



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# "إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية : دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق"

إعداد

د/إسراء عبد اللطيف محمد متولي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

تاريخ استلام البحث : ٢٥ نوفمبر ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٢ ديسمبر ٢٠٢٤ م

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى التعرف على إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٢١٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها: وجود علاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية بالجامعة، حيث تعتبر إدارة الابتكار عامل تمكين حيوي للقدرة التنافسية للجامعة التي ترغب في المنافسة والاستدامة والنمو، وتظهر قيمة إدارة الابتكار الحقيقية في قدرة الجامعة على تسويق الابتكارات، وقدرتها على المنافسة في سوق العمل، وتتمثل السمة المشتركة بين المبتكرين الناجحين في القدرة على إدارة الابتكار، كما توصل البحث أيضاً إلى وجود قصور وضعف في قدرة إدارة جامعة الزقازيق على تقديم الدعم التقني والتمويلي، والموارد اللازمة لدعم الإبداع والابتكار، وضعف مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية وضعف قدرتها على استغلال الفرص، وضعف في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالجامعة، وأيضاً قصور وضعف الاستثمار في التعليم الابتكاري، والتدريب التكنولوجي بجامعة الزقازيق، وضعف موازنة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، ضعف قدرة الجامعة على تهيئة بيئة جاذبة للاستثمار، ضعف آليات لتسويق نتائج البحث العلمي الابتكاري، وقصور التعاون والشراكة بين قطاعي التعليم والأعمال، وضعف الشراكات مع قطاع الأعمال والصناعة والهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى، وضعف جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسوين للجامعة، وقصور وضعف قدرتها على فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بهدف خدمة المجتمع وتلبية حاجاته، وضعف قدرتها على ابتكار سبل للتكامل والاندماج مع مؤسسات المجتمع، وضعف نشر الوعي بأهميتها داخل الجامعة، ضعف توظيف الجامعة للأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث نظرياً وميدانياً تم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن تطبيقها بجامعة الزقازيق لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء مدخل إدارة الابتكار.

الكلمات المفتاحية للدراسة: إدارة الابتكار - القدرة التنافسية

## "Innovation management and its relationship to achieving competitiveness: Afield study at Zagazing University"

### Abstract

The research aims to identify innovation management and its relationship to achieving competitiveness at Zagazig University. The research used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was applied to a random sample of (212) faculty members at Zagazig University. The research reached a set of results, the most important of which are: the existence of a relationship between innovation management and achieving competitiveness at the university, as innovation management is considered a vital enabling factor for the competitiveness of the university that seeks to compete, sustain and grow. The true value of innovation management appears in the university's ability to market innovations and its ability to compete in the labor market. The common feature among successful innovators is the ability to manage innovation. The research also found shortcomings and weaknesses in the ability of Zagazig University administration to provide technical and financial support and the necessary resources to support creativity and innovation, weak skill in predicting available opportunities in the external work environment and weak ability to exploit opportunities, weak use of technology in various services and operations at the university, as well as shortcomings and weaknesses in investment in innovative education and technological training at Zagazig University, weak alignment of university outputs with labor market needs, weak ability of the university to prepare An attractive environment for investment, weak mechanisms for marketing the results of innovative scientific research, shortcomings in cooperation and partnership between the education and business sectors, weak partnerships with the business and industry sectors, government agencies and other educational institutions, weak attraction and recruitment of distinguished competencies from international scientists and researchers who have immigrated abroad and are affiliated with the university, weak and insufficient ability to open channels of communication with various community institutions; with the aim of serving the community and meeting its needs, weak ability to innovate ways to integrate and merge with community institutions, weak dissemination of awareness of its importance within the university, weak university employment of student activities to serve the community, and in light of the results reached by the research theoretically and in the field, a set of proposed procedures were presented that can be applied at Zagazig University to achieve competitiveness in light of the innovation management approach.

