred Coleman (2020), "Evaluating the effects and outcome of technological innovation on a web-based e-learning system", *Cogent Education*, Vol.7, No.1, p.3
- (89) Katrin Talke, Sren Salomo, and Alexander Kock (2011), "Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance", *Journal of product innovation management*, Vol.28, No.6, p.823
- (90) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.17
- (91) Shuhua Chang, Jingyi Yue, Xinyu Wang and Baoqin Yu (2021), "Managerial strategies for process innovation through the perspective of competition among supply chain members", *Journal of Cleaner Production*, Vol.296, No.23, p.1
- (92) Victoria Wolf, Renata Dobrucka, Robert Przekop and Stephan Haubold, *Op. Cit.*, p.207-208
- (93) Julia Planko, Jacqueline Cramer, Marko P. Hekkert and Maryse M.H. Chappin, *Op. Cit.*, p.617
- (94) Chukwuemeka Valentine Okolo, Jun Wen and Juliet Oluchi Eze (2023), "Does tertiary education promote technological innovation sustainability? The role of national intellectual capital. Empirical evidence", *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, Vol. 36, No.3, pp.3-6
- (95) Faruk Kalay, Gary S. Lynn, *Op. Cit.*, p.414
- (96) Narentheren Kaliappen and Haim Hilman (2017), "Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 13, No. 3, p.257
- (97) Victoria Wolf, Renata Dobrucka, Robert Przekop and Stephan Haubold, *Op. Cit.*, p. 208
- (98) Kazinguvu, N. (2017). Strategic Innovation Management of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda. *Management Challenges in Different Types of African Firms: Processes, Practices and Performance*, p.149.
- (99) Cherroun Reguia (2011), "Competitive advantage strategies: focus on innovation strategy", *National Conference about companies' competitiveness*, University of Annaba-Algeria, 11-12 December, pp.4,7
- (100) Daniel Amente Kenea, *Op. Cit.*, pp. 38-39
- (101) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.14
- (102) Yen Hsu (2011), "Design innovation and marketing strategy in successful product competition", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 4, p.224
- (103) Narentheren Kaliappen and Haim Hilman, *Op. Cit.*, p.258

- (١٠٤) أكرم سالم الجنابي(١٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادى والعشرين، عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، ص ٥٥
- (105) Hong Ji and Yu Huang (2010), “A Research on Influential Factors Related to the Stability of Competition-Oriented Strategic Alliances”, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11, p.148
- (106) Carlos de las Heras-Rosas and Juan Herrera (2021), “Research Trends in Open Innovation and the Role of the University “, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol.7, No.29, p.21
- (١٠٧) سعد على حمود العنزي وجواد محسن راضي(٢٠١٩)، التحالفات الإستراتيجية فى منظمات الأعمال: مفاهيم- مداخل- تطبيقات، عمان، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٠
- (١٠٨) حكمت رشيد سلطان ومحمود محمد أمين عثمان(٢٠٢١)، مفاهيم معاصرة فى الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص ١٩٤
- (109) Victoria Wolf, Renata Dobrucka, Robert Przekop and Stephan Haubold, *Op. Cit.*, p. 209
- (110) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, p.2
- (111) Sharlene Sheetal Narayan Biswas and Chris Akroyd, *Op. Cit.*, p.516
- (112) Kari Laine, Mirka Leino and Petteri Pulkkinen (2015), “Open Innovation Between Higher Education and Industry”, *Journal of the Knowledge Economy*, Vol.6, No.21, pp.591, 593
- (113) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, pp.1-2
- (114) Marfri-Jay Gambal, Aleksandre Asatiani and Julia Kotlarsky (2022),” Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review “, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.31, No.1, p.2
- (115) Faruk Kalay, Gary S. Lynn, *Op. Cit.*, p.417
- (116) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.15
- (117) Chi-Yen Yin and Hsiao-Hsin Chang, *Op. Cit.*, p.2
- (118) Jon -Arild and Johan nessen (2019), *Leadership and Organization in the innovation Economy*, United Kingdom, Emerald Publishing limited, p.20
- (119) Faruk Kalay, Gary S. Lynn, *Op. Cit.*, p.412
- (120) Malcolm Goodman and Sandra M. Dingli, *Op. Cit.*, p.111
- (121) Sitthiwarongchai, C., Jadesadalug, V., & Kongklai, C, *Op. Cit.*, p.64
- (122) Demetris Vrontis, Yaakov Weber, S.M. Riad shams and Evangelos Tsoukatos (2018), *Business Models for Strategic Innovation: Cross Functional perspectives*, New York, Routledge Taylor& Francis Group, p.4
- (123) *Ibid.*, p.5
- (124) Sharlene Sheetal Narayan Biswas and Chris Akroyd, *Op. Cit.*, pp.516-517
- (125) Jon -Arild and Johan nessen, *Op. Cit.*, p.20
- (126) Victoria Wolf, Renata Dobrucka, Robert Przekop and Stephan Haubold, *Op. Cit.*, p.205
- (127) Ngweshi Kazinguvu (2016), “Strategic Innovation in Management of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda”, *East Africa Research Papers in Business&Entrepreneurship and Management*, Vol.11, No.3, p.4
- (128) Ahu Tuğba Karabulut (2015), “Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey “, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol.195. No.2. p.1339

- (129) Malcolm Goodman and Sandra M. Dingli, *Op. Cit.*, p.111
- (130) Ngweshi Kazinguvu, *Op. Cit.*, pp.4-5
- (131) Nizhegorodtsev Robert Mikhailovich, Sekerin Vladimir Dmitrievich, Gorokhova Anna Evgenevna and Goridko Nina Pavlovna (2017), "Features of Innovation Management Strategies in the Post-Industrial Economy", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.16, No.2, p.2
- (132) Jerzy Baruk (2017), "Strategic Aspects of Innovation Management", *Marketing of Scientific and Research Organizations*, Vol. 26, Issue 4, p.62
- (133) Ngweshi Kazinguvu, *Op. Cit.*, pp.10-11
- (134) Hasan Dincer and Serhat Yuksel, *Op. Cit.*, p.75
- (135) Faruk Kalay, Gary S. Lynn, *Op. Cit.*, p.414
- (136) *Ibid.*, p.416
- (137) Daniel Amente Kenea, *Op. Cit.*, p.33
- (138) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, p.2
- (139) Katrin Talke, Sren Salomo, and Alexander Kock, *Op. Cit.*, p.821
- (140) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, p.2
- (141) Amal Aribi and Olivier Dupouët (2016), "Absorptive capacity: a non-linear process", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.14, No.1, p.15
- (142) Dennys Eduardo Rossetto, Fábio Câmara Araújo de Carvalho, Roberto Carlos Bernardes and Felipe Mendes Borini fborini (2017), "Absorptive Capacity and Innovation: An Overview of International Scientific Production of Last Twenty-Five Years", *International Journal of Innovation*, Vol. 5, No. 1, p.98
- (143) مجيد حميد مجيد العلي و الاء شهاب أحمد اللهبي (٢٠٢٣) ، القدرات الديناميكية مدخلا لتفعيل عناصر التوجه الاستراتيجي، عمان، دار اليازوري العلمية، ص ٢٦
- (144) A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington, *Op. Cit.*, p.4
- (145) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, p.2
- (146) Arie Y Lewin, Silvia Massini and Carine Peeters(2020), "Absorptive capacity, socially enabling mechanisms, and the role of learning from trial and error experiments: A tribute to Dan Levinthal's contribution to international business research", *Journal of International Business Studies*, Vol.15, No.24, p.1570
- (147) Jean-Pierre Noblet, Eric Simon and Robert Parent (2015), "Absorptive Capacity: A Proposed Operationalization", in John S. Edwards (ed), *The Essentials of Knowledge Management*, New York, Palgrave Macmillan, pp.114-115
- (148) Omar Carrasco-Carvajal, Domingo García-Pérez-de-Lema, Mauricio Castillo-Vergara, *Op. Cit.*, p.2
- (149) Jean-Pierre Noblet, Eric Simon and Robert Parent, *Op. Cit.*, pp.115-116
- (150) *Ibid.*, p.115
- (151) سعد على ربحان المحمدى (٢٠٢٣)، الريادة والابداع هوية المنظمات المعاصرة، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٧٨
- (152) شيراز محمد خضر(٢٠٢٢)، أصول إدارة الموارد البشرية، لندن ، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٧١
- (153) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, p.13