- Innovation Management
- Competitiveness

## الخطوة الأولى: الإطار العام

### المقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتغيير المتسارع في كافة مجالات الحياة، حيث أصبحت المعرفة وعمليات إنتاجها تشكل رأس المال الرئيس الذي تسعى كافة الأمم إلى امتلاكه وتوظيفه وتنميته، وأيضاً تحقيق النمو الاقتصادي، وتطوير الابتكارات وتطوير سوق العمل، والحد من البطالة، وتحسين نوعية رأس المال البشري، وتحسين نشاط البحث والتطوير والتنمية وازدهار المجتمع، وتعد الجامعات من أهم وسائل تحقيق ذلك، وذلك من خلال دورها الرائد في تخريج كوادر بشرية مدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، وقدرتها على اكتشاف المعرفة وتوليدها بالبحث والتطوير والابداع والابتكار.

حيث يعتمد تقدم الجامعات على الابتكار، وتكمن مسؤولياتها الجديدة في بناء قدرات ومواهب قادرة على الابتكار وتبني التغيير، والاستعداد لمواجهةها بأساليب وطرق حديثة تتواءم مع طبيعة النشاط التقني من جهة، والقدرة على المنافسة في سوق العمل؛ فالابتكار هو عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ، وإدارة جميع الأنشطة المشاركة في عملية توليد الأفكار وتطوير التكنولوجيا والتصنيع أو تحسين منتج جديد، وترجمة فكرة أو اختراع إلى منتج أو خدمة، ويمكن وصف مفهوم الابتكار بأنه ما يلي: (Gateway School of Business, 2023, pp.3-4)

- الابتكار كعملية القيام بشيء جديد: ويشمل الابتكار كتقليد، الابتكار كاختراع، الابتكار كإكتشاف.
- الابتكار كقدرة الانسان على النشاط الإبداعي: ويشمل الابتكار كالخيال، والابتكار باعتباره براءة، والابتكار كإبداع.
- الابتكار كتغيير في جميع مجالات الحياة: ويشمل الابتكار كتغيير ثقافي، الابتكار كتغيير اجتماعي، الابتكار كتغيير تنظيمي، التغيير السياسي، التغيير التكنولوجي.
- الابتكار كتسويق لمنتج جديد.

كما يعرف الابتكار أيضاً بأنه "عملية معرفية تهدف إلى خلق معرفة جديدة موجهة نحو تطوير حلول قابلة للتطبيق، وهو عملية يتم من خلالها اكتساب المعرفة ومشاركتها واستيعابها بهدف خلق معرفة جديدة تجسد المنتجات والخدمات، وتبني فكرة أو سلوك جديد"، ويمكن أن يكون الابتكار منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة، ويرتبط الابتكار بالتغيير، والذي يمكن أن يكون جذرياً أو تدريجياً، ويمكن وصف الابتكار بأنه تنفيذ الاكتشافات والعمليات التي يتم من خلالها اكتشاف نتائج جديدة، كما تشمل عملية الابتكار الأنشطة التقنية والمادية

والمعرفية التي تعتبر أساسية في تشكيل إجراءات تطوير الخدمات. (Marina du Plessis, 2007, p.21)

وينقسم الابتكار إلى عدة أنواع، ويمكن توضيحها على النحو التالي: (Sonia Goyal and Michael Pitt, 2007, p.49)

- ابتكار المنتجات: ويشمل ابتكار منتج جديد.
- ابتكار العمليات: ويشمل تطوير عملية التصنيع.
- الابتكار التنظيمي: ويشمل تطوير نظام اتصال داخلي جديد، وإدخال إجراءات تنظيمية جديدة.
- الابتكار الإداري: ويشمل نظم إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات.
- ابتكار الإنتاج: ويشمل برامج تخطيط الإنتاج الجديدة.
- الابتكار التجاري/ التسويقي/ ابتكار الخدمة: ويشمل ترتيبات التمويل الجديدة، نُهج المبيعات الجديدة، الخدمات المالية القائمة على الإنترنت.

وتعتبر إدارة الابتكار من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول والمؤسسات، وتعزيز تنافسيتها، وأكسابها القدرة التنافسية المستدامة، وذلك بترسيخ أسس الابتكار والابداع والتحسين المستمر، ولقد أصبحت إدارة الابتكار من المداخل العالمية الحديثة التي تستخدمها العديد من المؤسسات العالمية بهدف توجيه عمليات الابتكار وزيادة القدرة التنافسية. (أروى بنت عبد الله الزامل، ٢٠٢٢، ص١١٦)