(154) Andreea N. Kiss, Andres Felipe Cortes and Pol Herrmann (2022), “Chief Executive Officer (CEO) proactiveness, innovation, and firm performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 33, No.27, pp.2-3

(155) Fumikazu Morimura and Yuji Sakagawa (2023), “The intermediating role of big data analytics capability between responsive and proactive market orientations and firm performance in the retail industry”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.71, No.7, p.3

(156) Yang Gaoa, Baoshan Geb, Xiangxiang Langa and Xiaobo Xu (2018), “Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: Empirical research”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.135, No.12, pp. 178-179

(157) Beverly B. Tyler, Brooke Lahneman, Daniele Cerrato, Allan Discua Cruz, Karin Beukel, Nathalie Spielmann & Marco Minciullo (2023), “Environmental practice adoption in SMEs: The effects of firm proactive orientation and regulatory pressure”, *Journal of Small Business Management*, Vol.7, No.1, p.5

(158)Katrin Talke, Sren Salomo, and Alexander Kock, *Op. Cit.*, pp.822,824

(١٥٩) سعد على ریحان المحمدی ، مرجع سابق، ص٧٨

(160) Beverly B. Tyler, Brooke Lahneman, Daniele Cerrato, Allan Discua Cruz, Karin Beukel, Nathalie Spielmann & Marco Minciullo, *Op. Cit.*, p.6

(161) Riaz Ahmed, Noor Azmi Bin Mohamad and Muhammad Shakil Ahmad (2016), “Effect of multidimensional top management support on project success: an empirical investigation”, *Qual Quant*, Vol. 50, No.1,pp.152- 153

(162) Russell SV, Evans A, Fielding KS and Hill C (2016), “Turn It Off: An Action Research Study of Top Management Influence on Energy Conservation in the Workplace”, *Frontiers in Psychology*, Vol.7, No 21, p.3

(163) Robert P. Garrett, Jr. and Donald O. Neubaum (2013), “Top Management Support and Initial Strategic Assets: A Dependency Model for Internal Corporate Venture Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.30, No.5, p.898

(164) Riaz Ahmed, Noor Azmi Bin Mohamad and Muhammad Shakil Ahmad, *Op. Cit.*, pp.157-158

(1٦٥) Eshaq M. Al Shaar, Shadi Ahmed Khattab, Raed Naser Alkaied and Abdelkareem Q. Manna (2015), “The effect of top management support on innovation: the mediating role of synergy between organizational structure and information technology”, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 4, No. 2, p.500

(166) Riaz Ahmed, Noor Azmi Bin Mohamad and Muhammad Shakil Ahmad, *Op. Cit.*, p.158

(167) Syed Muhammad Javed Iqbal, Choi Sang Long, Goh Chin Fei and Syed Muhammad Labib Abdul Ba’ith Shah Bukhari (2015), “Moderating Effect of Top Management Support on Relationship between Transformational Leadership and Project Success”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9, No. 2, pp.541-542

(168) Kha Len Lek, Jianxun Chu, Emmanuel Mensah Horsey, Jinjin Wang and Jiashun Huang (2022), “The Roles of Top Management Team Innovation Orientation and Institutional Support on Organizational Learning and Innovation Performance”, *Science, Technology & Society*, Vol. 27, No. 4, p.591

(169)Katrin Talke, Sren Salomo, and Alexander Kock, *Op. Cit.*, p.823

(170)*Ibid.*, p.821

- (171) Kha Len Lek, Jianxun Chu, Emmanuel Mensah Horsey, Jinjin Wang and Jiashun Huang, *Op. Cit.*, pp.589-590
- (172) *Ibid.*, pp.589-590
- (173) Tim Mazzarol and Sophie Reboud (2011), *Strategic innovation in small firms: an introduction*, London, Edward Elgar Publishing, Inc. , pp. 14,17
- (174) Pankom Sriboonlue and Saranya Raksong, *Op. Cit.*, pp.16,14
- (175) Central University of Technology, Free State Available at: <https://www.cut.ac.za/cut-at-a-glance> (accessed to:5-7-2024)
- (176) *Ibid.*,
- (177) Central University of Technology, Free State Available at: <https://www.cut.ac.za/vision-2030> (accessed to:5-7-2024)
- (178) Roy du Pré, Thandwa Mthembu, Errol Tyobeka, Lineo Vuyisa Tanga, Irene Moutlana, David Phaho, Duma Malaza and Mbudzeni Sibara (2008), *Universities of Technology in South AFRICA position, Role and Function*, Satn South African Technology Network, pp.16,18
- (179) Desere Kopt (2015). "Innovation Management at Universities of Technology in The South African Context. In *Advances in Business-Related Scientific Research Conference, in Proceedings 9-11 December, Milan, Italy*, pp.3,6
- (180) *Ibid.*, pp.1-2
- (181) Satakunta University of Applied Sciences, Erasmus Policy Statement 2021-2027 Available at: [https://www.samk.fi/app/uploads/sites/2/2024/02/SAMK\\_EPS\\_2021-2027\\_updated\\_version.pdf](https://www.samk.fi/app/uploads/sites/2/2024/02/SAMK_EPS_2021-2027_updated_version.pdf) (accessed to:5-7-2024)
- (182) Satakunta University of Applied Sciences, Available at: <https://www.edunation.co/blog/get-know-satakunta-university-applied-sciences/> (accessed to:5-7-2024)
- (183) Satakunta University of Applied Sciences (SAMK), SAMK's vision, mission and profile, Available at: <https://www.samk.fi/en/samk/about-samk/> (accessed to:5-7-2024)
- (184) *Ibid.*,
- (185) Satakunta University of Applied Sciences (SAMK), Erasmus Policy Statement 2021-2027 Available at: [https://www.samk.fi/app/uploads/sites/2/2024/02/SAMK\\_EPS\\_2021-2027\\_updated\\_version.pdf](https://www.samk.fi/app/uploads/sites/2/2024/02/SAMK_EPS_2021-2027_updated_version.pdf) (accessed to:5-7-2024)
- (186) Kari Laine, Mirka Leino and Petteri Pulkkinen (2015), "Open Innovation Between Higher Education and Industry", *Journal Knowledge Economy*, Vol.6, no,7, p.590
- (187) *Ibid.*, pp.589-590
- (188) *Ibid.*, pp.598-600
- (189) *Ibid.*, pp.598-600
- (190) Office of the auditor General (2022), Report of the Auditor General on the University of Nairobi 2022, Republic of KENYA, p.ii
- (191) *Ibid.*, p.ii
- (192) *Ibid.*, p.iii
- (193) University of Nairobi, Strategic plan 2023 –2027, Republic of KENYA, p.I
- (194) *Ibid.*, p.I
- (195) *Ibid.*, p.I
- (196) *Ibid.*, pp.46-47
- (197) *Ibid.*, pp.47-49
- (198) *Ibid.*, pp.47-48