كما تؤدي إدارة الابتكار دوراً بالغ الأهمية في الجامعات؛ لأنها تمكن الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس من أن يكونوا أكثر ابداعاً ونتاجية في السوق العالمية الحديثة، ويعتمد نموها وتطورها على مدى ابتكار المديرين والقادة، حيث تركز الجامعات على الابتكار للبقاء على قيد الحياة، ومواكبة التغيير في طبيعتها واحتياجات المستفيدين، والتطورات التكنولوجية المتنوعة والإجراءات والعمليات المتطورة، كما تعتبر إدارة الابتكار هي الطريق نحو نجاحها، وتحسين قدرتها التنافسية وكفاءتها وإمكانات نموها. (Siriphong Sauphayana, 2021, p.164)

حيث تعتبر إدارة الابتكار عامل تمكين حيوي للقدرة التنافسية لأي مؤسسة تعليمية ترغب في المنافسة والاستدامة والنمو، كما تعد أيضاً شريان الحياة للمؤسسات، ويتم الاعتراف بها من قبل الأكاديميين، وتظهر قيمة إدارة الابتكار الحقيقية في قدرة المؤسسة على تسويق الابتكارات، وقدرتها على المنافسة في سوق العمل، وتمثل السمة المشتركة بين المبتكرين الناجحين في القدرة على إدارة الابتكار، ونظراً لتزايد الضغوط التنافسية وزيادة توقعات العملاء، فإن المؤسسات تولى اهتماماً متزايداً للابتكار باعتباره المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية، وتعتبر إدارة الابتكار جزء لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال للمؤسسة، وتعمل

كوسيلة لمساعدة المؤسسة على التكيف مع الظروف الجديدة. (Stanislaus Lobo and Premaratne Samaranayake, 2019, pp.1633-1634)

ولا شك أن تحقيق الجامعة للقدرة التنافسية يحتم عليها وضع استراتيجيات جديدة يمكن من خلالها أن تحقق التميز المنشود في سوق العمل، وذلك من خلال خدماتها التي تراعي فيها مواصفات الجودة العالمية، والبحث عن طرق جديدة لتسويق هذه الخدمات مع التفهم لاحتياجات المجتمع المحيط بها، على اعتبار أن معيار نجاح أي جامعة يقاس بقدرة الجامعة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من المستعملة من قبل المنافسين لها، وقدرتها على إحداث ابتكار وإبداع بكافة المجالات بها (مها عبد الله السيد، ٢٠١٥، ص ٣٠٨)، ومن هنا كان الاهتمام بإدارة الابتكار وسيلة لمساعدة الجامعة على تحقيق القدرة التنافسية، وذلك من خلال توفير موارد مادية وموارد بشرية مؤهلة ومدربة، وتعزيز بيئة للبحث والابتكار، وملاحقة التقدم العلمي والتكنولوجي، وإتاحة الفرصة لدخول سوق العمل العالمية، وتحقيق ريادة الأعمال.

وفي إطار اهتمام الحكومة المصرية بتطوير منظومة البحث العلمي وتحقيق التميز الابتكار والتنافسية قامت جامعة الزقازيق بوضع خطة استراتيجية (٢٠٢٣-٢٠٣٠) لتعزيز التميز الأكاديمي وتوفير فرص تعليمية متميزة داعمة للابتكار والإبداع والتنافسية، وتهدف الخطة إلى توفير برامج ومقررات دراسية تنمي الابتكار والإبداع والتحليل وتوظيف المعلومات، وتفصيل العلاقة الدينامية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وتهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومرنة توظف التقنيات التكنولوجية الحديثة لتلبية احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتطبيق نظام إلكتروني لإنتاج المواد العلمية رقمياً على مستوى الجامعة، وتوفير تجربة جامعية مميزة للطلاب والخريجين تركز على تنمية القدرات الطلابية ودعم نجاحهم وتهيئتهم لسوق العمل، وتوفير برامج نوعية لزيادة جذب ودعم الطلاب الوافدين، وتهيئة بيئة محفزة وداعمة للبحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال، والتوسع في الشراكات والمشروعات التنافسية في مجال البحث العلمي والابتكار، وزيادة التفاعل مع مؤسسات التعليم العالي الدولية. (جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣، ص ص ٨٢-٨٥)

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود والمبادرات التي تقوم بها جامعة الزقازيق لتأهيل القيادات، وتبني أنماط إدارة حديثة، وتحسين القدرة التنافسية في الجامعة؛ إلا أن هناك بعض المشكلات والصعوبات التي تعوق تبني أنماط إدارية جديدة لتحسين القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١. ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، وضعف نظام تقييم أداء

القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق، والبيروقراطية والمركزية في الإدارة لدى القيادة

الجامعية بجامعة الزقازيق.

٢. ضعف قدرة القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق في تهيئة بيئات عمل إيجابية تكاملية تجمع بين نقاط القوة للعنصر البشري والمتمثلة في الابداع والابتكار والتفكير النقدي وبين نقاط القوة للذكاء الاصطناعي من حيث الكفاءة والسرعة والاتقان.
٣. قصور في السياسات التي تساعد على استغلال الطاقات الإبداعية، والتفكير الإبداعي، وتنمية ثقافة الحوار وروح التعاون والتقويم الذاتي. (رواء محمد عثمان، ٢٠٢٤، ص ١٤٠)
٤. ضعف البنية التعليمية المحفزة على الابداع والابتكار، وضعف آليات تبني الموهوبين بجامعة الزقازيق.
٥. ضعف آليات تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة الزقازيق. (جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣، ص ٦٢)
٦. ضعف نظم اكتشاف المواهب القيادية والأكاديمية ورعايتها، وضعف الاهتمام بالبرامج الداعمة لثقافة الريادية والتميز والتنافسية في جامعة الزقازيق، وسيادة ثقافة تنظيمية تركز على النمطية والجمود، ولا تشجع على الابداع والابتكار والتميز والتنافسية، وضعف الاستراتيجية الخاصة بالريادة والابتكار والتنافسية. (محمد عيد عتريس، ٢٠٢٠، ص ٩٠٥)
٧. تبني أساليب إدارية غير ملائمة للعصر ولوائح قديمة وجامدة تقاوم التحديث والتطوير، ونقص الإمكانيات المادية، وضعف البنية التكنولوجية، وقلة استثمارها في رفع كفاءة العملية التعليمية، ووجود فجوة في محتوى المناهج والمقررات الدراسية والمستجدات المعاصرة، وصعوبة حصر احتياجات سوق العمل محلياً وعربياً وعالمياً. (هانم خالد محمد محمد، ٢٠٢٠، ص ص ١٩٢٣-١٩٢٤)
٨. ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، والبيروقراطية والمركزية في الإدارة، وغياب التنسيق بين مؤسسات البحث والتطوير، وضعف وقصور القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق في استثمار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. (سهام أحمد محمد علوان، ٢٠٢١، ص ص ٥١٢-٥١٣)

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من خلال تفعيل مدخل إدارة الابتكار؟

وينتق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

- ١- ما الإطار النظري لإدارة الابتكار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للقدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما الإطار النظري للقدرة التنافسية وعلاقتها بإدارة الابتكار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٤- ما الوضع الراهن لممارسات إدارة الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق (دراسة نظرية وثائقية)؟
- ٥- ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٦- ما واقع ممارسات أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٧- ما دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٨- ما الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق القدرة التنافسية في جامعة الزقازيق في ضوء إدارة الابتكار؟

### أهداف البحث:

- سعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس وهو الاستفادة من إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق.
- ويتفرع منه بعض الأهداف الفرعية:
- التعرف على الإطار النظري لإدارة الابتكار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - التعرف على الإطار النظري للقدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - التعرف على الإطار النظري للقدرة التنافسية وعلاقتها بإدارة الابتكار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - الوقوف على الوضع الراهن لممارسات إدارة الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق (دراسة نظرية وثائقية).
  - الكشف عن واقع ممارسات أبعاد إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



- الكشف عن واقع ممارسات أبعاد القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق القدرة التنافسية في جامعة الزقازيق في ضوء إدارة الابتكار.

## أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. الاستجابة لمتطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، والمنافسة العالمية بين الجامعات؛ فالاعتماد على إدارة الابتكار أصبح أمراً ضرورياً لتحقيق القدرة التنافسية للجامعة، والاستجابة لمتطلبات التصنيفات العالمية.
٢. نشر ثقافة إدارة الابتكار بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة.
٣. تقديم تصور مقترح للمخططين وأصحاب القرار للتعرف على آليات استثمار نظام إدارة الابتكار والعمل على تحقيق مؤشراتهما، وذلك باستخدام أفضل الممارسات لاستثمار الطاقات البشرية بالجامعة، والتأكيد على دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية للجامعة.