(١٩٩) جامعة الملك عبد العزيز، تاريخ الجامعة ونشأتها، متاح على الموقع الرسمى للجامعة:

-Available

at:<https://www.kau.edu.sa/Pages%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%.aspx> (accessed to:5-7-2024)

(٢٠٠) المرجع السابق

(٢٠١) جامعة الملك عبد العزيز، الخطة الإستراتيجية الرابعة للجامعة ٢٠٢٢-٢٠٢٥، جدة، مركز التخطيط الإستراتيجي، ص ٣٦

(٢٠٢) المرجع السابق، ص ٣٧

(٢٠٣) المرجع السابق، ص ٨٢، ٩٠

(٢٠٤) المرجع السابق، ص ٤٦-٤٩

(٢٠٥) المرجع السابق، ص ٥٢-٥٣

(٢٠٦) المرجع السابق، ص ٦٠-٦٣

(٢٠٧) جامعة الامارات العربية المتحدة، نبذة عن جامعة الامارات العربية المتحدة، و متاح على الموقع الرسمى للجامعة التالي:

-Available at: <https://www.uaeu.ac.ae/ar/about/overview.shtml> (accessed to:5-7-2024)

(٢٠٨) المرجع السابق

(٢٠٩) جامعة الامارات العربية المتحدة، استراتيجية جامعة الامارات العربية المتحدة، و متاح على الموقع الرسمى للجامعة التالي:

-Available at: <https://www.uaeu.ac.ae/ar/about/vision-mission-values.shtml>

(accessed to:5-7-2024)

(٢١٠) المرجع السابق

(٢١١) جامعة الامارات العربية المتحدة، جائزة الرئيس الأعلى للإبتكار الدورة العاشرة ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥، ص ٣، و متاح على الموقع الرسمى للجامعة التالي:

-Available at: <https://uaeu.ac.ae/ar/about/chancellor/innovation-award/>

(accessed to:5-7-2024)

(٢١٢) جامعة الامارات العربية المتحدة، مركز التميز في التعليم والتعلم، و متاح على الموقع الرسمى للجامعة التالي:

-Available at: <https://uaeu.ac.ae/ar/cetl/overview.shtml> (accessed to:5-7-2024)

(٢١٣) جامعة الامارات العربية المتحدة، قرار الرئيس الأعلى للجامعة رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨ بشأن دليل سياسات البحث

العلمي:الخدمات الاستشارية، ص ٢

(٢١٤) جامعة الامارات العربية المتحدة، قرار الرئيس الأعلى للجامعة رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨ بشأن دليل سياسات البحث

العلمي:معدل استرداد التكاليف غير المباشرة(النفقات العامة)، ص ١

(٢١٥) المرجع السابق، ص ١

(٢١٦) جامعة الامارات العربية المتحدة، مراكز التعلم، و متاح على الموقع الرسمى للجامعة التالي:

-Available at:

[https://www.uaeu.ac.ae/ar/university\\_college/sasp/learningcenters/overview.shtml](https://www.uaeu.ac.ae/ar/university_college/sasp/learningcenters/overview.shtml)

(accessed to:5-7-2024)

(٢١٧) جامعة الامارات العربية المتحدة، مكتب النائب المشارك لشؤون الطلبة: إدارة التسجيل والقبول، و متاح على الموقع الرسمى

للجامعة التالي:

-Available at: <https://www.uaeu.ac.ae/ar/dvcsae/registration/services.shtml> (accessed

to:5-7-2024)

- (٢١٨) جامعة الامارات العربية المتحدة، بوابة الخدمات الإلكترونية، ومتاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://www.uaeu.ac.ae/ar/eservices/> (accessed to:5-7-2024)
- (٢١٩) جامعة الامارات العربية المتحدة، بوابة المشاركة الرقمية، ومتاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://www.uaeu.ac.ae/ar/eparticipation/digital-participation-policy.shtml> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٢٠) جامعة الملك سعود، تاريخ الجامعة، ص ٣-٤، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://ksu.edu.sa/ar/history> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٢١) المرجع السابق، ص ٥
- (٢٢٢) جامعة الملك سعود، استراتيجية الجامعة، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://ksu.edu.sa/ar/strategy> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٢٣) المرجع السابق
- (٢٢٤) جامعة الملك سعود، معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
(accessed to:5-7-2024) -Available at: <https://kai.ksu.edu.sa/ar>
- (٢٢٥) جامعة الملك سعود، مكتب العلاقات المجتمعية، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
(accessed to:5-7- -Available at: <https://community.ksu.edu.sa/ar/comm-co-ar>  
2024)
- (٢٢٦) جامعة الملك سعود، أوقاف جامعة الملك سعود، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
(accessed to:5-7-2024) -Available at: <https://endowments.ksu.edu.sa/ar>
- (٢٢٧) جامعة الملك سعود، عمادة القبول والتسجيل بوابة النظام الأكاديمي، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://edugate.ksu.edu.sa/ksu/init> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٢٨) جامعة الملك سعود، عمادة التعاملات الإلكترونية والاتصالات، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://etc.ksu.edu.sa/ar> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٢٩) جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://library.ksu.edu.sa/ar/node/1944> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٣٠) جامعة الملك سعود، مركز الابتكار، متاح على الموقع الرسمي للجامعة التالي:  
-Available at: <https://innovation.ksu.edu.sa/ar> (accessed to:5-7-2024)
- (٢٣١) رئاسة الجمهورية (يناير ٢٠١٤)، دستور مصر الصادر ١٨ يناير سنة ٢٠١٤، جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية، العدد ٣ مكرر (أ)، ص ١٠.
- (٢٣٢) وزارة التعليم العالي، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٤، ٧.
- (٢٣٣) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠٣٠)، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ص ٣٦، ٣٣، ٣٢.
- (٢٣٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٥-٢٠٣٠)، الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠)، القاهرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ١٤، ٢٧، ٣٧، ٥٢.
- (٢٣٥) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص ٤٢، ٤٣، ٤٤.
- (٢٣٦) مجلس الوزراء (٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ٣٨.