## منهج البحث:

في ضوء طبيعة موضوع البحث وأهدافه فإن البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الإنسانية والاجتماعية، ويعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كيمياً (محمود أحمد درويش، ٢٠١٨، ص ٧١) ويعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة موضوع البحث؛ لأنه يهتم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل تفسير مشكلة البحث، وتحديدتها في ضوء كافة المعلومات والبيانات المتوفرة، ووضع آليات لحل المشكلة، ودراسة مدى تأثيرها على النتائج، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق والبالغ عددهم (٢١٢)، وذلك للكشف عن واقع ممارسة أبعاد إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق.

**حدود البحث:**

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: فيما يتعلق بالإطار النظري تناول البحث المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الابتكار، من حيث (النشأة والتطور-الأهداف-الأبعاد-مراحل التطبيق-المبادئ-تصنيف مشروعات إدارة الابتكار بالمؤسسات التعليمية)، وكذلك تناول البحث المتغير التابع والمتمثل في القدرة التنافسية من حيث (المفهوم، الأهداف، الخصائص، الأبعاد، المجالات، ومتطلبات الارتقاء بالقدرة التنافسية بالجامعة)، وأيضاً توضيح العلاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية.

٢- الحدود المكانية: توجد كليات متنوعة في جامعة الزقازيق ما بين كليات نظرية وكليات عملية، ولكن البحث الحالي في التطبيق الميداني اقتصر على كليات بعينها، وهي (كلية التربية، وكلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية التمريض)، ومبررات ذلك هو اختيار كليتين معتمدتين، وهما (كلية العلوم، وكلية التمريض)، وأيضاً هما كليتين عمليتين، أما الكليتين الأخيرتين، وهما (كلية التربية وكلية الآداب) فهما غير معتمدتان ونظريتان، وبالتالي يمكن تحليل وتفسير دور الاعتماد الأكاديمي في تحقيق القدرة التنافسية ورفع جودة الخدمات المقدمة وتحسينها، والقدرة على منافسة الكليات الأخرى، وتحفيز روح الابتكار لدى الإدارة بالكلية، و التحقق من مدى تمكن القيادات من الممارسات الإدارية القائمة على الابتكار.

٣- الحدود البشرية: تم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٢١٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس لنفس الكليات السابق ذكرها؛ لتوضيح آرائهم في البعد الأول وهو ممارسة إدارة الابتكار على أرض الواقع من قبل عمداء الكليات، وكذلك أيضاً توضيح آرائهم في البعد الثاني عن مدى اهتمام الجامعة بتطبيق أبعاد القدرة التنافسية، والعلاقة بين المتغيرين.

٤- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية للبحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

**مصطلحات البحث:****Innovation Management****١- إدارة الابتكار**

تُعرف بأنها " نظام التحكم الإداري الذي يتضمن رؤية شاملة للإدارة على أساس المحاسبة الإدارية ونظرية الإدارة وإدارة شؤون الموظفين، كما أنها نظام إدارة متعدد التخصصات يهتم بإتقان أدوات التخطيط المبنية على البحث والأهداف والرؤى والمهام، وأدوات التخطيط المبنية على تقييم

الانحرافات واقتراح التدابير". (Karel Havlíček, Eleftherios Thalassinos and Liliana Berezkinova, 2013, p.58)

كما تُعرف أيضاً بأنها "مجموعة من العمليات التي تسعى من خلالها الجامعات لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجاتها الآنية والمستقبلية من خلال برامج تطويرية مستدامة، تضمن لها السمعة التنظيمية والميزة التنافسية". (محمود عبد المجيد رشيد، ٢٠١٨، ص ص ٢٣٠-٢٣١)

وتعرف إدارة الابتكار أيضاً بأنها مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة للمؤسسة لوضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف والعمليات لتحقيق تلك الأهداف". (Ingrid Kihlander, Mats Magnusson and Magnus Karlsson, 2024, p.81)

ويمكن تعريف إدارة الابتكار إجرائياً بأنها "مجموعة من العمليات والعناصر المترابطة والمتفاعلة التي تسعى من خلالها الجامعة إلى تنظيم وتطوير عمليات الابتكار، وتهيئة الظروف الوظيفية للجامعة، وتعزيز فرص حل المشكلات بكفاءة، وتطوير الأداء، وتحقيق الريادة والقدرة التنافسية، ويعتمد نجاح إدارة الابتكار بالجامعة على توليد وترويج أفكار جديدة وحل المشكلات بشكل ابداعي، وتطوير خدمات وتكنولوجيا جديدة".