- (٢٣٧) أميمة حلمي مصطفى(٢٠٢١)، "رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مجلد ٢٢، العدد ٣، ص ١٣٨.
- (٢٣٨) هناء فرغلي على محمود(٢٠٢٠)، "التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية(دراسة تحليلية)"، *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، مجلد ٣١، العدد ١٢٢، ص ٩٠.
- (٢٣٩) أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص ١٣٧.
- (٢٤٠) المرجع السابق، ص ١٣٤.
- (٢٤١) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الموقع التالي:
- <http://www.ictp.org.eg/index.php/ar/> (accessed:30/5/2024)
- (٢٤٢) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ١٥.
- (٢٤٣) المرجع السابق، ص ١٦، ١٩.
- (٢٤٤) جمهورية مصر العربية، المجلس الأعلى للجامعات، مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، متاح على الموقع التالي:
- <https://scu.eg/pages/eulc> (accessed:30/5/2024)
- (٢٤٥) عفاف محمد جايل فرغلي(٢٠١٨)، "إستراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية"، *مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، مجلد ٢٥، العدد ١١٥، ص ٢٨٥، ٢٩٩.
- (٢٤٦) المرجع السابق، ص ٣٠٨.
- (٢٤٧) حسام سمير عمر(٢٠٢١)، "تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية"، *مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط*، العدد ١٨، ص ٤٦٤.
- (٢٤٨) غادة محمد عبد السلام(٢٠١٩)، "تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية: تصور مقترح"، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، العدد ٢١، السنة ٦، ص ١٩٥-١٩٦.
- (٢٤٩) محمد سعيد عبد المطلب هلال(٢٠٢١)، "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية"، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، العدد ٢٩، السنة ٨، ص ٣١٦-٣١٨.
- (٢٥٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧٠.
- (٢٥١) جمهورية مصر العربية، المجلس الأعلى للجامعات، مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، مرجع سابق
- (٢٥٢) نشوة سعد محمد بسطويس(٢٠٢٢)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري: جامعة قناة السويس نموذجاً"، *مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية*، مجلد ٣٧، العدد الثاني، ص ٣٠٣.
- (٢٥٣) أحمد عبد العظيم أحمد سالم(٢٠٢٠)، "توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية إستراتيجية مقترحة"، *مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ*، مجلد ٢٠، العدد الأول، ص ٣٩٨.

- (٢٥٤) شيماء السيد محمد عطية عبد الهادي(٢٠٢١)، "جامعة الشركات نموذج تقديم لتحقيق التعليم المستمر وإمكانية الاستفادة منه في تحسين التعليم الجامعي بمصر"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٥، العدد الأول، ص ٢٩٤
- (٢٥٥) عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز(٢٠٢١)، "إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد الثالث، العدد ٤٥١، ص ٢٧
- (٢٥٦) مها سمير محمود وأحمد عبد العظيم سالم وعصام عطية عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ٣٢٤
- (٢٥٧) مديحة فخرى محمود محمد (٢٠١٩)، "نصير مقترح لتسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية"، *المجلة التربوي، كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد ٦١، ص ص ٦٠٠-٦٠١*
- (٢٥٨) عبد الرازق عبد الكريم عبد الرازق والسعيد محمود السعيد عثمان والسيد إسماعيل محمد غمري، مرجع سابق، ص ٤٤٥
- (٢٥٩) هويدا محمود محمد الإترابي(٢٠١٩)، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، من بحوث المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر- الدولي الحادي عشر: التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي- رؤى مستقبلية، في الفترة من ١٠-١١ إبريل ٢٠١٩، المجلد الثاني، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ص ٦٨٤
- (٢٦٠) مها سمير محمود وأحمد عبد العظيم سالم وعصام عطية عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ٣١١
- (٢٦١) عفاف محمد جليل فرغلي، مرجع سابق، ص ٢٩١
- (٢٦٢) محمد صبري الأنصاري إبراهيم، مرجع سابق، ص ٢٦١-٢٦٢
- (٢٦٣) هناء فرغلي علي محمود(٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٩٠
- (٢٦٤) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٢٣.
- (٢٦٥) المرجع السابق، ص ٣٨.
- (٢٦٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (أغسطس ٢٠٠٩)، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، القاهرة، هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ص ٣.
- (٢٦٧) المرجع السابق، ص ص ٩٧، ١٠٠.
- (٢٦٨) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(٢٠٠٨)، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، القاهرة، هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ص ص ١٠٨، ١١٦، ١٥.
- (٢٦٩) جامعة عين شمس، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وحدة التخطيط الاستراتيجي، متاحة على الموقع التالي: <http://qaac.asu.edu.eg/article.php?action=show&id=72#.Yv0aGrRBzIU> (accessed: 30/5/2024)
- (٢٧٠) وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة دمياط، متاح على الموقع التالي: <https://www.du.edu.eg/centers/QAApnew/pages/catview.aspx?n=25> (accessed:30/5/2024)
- (٢٧١) وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان، متاح على الموقع التالي: [http://spu.helwan.edu.eg/?page\\_id=8#decision](http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=8#decision) (accessed:30/5/2024)
- (٢٧٢) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٨ - ٢٠٢٣، ص ٣.

- (٢٧٣) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ١-٢.
- (٢٧٤) فاطمة أحمد زكى إبراهيم(٢٠١٧)، "دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداءThe Performance Prism"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد١٣، السنة ٤، ص ٢١١.
- (٢٧٥) محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي(٢٠٢٠)، "تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٤، العدد ٣، ص ٢٦٤-٢٦٦.
- (٢٧٦) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠)، "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠- جامعة الزقازيق نموذجا"، المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة سوهاج، مجلد ٧٧، ص ٨٧٢-٨٧٣.
- (٢٧٧) فاطمة أحمد زكى إبراهيم (٢٠١٨)، "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، العدد ١٧، السنة ٥، ص ١٩٦.
- (٢٧٨) حسام سمير عمر، مرجع سابق، ص ٤٦٤.
- (٢٧٩) عفيفة فتحي رفله لوس وعبد المعين سعد الدين هندي ومحمود السيد عباس (٢٠٢٣)، "متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجا"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية-جامعة سوهاج، مجلد ٢، العدد الخامس عشر، ص ٢٩٧.
- (٢٨٠) سحر محمد على محمد(٢٠٢٠)، "دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد السادس، العدد الرابع عشر، ص ٧١١، ٧٠٧.
- (٢٨١) عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ٢٦-٢٧.
- (٢٨٢) هالة أحمد إبراهيم محمد (٢٠١٨)، "تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، مجلد ٣٣، العدد الرابع، ص ٥٠٣-٥٠٤.
- (٢٨٣) هناء فرغلي علي محمود، مرجع سابق، ص ١٣٠.
- (٢٨٤) مديحة فخرى محمود محمد، مرجع سابق، ص ٦٠١، ٦٠٣.
- (٢٨٥) هالة أمين مغاوري(٢٠٢٠)، "البيات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٢٨، السنة السابعة، ص ١٩٠.
- (٢٨٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٣.
- (٢٨٧) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، مرجع سابق، ص ٤.
- (٢٨٨) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٥٥، ٥٦، ٥٨.
- (٢٨٩) وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات الصادر في ٢٠٠٦، مرجع سابق، المادة ٢٣، ص ٨.
- (٢٩٠) وزارة التعليم العالي، تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٢.
- (٢٩١) أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص ١٣٣-١٣٤.