## Competitiveness

## ٢-القدرة التنافسية

تُعرف القدرة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين لخدماتها بشكل أفضل من المنافسين، وقدرتها على المنافسة في سوق العمل تحت رقابة الدولة والمجتمع المدني، واستغلال كافة الإمكانيات لتحقيق التقدم المنشود، وتوظيف قدرات الجامعة البحثية، وإنتاج المعرفة، وإعداد الموارد البشرية". (Gergana Dimitrova and Teofana Dimitrova, 2017, p.312)

كما تُعرف أيضاً بأنها "كل ما تمتلكه الجامعة من إمكانيات ومميزات تتميز به عن غيرها من الجامعات الأخرى، وتمثل هذه القدرة في توظيف مواردها، ولاسيما مواردها البشرية، واستخدامها بأكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين، لتأهيل مخرجاتها للتنافس على المحتوى المحلي والدولي". (محمد شبل عبد الرحمن، وأحمد شبل عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٥٣٨)

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "قدرة الجامعة على التنافس والتميز على الجامعات الأخرى في واحدة أو أكثر من وظائفها الأساسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، مما يجعل الجامعة قادرة على أن تحقق لنفسها البيئة المناسبة للابتكار والجودة والتميز محلياً وعالمياً بشكل أكثر كفاءة وفاعلية". (مها عبد الله السيد، ٢٠١٥، ص ٣١١)

ويمكن تعريف القدرة التنافسية إجرائياً بأنها "قدرة الجامعة على تحسين أدائها والجودة التعليمية والخدمات التي تقدمها ومخرجاتها، واستغلال كافة الإمكانيات لتحقيق التقدم المنشود، وتوظيف

قدرات الجامعة البحثية، وإنتاج المعرفة، وإعداد الموارد البشرية، وتحقيق بيئة مناسبة للابتكار والجودة والتميز محلياً وعالمياً بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، بما يحقق أهدافها محلياً وعالمياً، ويساعدها في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية".

### الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، بداية بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### (١) الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الابتكار:

- محمود عبد المجيد راشد" مؤشرات إدارة الابتكار في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها" (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لواقع مؤشرات إدارة الابتكار، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع مؤشرات إدارة الابتكار تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة)، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة على ٢٠٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى صياغة مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل مؤشرات إدارة الابتكار في الجامعات الفلسطينية، كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة خاصة في كل جامعة متخصصة في إدارة الابتكار.

- محمد عبد الله محمد" رؤية مقترحة لإنشاء مراكز إدارة الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء الخبرة المالية" (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لإنشاء مراكز إدارة الابتكار في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى التوصية بضرورة إنشاء مراكز لإدارة الابتكار في مؤسسات التعليم العالي والجامعي لدعم دور الجامعات لحل مشاكل الصناعة وتطوير الجامعة، وتوظيف واستثمار نتائج البحوث والدراسات والابتكارات والاختراعات، وكذلك قيادة الابتكار والتكنولوجيا في الجامعات المصرية، وتكون قادرة على تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، والانتقال إلى بلد غني بالابتكارات، والريادة والتميز على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية.

- صلاح بن صالح بن درويش" واقع إدارة الابتكار بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية" (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية من حيث أنواع الابتكارات، والعوامل التي تؤثر فيها، والتعرف على الكيفية التي يتم بها إدارة وتشجيع الابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المبني على تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى

أن الجامعات السعودية تمارس بنسب متفاوتة ثلاثة أنواع مختلفة من للابتكار، وذلك من خلال مكاتب نقل التقنية، وحاضنات الابتكار والأعمال، ومسرعات الأعمال، ومراكز الابتكار وريادة الأعمال، وأودية التقنية والابتكار، ويتأثر الابتكار في الجامعات بثلاثة عوامل، وهى المؤثرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، وتدار العملية الابتكارية بالجامعات السعودية من خلال استراتيجيات رئيسية، وهى استراتيجية الابتكار الاستباقية، واستراتيجية التحسين الجوهرى للمنتج، واستراتيجية رؤية الجامعة، واستراتيجية السوق، واستراتيجية الأداء، كما تدعم مراكز الابتكار في الجامعات ١٠ مجالات مختلفة أهمها التكنولوجيا المالية، الطيران والسفر والسياحة، التعليم، التقنية الرقمية، التجارة الإلكترونية، الأمن الإلكتروني، المدن الذكية، الصحة الرقمية، الاعلام والتصميم.

- اروى بنت عبد الله الزامل "متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية" (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، وقد شملت ثلاثة أبعاد هي (المتطلبات التنظيمية- المتطلبات المادية- المتطلبات الثقافية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من القيادات (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات والمديرين في مجال إدارة الابتكار) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي من وجهة نظر القيادات جاءت بترتيب الابعاد كالتالي (المتطلبات التنظيمية- المتطلبات المادية- المتطلبات الثقافية)، وتمثلت أبرز المتطلبات الثقافية في نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، وتمنية ثقافة العمل الجماعي، ودعم المجموعات البحثية، والمساهمة في نشر المعرفة، وتشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وتمثلت أبرز المتطلبات المادية في توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار، ورفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، وإنشاء المزيد من مراكز الابتكار، وتطوير البنية التحتية، وتمثلت أبرز المتطلبات التنظيمية في تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار، ورفع مستوى الجامعة عالمياً، وإيجاد ميزة تنافسية للجامعة، وتوطين التقنية المساعدة على الابتكار، والتعاون مع الخبراء.

- تونجر بولبلا " تطوير مقياس لإدارة الابتكار في المدارس: دراسة الصدق والثبات" (٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى تطوير أداة تقييم صالحة وموثوقة لاستخدامها في تحديد معتقدات كفاءة مديري المدارس حول إدارة الابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقياس على مجموعة مكونة من ٢١٦ مدير مدرسة، وتم تطبيق التحليل العاملى الاستكشافي والتأكيدي

لتحديد صدق بناء المقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن مقياس إدارة الابتكار في المدارس يعد أداة قياس صحيحة وموثوقة يستخدم لتحديد معتقدات كفاءة مديري المدارس في إدارة الابتكار.

- تشن جيان " نموذج ممارسة الابتكار وتعليم ريادة الأعمال في كليات الصين والجامعات " (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تصنيف وتلخيص نموذج تطوير تعليم الابتكار وريادة الأعمال في الكليات والجامعات، وتستكشف الوضع الحالي لطريقة ممارسة الابتكار وتعليم ريادة الأعمال في الصين، وتقسم الدراسة نموذج الممارسة لتعليم الابتكار وريادة الأعمال إلى ثلاثة أنواع، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على الكليات والجامعات اختيار نموذج تطوير لتعليم الابتكار وريادة الأعمال، وتطوير تعليم الابتكار وريادة الأعمال بشكل تدريجي، وإنشاء نظام تقييم ديناميكي لتعليم الابتكار وريادة الأعمال، وبناء نظام دعم التدريب على الابتكار وريادة الأعمال متعدد المستويات ومتعدد الأوضاع.

- سيريفونج ساوفايانا " الابتكار في إدارة التعليم العالي والقيادة " (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار على الإدارة والقيادة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة نماذج الأعمال والنظريات والأساليب مثل نظام معلومات إدارة التعليم إلى تحسين جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتخزينها واسترجاعها لزيادة كفاءة اتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار في إدارة التعليم والقيادة يعتمد بشكل كبير على القيادة التحويلية والمعرفة، والبحث في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك فإن معدل اعتماد واستخدام التقنيات مثل نظم معلومات إدارة التعليم، ويعمل على تحسين الابتكار في مؤسسات التعليم العالي، وتحدد الثقافة والتنظيم الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي جودة الابتكار.

## (٢) الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القدرة التنافسية:

- السيد عبد المنعم على " آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة " (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على فلسفة القدرة التنافسية للجامعات، ومعوقات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية عبر بنيتها الكمية والكيفية، وتقديم مدخل لتحقيق آليات القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات المصرية مازالت تعاني الكثير من الصعوبات مثل التمويل والجودة والبرامج والسياسات، كما توصلت الدراسة إلى وضع مدخل لتحقيق آليات القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة.