(٢٩٢) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالى والبحث العلمى، مرجع سابق، ص ٣٢، ٤٢.

(٢٩٣) وزارة التعليم العالى، الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٢٠.

(٢٩٤) وزارة التعليم العالى (٢٠٣٠)، إستراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر، مرجع سابق، ص ١٢.

(٢٩٥) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالى والبحث العلمى، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢٩٦) جامعة القاهرة، إنجازات جامعة القاهرة ٢٠١٨-٢٠١٩، ص ٨٣، ٩٠، ٩٤ متاح على الموقع التالى:

- [https://cu.edu.ar/CU\\_Achievements\\_19/](https://cu.edu.ar/CU_Achievements_19/) (accessed:30/5/2024)

(٢٩٧) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ٤.

(٢٩٨) عفيفة فتحي رفله لوس وعبد المعين سعد الدين هندي ومحمود السيد عباس، مرجع سابق، ص ٣١٢-٣١٣.

(٢٩٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى (٢٠٠٢-٢٠١٧)، إستراتيجية تطوير التعليم العالى بمصر ٢٠٠٢-٢٠١٧، القاهرة، وزارة التعليم العالى، ص ٣، ٥.

(٣٠٠) جامعة القاهرة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على الموقع التالى:

- [http://fldc.cu.edu.ar/ABOUT\\_US](http://fldc.cu.edu.ar/ABOUT_US) (accessed:30/5/2024)

(٣٠١) جامعة القاهرة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على الموقع التالى:

(٣٠٢) جامعة الإسكندرية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على الموقع التالى:

- <https://fldc.alexu.edu.eg/mission> (accessed:30/5/2024)

(٣٠٣) جامعة الإسكندرية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على الموقع التالى:

- <https://fldc.alexu.edu.eg/mission> (accessed:30/5/2024)

(٣٠٤) علاء محمد ربيع محمد عمر (٢٠٢١)، "تحديد الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمراكز تنمية القدرات والقيادات بالجامعات المصرية في ظل بعض التغيرات المعاصرة وتبعات فيروس كورونا"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، العدد الخامس عشر، الإصدار الخامس، ص ١٦٣-١٦٤

(٣٠٥) عصام عطية عبد الفتاح (٢٠٢١)، "دراسة تقويمية لبرامج مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات

الوظيفة الثالثة للجامعة"، مجلة البحث العلمى فى التربية- كلية البنات جامعة عين شمس، المجلد ٢٢، العدد الثامن، ص ٤٩،

٧١

(٣٠٦) سمر هشام عبد الله داود وحنان إسماعيل أحمد وحنان عبد العزيز عبد القوى (٢٠٢٠)، "ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، المجلد ١، العدد الحادى والعشرون، ص ٤٤

(٣٠٧) أحمد محمد محمود الجنائني (٢٠٢٤)، "المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، المجلد ١٢، العدد ٣٨، ص ١٧٠-١٧١

(٣٠٨) محمد سعد زكى يوسف وحسن عبد المالك محمود وحشمت عبد الحكم محمددين (٢٠٢١)، " واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها"، مجلة التربية - جامعة الأزهر، المجلد ٣، العدد ١٩٠، ص ٤٠٢-٤٠٣

- (٣٠٩) نشوة سعد محمد بسطويسى (٢٠٢٢)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري: جامعة قناة السويس نموذجاً"، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، مجلد ٣٧، العدد الثاني، ص ٣٠٥، ٣٠٦، ٣٠٧
- (٣١٠) شيماء رفعت عوض ويوسف سيد محمود وعبد الله محمود أحمد (٢٠٢٢)، "التنمية المهنية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية قراءة في التوجهات العالمية المعاصرة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس عشر، العدد التاسع، ص ١٢٩٩، ١٣٠١
- (٣١١) إسراء عبد اللطيف محمد متولي (٢٠٢٠)، "مجموعات الممارسة الإلكترونية لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد ٣١، العدد ١٢٢، ص ٣٨٣-٣٨٤
- (٣١٢) علاء محمد ربيع محمد عمر، مرجع سابق، ص ١٦٤
- (٣١٣) مها سمير محمود وأحمد عبد العظيم سالم وعصام عطية عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ٣١٠-٣١١
- (٣١٤) حسام سمير عمر، مرجع سابق، ص ٤٦٤-٤٦٥
- (٣١٥) هبة الله أحمد أهم ويوسف عبد المعطى مصطفى ومنى شعبان عثمان (٢٠١٩)، "إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثالث، ص ١٥٦، ١٧٣
- (٣١٦) فاطمة أحمد زكي إبراهيم، "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة" مرجع سابق، ص ١٩٦
- (٣١٧) أحمد عبد العظيم أحمد سالم (٢٠٢٠)، "توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية إستراتيجية مقترحة"، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، مجلد ٢٠، العدد الأول، ص ٣٩٩
- (٣١٨) منار منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص ٣٠
- (٣١٩) الموقع الرسمي لجامعة عين شمس، مركز الابتكار وريادة الأعمال، متاح على الموقع التالي:  
- <https://www.asu.edu.eg/ar/ihub> (accessed:30/5/2024)
- (٣٢٠) الموقع الرسمي لجامعة عين شمس، مركز الابتكار وريادة الأعمال، متاح على الموقع التالي:  
- <https://www.asu.edu.eg/ar/ihub> (accessed:30/5/2024)
- (٣٢١) الموقع الرسمي لجامعة بنها، مركز الابتكار وريادة الأعمال، متاح على الموقع التالي:  
- <https://iec.bu.edu.eg/page/Mission> (accessed:30/5/2024)
- (٣٢٢) الموقع الرسمي لجامعة بنها، مركز الابتكار وريادة الأعمال، متاح على الموقع التالي:  
- <https://iec.bu.edu.eg/page/Objectives> (accessed:30/5/2024)
- (٣٢٣) مها سمير محمود وأحمد عبد العظيم سالم وعصام عطية عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ٣١٢
- (٣٢٤) المرجع السابق، ص ٣٢١
- (٣٢٥) سحر محمد على محمد (٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٧٣٨
- (٣٢٦) يوسف عبد التواب سيد عيسى، مرجع سابق، ص ١٧٤، ١٧٧
- (٣٢٧) عيدة محمد أحمد إبراهيم (٢٠١٩)، "إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح"، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد ٤٣، ص ٢٦١
- (٣٢٨) محمد صبري الأنصاري إبراهيم، مرجع سابق، ص ٢٦٢

(٣٣٩) نوال أحمد إبراهيم نصر(٢٠٢٢)،"التعليم الريادي بالجامعات المصرية: مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مجلد الأول، العدد ٢٣، ص ١١-١٢

## ملحق (١)

### تحكيم مخطط مبدئي للتصور المقترح

السيد الأستاذ الدكتور/.....

#### تحية طيبة وبعد،،،،،

تأتي هذه الاستمارة في إطار إجراء بحث بعنوان " تطوير ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، بهدف وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات المصرية. وتقوم الباحثان باستطلاع آراء ومقترحات سيادتكم بشأن مكونات التصور المقترح ومتطلبات تنفيذه بما يلائم بيئة الجامعات المصرية. وتتكون تلك الاستمارة من جزئين رئيسيين، يتمثل الجزء الأول في عرض عام للمكونات الرئيسية للبحث؛ وذلك لوضع تصور عام أمام سيادتكم عن البحث، والذي يسهل على حضراتكم تحديد مدى اتساق بنود الاستمارة وعباراتها الواردة مع أهداف البحث، ويتمثل الجزء الثاني من الاستمارة في مكونات التصور المقترح.

وعليه تم تعريف إدارة الابتكار الاستراتيجي في سياق البحث الحالي بأنها: مدخل إداري يركز على مجموعة ممارسات متكاملة تقوم بها إدارة الجامعة من أجل الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات الديناميكية والتكنولوجية المتاحة بها من خلال تبني إستراتيجيات وأساليب إستباقية جديدة تجعلها قادرة على توليد أفكار إبداعية واستيعابها واستثمارها لتطوير خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل مبتكر لزيادة فرص بقائها واستمرارها لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح بما يضمن الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

وقد اقتصر البحث في تناول إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات على المجالات التالية:

- ١- القدرة الاستيعابية للجامعة: وتشير إلى قدرة الجامعات على إدراك قيمة المعرفة الجديدة الخارجية واكتسابها واستيعابها والاستفادة منها ودمجها مع المعرفة الداخلية لاستخدامها في عمليات التطوير والابتكار الخاصة بها لتقديم خدماتها وبرامجها المتنوعة بشكل مبتكر وتوافقي يتوافق مع متطلبات وتوقعات المستفيدين ويضمن استدامتها وميزتها التنافسية.
- ٢- التوجه الاستباقي للجامعة: ويشير إلى قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة لأية تغيرات بيئية وتكنولوجية قبل حدوثها والتعامل معها من خلال البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تساعد على اكتشاف متطلبات وتوقعات المستفيدين

الكامنة وتحقيقها؛ مما يعزز قدرتها الديناميكية على الابتكار لتطوير برامجها وخدماتها وتقديمها بشكل مبتكر تتقدم بها على المنافسين وتحافظ بها على وضعها التنافسي الاستباقي المتميز.

٣- **الدعم القيادي الجامعي:** ويشير إلى قدرة القيادة الجامعية على توفير بيئة عمل داعمة وميسرة للعاملين بالجامعة تجعلهم قادرين على التطوير في أداء أعمالهم بما يساعد الجامعات على التجديد في خدماتها وبرامجها المتنوعة وتقديمها بشكل مبتكر يميزها عن غيرها، والعمل على توظيف الموارد المادية والمالية والتكنولوجية المتاحة اللازمة لضمان إنجاز العمل بنجاح وتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعة وأهدافها.

وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، يرجى من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا التصور المقترح، وذلك بهدف الاستفادة من آرائكم ومقترحاتكم الثمينة في التوصل إلى الصورة النهائية له، وتحديد مدي اتساق بنودها وعباراتها الواردة مع أهداف البحث. وتتقدم الباحثتان لسيادتكم سلفاً بجزيل الشكر والامتنان لما تتفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

**بيانات السادة المحكمين:**

الاسم	الوظيفة الحالية	الكلية	الجامعة

### الباحثتان

د. سهام أحمد محمد علوان	د. هناء شحته السيد مندور
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد	التعليمية
كلية التربية- جامعة الزقازيق	كلية التربية- جامعة عين شمس

## المحور الأول: منطلقات التصور المقترح:

أولاً: **المنطلقات النظرية:** تتحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في النقاط التالية:

(١) إن إدارة الابتكار الإستراتيجي تعكس قدرة الجامعات على إحداث التوافق مع البيئة الخارجية والحفاظ على استدامتها وميزتها التنافسية من خلال توجيه استراتيجيتها لإيجاد مسارات عمل جديدة ومبتكرة للاستجابة الفورية لمتطلبات سوق العمل والمستجدات التكنولوجية المتغيرة.

(٢) إن إدارة الابتكار الإستراتيجي يمكنها زيادة القدرة التنافسية للجامعات التي تميزها عن غيرها وتؤدي بها إلى تطوير خدماتها وبرامجها المتنوعة بشكل جديد ومبتكر يصعب على المنافسين تكرارها.

(٣) إن الابتكار الاستراتيجي لا يقف فقط عند مستوى إجراء تعديل أو تحسين في شكل الخدمات والبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات، ولكن إحداث تغيير جذري في خدماتها وبرامجها وتقديمها بشكل جديد ومبتكر يلبي توقعات المستفيدين ويتلاءم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

(٤) إن الابتكار الإستراتيجي للجامعات يتضمن أبعادًا متعددة من أبرزها: استراتيجية الابتكار الموجه لتكنولوجيا، واستراتيجية الابتكار التنافسية، التحالفات الإستراتيجية الموجه للابتكار.

(٥) إن هناك العديد من مجالات ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي للجامعات من بينها: القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي للجامعة، والدعم القيادي الجامعي.

(٦) إن القدرة الاستيعابية تعد مطلبًا ضروريًا للجامعات لاكتساب واستيعاب قيمة المعلومات الجديدة والمعرفة الخارجية وربطها ودمجها مع المعرفة الداخلية للاستفادة منها في إحداث التغيير والتجديد في الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها حتى يمكنها التطوير والابتكار، وبما يساعد على تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته بالجامعات.

(٧) إن التوجه الاستباقي أصبح ضرورة للجامعات من أجل مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها والتعامل معها وإدراكها قبل حدوثها للتصدي لها وتلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيقها من خلال اتخاذ المبادرات والاستراتيجيات الاستباقية للجامعة.

(٨) إن ممارسات الدعم القيادي تمكن الجامعة من تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته بنجاح بما يجعلها قادرة على مواجهة الضغوط التنافسية القادمة والارتقاء بمستوى تصنيفها العالمي للحفاظ على وضعها التنافسي المتميز.

#### ثانياً: المنطلقات المحلية :

تحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في النقاط التالية:

(١) تسعى الجامعات المصرية إلى بذل العديد من الجهود المرتبطة بمجالات ممارسات إدارة الابتكار الإستراتيجي وهي زيادة القدرة الاستيعابية للجامعة، والتوجه الاستباقي للجامعة، والدعم القيادي الجامعي والتي من الممكن أن تساعد في تحقيق الابتكار الاستراتيجي وإدارته بنجاح.

(٢) تتوجه الجامعات المصرية إلى بناء خياراتها الإستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية لتعامل مع التغيرات والمستجدات وإدراكها قبل حدوثها ومواجهتها.

(٣) تقوم بعض الجامعات المصرية بالعديد من الجهود من أجل توظيف التقنيات الرقمية في إتاحة الخدمات الإلكترونية للارتقاء بجودة الخدمات المتنوعة المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعة بما يناسب احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

(٤) تسعى القيادات بالجامعات المصرية إلى توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلي وزيادة قدراتها التنافسية محليا ودوليا بما يساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة.

(٥) تتوجه الجامعات المصرية نحو وجود خطة إستراتيجية للجامعة تبرز سماتها وقدراتها المتميزة عن غيرها من الجامعات، وتعكس أدوارها وتطلعاتها بما يتوافق مع الاتجاهات والأولويات القومية وتحافظ على وضعها الاستراتيجي والتنافسي إقليميا وعالميا.

(٦) تتوجه الجامعات المصرية إلى تفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة عمليات التعليم والتعلم وإتاحة مصادر المعلومات والمعرفة وتداولها إلكترونياً بين أعضاء المجتمع الجامعي، بما يسهم في تحسين قدرتها الإستيعابية.

(٧) تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات الخارجية التي تعوقها عن تحقيق كفاءتها المؤسسية وزيادة قدرتها التنافسية والتي تستوجب التعامل معها والتصدي لها من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها ووضعها التنافسي.

**المحور الثاني: مكونات التصور المقترح وتتضمن ثلاث مجالات رئيسية،  
كمالي:**

م	العبارة	ملاءمة	نظر ملاءمة	ملاحظات
<b>المجال الأول: القدرة الاستيعابية للجامعة: يمكن تفعيلها من خلال الممارسات التالية:</b>				
١-	تهيئة ثقافة تنظيمية تدعم الأفكار الإبداعية لتطوير البرامج والخدمات الجامعية من خلال مشاركة المعرفة الجديدة ونشرها داخل الكليات الجامعية وبينها وبين الجهات الأخرى عن طريق المؤتمرات العلمية واللقاءات والدورات التدريبية وورش العمل والشبكات التكنولوجية.			
٢-	تجهيز البنية التحتية التكنولوجية لاستيعاب ونقل المعرفة ومشاركتها بين كافة الأقسام والكليات بالجامعات للاستفادة منها في عمليات التطوير والابتكار للخدمات التي تقدمها كل جامعة.			
٣-	بناء ذاكرة تنظيمية للجامعة لتدوين وتخزين المعلومات والمعرفة واسترجاعها ونشرها وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة للاستفادة منها في اختيار قرارات استراتيجية أفضل لمواجهة المشكلات المستقبلية.			
٤-	إتاحة التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبين مثيلاتهم في الجامعات الأخرى، من خلال إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية لمشاركة وتبادل المعرفة للوصول إلى أفكار إبتكارية للاستفادة منها لإحداث التطوير والتجديد باستمرار.			
٥-	عقد دورات تدريبية متقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات تنظمها وتشارك في إعدادها مراكز ووحدات الكليات بالجامعات من أجل تنمية معارف ومهارات جديدة لأعضاء هيئة التدريس تمكنهم من تقديم خدماتهم التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل أفضل.			

			٦- توسيع الاستفادة من المواقع الالكترونية للجامعات فى التواصل مع المستفيدين للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم وآرائهم فى تطوير الخدمات والبرامج المقدمة.
			٧- تقديم مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون أفكار إبداعية ومشروعات بحثية تطبيقية متميزة تقيّد الجامعة فى عملية التجديد والتطوير وتقديم خدماتها بجودة أعلى ومتميزة.
			٨- عقد اتفاقات الشراكة الأكاديمية مع الجامعات المناظرة محليا وإقليميا ودوليا لتبادل الزيارات معها للاستفادة من خبراتها وأفكارها الجديدة فى تطوير الخدمات والبرامج التى تقدمها للمستفيدين.
			٩- تبنى الجامعة فكرة الحاضنات التكنولوجية لرعاية الأفكار الإبداعية لتهيئة بيئة عمل ابتكارية ملائمة للمبدعين للقيام بأنشطة البحث والتطوير التى تقيدها فى تحسين خدماتها وبرامجها والتجديد فيها.
			١٠- تشكيل فرق عمل من داخل الجامعة بالتعاون مع منظمات وقطاعات إنتاجية أخرى لدراسة اتجاهات سوق العمل وتوقعات ومتطلبات المستفيدين لتوفير المعرفة لمتخذ القرار بشأن التطوير بالجامعة.
			١١- نشر فيديوهات توضيحية على المواقع الرسمية بالأقسام داخل الكليات بالجامعة لتبادل ومشاركة المعرفة الجديدة التى تسهم فى تطوير خدماتها المختلفة والتجديد فيها.
			١٢- تقديم وحدات ومراكز الخدمات الإلكترونية والمعرفية التى تم إنشائها بالجامعات الدعم الفني والتواصل مع المستفيدين للتعرف على حاجاتهم وآرائهم لتطوير الخدمات المقدمة لهم.
			عبارات أخرى يمكن إضافتها:
			.....
			.....

م	العبارة	ملاءمة	غير ملاءمة	ملاحظات
<b>المجال الثاني: التوجه الاستباقي للجامعة: يمكن تفعيلها من خلال الممارسات التالية:</b>				
١-	قيام وحدة التخطيط الاستراتيجي ووحدة ضمان الجودة بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء المجتمع الجامعي عن طريق عقد ورش عمل ودورات تدريبية ولقاءات وندوات تتضمن التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وأدواته وخطواته.			
٢-	تكوين فريق عمل يضم الخبراء المتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي من الكليات للمساهمة في تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة لمقابلة التحديات والتغيرات التي تواجه الجامعة في بيئتها التنافسية.			
٣-	نقل خبرات الجامعات المصرية الأخرى المناظرة وممارساتهم الأفضل بالاستفادة من التحالفات الاستراتيجية التي تعقدها الجامعة معهم عند إعداد خططها الاستراتيجية، والتي تساعدها في بناء خياراتها الاستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية.			
٤-	تولي وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعات تقديم الاستشارات للكليات من أجل وضع خططها الاستراتيجية بها بما يتسق مع رؤية كل جامعة وتوجهاتها المستقبلية.			
٥-	مناقشة أهم الإنجازات والتطورات التي تناولها المؤتمر العلمي السنوي للجامعة والتي تم ادخالها للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة الجامعية من خلال خططها الاستراتيجية.			
٦-	إعلان الخطة الإستراتيجية للجامعة على الموقع الإلكتروني الرسمي وإتاحتها لأعضاء المجتمع الجامعي لمساعدتهم في فهم الوضع الاستراتيجي للجامعة ووضعها التنافسي.			

٧-	تقييم الجامعة لخطتها الاستراتيجية دورياً بما يساعدها على بناء خياراتها الاستراتيجية ومسارات عملها الاستباقية بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة.		
٨-	توظيف الخطط الإستراتيجية للجامعات الريادية في مواجهة الأزمات من أجل مساعدة الجامعات على اتخاذ الإجراءات والمبادرات الاستباقية المناسبة لتجنب المخاطرة وفقاً لقدرتها.		
٩-	تكليف فرق عمل وحدة الأزمات بالكليات داخل الجامعات في رصد ومتابعة الأحداث المحيطة ببيئة الجامعة بما يساعدها على الاستجابة السريعة لإي تعديلات مناسبة في خطتها الاستراتيجية.		
عبارات أخرى يمكن إضافتها:			
.....			
.....			

م	العبارة	ملاءمة	غير ملاءمة	ملاحظات
<b>المجال الثالث: الدعم القيادي الجامعي: يمكن تفعيله من خلال الممارسات التالية:</b>				
١-	عقد القيادات الجامعية تحالفات استراتيجية مع جامعات متميزة بما يسمح لأعضاء المجتمع الجامعي بتبادل المعرفة واكتساب خبرات وأفكار إبداعية جديدة في المجالات المختلفة، عن طريق مراكز ووحدات الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات.			
٢-	تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على البحث والتطوير في أدائهم التدريسي والبحثي بما ينعكس على تطوير وتجديد الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية وتقديمها بشكل أفضل.			

			٣- تكليف القيادات لأعضاء هيئة التدريس على تطوير البرامج والمقررات الجامعية الإلكترونية وتقديمها بشكل مبتكر يتناسب مع التوجهات المستقبلية للجامعة نحو التجديد والابتكار في خدماتها للوصول بها إلى مستوى تنافسي متميز.
			٤- تحفيز القيادات لأعضاء هيئة التدريس على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل ترتبط باحتياجاتهم وتتناسب مع المهام والمسؤوليات الجديدة المناطة بهم.
			٥- توفير حوافز كالمكافآت المالية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على البحث والابتكار في أداء مهامهم.
			٦- توجيه القيادات الجامعية الإداريين العاملين بها للاستفادة من التقنيات الرقمية في الارتقاء بالخدمات التعليمية والبحثية وتطويرها عن طريق استخدام آليات الدفع الإلكتروني وقبول الأوراق واستخراج الشهادات وإجراءات التسجيل، بما يساعد الجامعة على تقديم خدماتها بسرعة وتميز.
			٧- تكريم القيادات الجامعية للمبدعين والمبتكرين من أعضاء المجتمع الجامعي المساهمين بدور فعال في جهود التطوير والتجديد بالجامعة عن طريق نشر أسمائهم على الموقع الرسمي للجامعة ومنحهم جوائز في مؤتمر الجامعة السنوي.
			٨- عقد القيادات الجامعية تحالفات استراتيجية مع القطاعات المختلفة الأخرى لزيادة مواردها المالية بما يساعدها على التطوير والتجديد في خدماتها.
			٩- إتاحة القيادات الجامعية الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بخبراتهم وأفكارهم الابتكارية في وضع خطط التطوير للجامعة.

عبارات أخرى يمكن إضافتها:

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح، وتتضمن ما يلي:

م	العبرة	ملاءمة	غير ملاءمة	ملاحظات
١-	تحديث التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الجامعي فيما يتعلق باستقلاليتها في إدارة شئونها بما يساعدها على زيادة مواردها المالية وتطوير خدماتها المختلفة والابتكار فيها.			
٢-	توفير بيئة تنظيمية مشجعة داعمة للتغيير والتجديد على مستوى القيادات الجامعية وكافة المستويات التنظيمية الأخرى بما ييسر سبل الاتصال والتعاون وتدعم الثقة بينهم؛ وتساعد على إحتضان الأفكار الإبداعية والاستفادة منها في جهود التطوير بالجامعة بما يحقق لها ميزة تنافسية.			
٣-	وجود قيادة جامعية لها رؤية استباقية تكون قادرة على إعادة بناء القدرات الديناميكية الحالية للجامعة بشكل جديد ومبتكر بما يمكنها من التعامل بمرونة مع الضغوط التنافسية.			
٤-	توفير برامج تدريبية متنوعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين تتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم من أجل أكسابهم معرفة ومهارات جديدة تساعدهم على التجديد والابتكار في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والإدارية.			
٥-	توفير نظام معلوماتي تكنولوجي فعال لمتابعة ورصد التطورات والمستجدات المحيطة بالجامعة وإمكانية توظيف المعرفة التنظيمية الخارجية وحفظها ومشاركتها للاستفادة منها في إعادة توجيه إستراتيجياتها لإحداث التجديد والتطوير في خدماتها المتنوعة.			

			٦- توفير بنية تحتية مادية وتكنولوجية متطورة ومناسبة تسهم في تحقيق الابتكار الاستراتيجي للجامعة بما يجعلها قادرة على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين وتقديم خدماتها بجودة عالية تحافظ بها على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز.
			٧- نشر ثقافة الابتكار الاستراتيجي بين أعضاء المجتمع الجامعي من خلال ترجمة رؤية الجامعة وتوجهاتها المستقبلية إلى قيم وممارسات إبداعية وابتكارية في أداء مهامهم الوظيفية.
			عبارات أخرى يمكن إضافتها: ..... .....

### المحور الرابع: صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
١-	ضعف الاستقلال الإداري والمالي للجامعة، ويمكن التغلب عليه من خلال إعادة النظر في التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الجامعي بما يتوافق مع التغييرات والتحديات التي تفرض على الجامعات.			
٢-	المركزية الإدارية الشديدة وجمود اللوائح والإجراءات التنظيمية وتعقيدها بما لا يشجع على التطوير والابتكار، ويمكن التغلب عليها من خلال منح مزيد من الإستقلالية للجامعة وإعطائها السلطات والصلاحيات في إدارة شئونها.			

		<p>٣- ضعف الموارد والمخصصات المالية للجامعات اللازمة لتوفير الأجهزة التكنولوجية والقاعات المجهزة وشبكات الانترنت والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة، ويمكن التغلب عليها من خلال الاستفادة من مصادر التمويل الذاتي للجامعة مثل الخدمات والإستشارات التي تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والمنح والتعاقدات مع بعض المنظمات والجهات الخاصة وعمل وقف للجامعة .</p>
		<p>٤- ضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح، ويمكن التغلب عليها من خلال الجهود التطوعية مع منظمات المجتمع المدني وعقد اتفاقيات ومناقصات مع شركات وقطاعات لإعادة الترميم وأعمال الصيانة والتجهيزات.</p>
		<p>٥- افتقار المناخ التنظيمي السائدة بالجامعات إلى تشجيع ممارسات وسلوكيات الأبداع والابتكار بين أعضاء المجتمع الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، تيسير إجراءات البعثات العلمية والشركات مع الجامعات، تنظيم مسابقات وتقديم جوائز لتكريم المبدعين.</p>
		<p>عبارات أخرى يمكن إضافتها: ..... .....</p>

## ملحق (٢)

### قائمة بأسماء السادة محكمي التصور المقترح

م	الاسم	الوظيفة
١-	أ.م.د/ أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة بني سويف
٢-	أ.د/ أمل عبد الفتاح محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
٣-	أ.د/ إيمان زغلول راغب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ورئيس شعبة بحوث المعلومات التربوية المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٤-	أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
٥-	أ.د/ سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية كلية البنات- جامعة عين شمس
٦-	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
٧-	أ.م.د/ عبد الرازق محمد زيان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة الإسكندرية
٨-	أ.د/ فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٩-	أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية- جامعة الإسكندرية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس	أ.د/ مرفت صالح صالح ناصر	١٠-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية- جامعة سوهاج	أ.د. نبيل سعد خليل	١١-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	١٢-