- هنية جاد عبد الغالي " تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة أسوان " (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بجامعة أسوان،

ومن ثم وضع تصور مقترح من خلال تقديم مجموعة من الإجراءات العملية التطبيقية التي يمكن أن تهتم بها جامعة أسوان لتحقيق القدرة التنافسية بها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال استخدام الاستبانة بهدف التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى توافر متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان فيما يتعلق بالإدارة الجامعية، وتنمية أعضاء هيئة التدريس والبرامج والمقررات والبنية التحتية، والأداء البحثي وتدعيم القدرة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.

- محمود السيد عباس، ورضا نجيت مصطفى، وعماد صموئيل " مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية" (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وبلغ عددها (٣١٠) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات القدرة التنافسية للجامعات المصرية ضعيفة مقارنة بالجامعات العالمية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لرفعها والارتقاء بها، وانتهت الدراسة بوضع مجموعة من المقترحات لتطبيق آليات التنافسية بالجامعات المصرية لزيادة مراكزها التنافسية في التصنيفات الدولية.

- مها سمير محمود، وأحمد عبد العظيم أحمد، وعصام عطية عبد الفتاح " متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية" (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى البحث في متطلبات القدرة التنافسية باعتبارها وسيلة لمواجهة المنافسة العالمية والتحديات الخارجية، وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ومن ثم دخولها ضمن قوائم التصنيف العالمي للجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للتعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

- أوتبال تشاتوباديي وبراجيا بهاوسار " القدرة التنافسية: مراجعة وتأملات وتوجيهات" (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مفهوم القدرة التنافسية على مختلف المستويات ( الأمة - الصناعة - الشركة)، وتناولت الدراسة نظريات القدرة التنافسية التي تطورت على مر السنين، وتوصلت الدراسة إلى أن الهدف الرئيسي للقدرة التنافسية هو تعزيز اقتصاد الدولة وجعلها

مزدهرة، وتؤدي العولمة إلى ازدهار نظريات أحدث حول القدرة التنافسية، حيث يتوسع أفق القدرة التنافسية من الجوانب الاقتصادية إلى الجوانب الاجتماعية، وتعد القدرة التنافسية موضع يحظى باهتمام الجميع بما في ذلك الأوساط الأكاديمية والحكومة والقطاع الخاص، وأن آثارها تكون مختلفة بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات المصالح، كما أن لها أهمية على مستوى صانعي السياسات.

- إينان ليتياجينا و جوليا جرينيفيتش وألكسندر جوتكو " طرق تحسين القدرة التنافسية: برامج التعلم العالي" (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى تطوير الاتجاهات الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية للبرامج التعليمية للتعليم العالي مع مراعاة الاتجاهات الحديثة، وتعرض الدراسة تحليل لإمكانية زيادة القدرة التنافسية لبرامج التعليم العالي التي تنفذها الجامعات، وتشمل الطرق المقترحة لتحسين القدرة التنافسية للبرامج التعليمية لزيادة المشاركة في عمليات التعاون الدولي في مجال التعليم، وتدويل العملية التعليمية، وإنشاء برامج تدريبية حديثة تهدف إلى الحصول على العديد من المهن في مجالات المعرفة ذات الصلة، وإشراك المتخصصين من المنظمات المتخصصة في عملية التدريس، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء أبحاث مشتركة وأنشطة دولية، وإنشاء مختبرات مشتركة، وإنشاء برامج تدريبية حديثة تهدف إلى الحصول على العديد من المهن في مجالات المعرفة ذات الصلة، وبرامج الشبكات.

- دميترو إتش. لوكيانينكو وآخرون "القدرة التنافسية الجامعية في اقتصاد المعرفة" (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى توضيح دور الجامعات في توليد الابتكارات ونشرها، ودورها كمحرك التحول الرقمي في العلوم والأعمال والبلدان والمجتمع ككل، والتعرف على عوامل التنافسية الجامعية في اقتصاد المعرفة، ويستخدم البحث نهج التجميع لتصنيف البلدان على أساس القدرة التنافسية لجامعاتها، وتقييم مستوى أهمية المعلومات الطبيعية، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح تصميم تنظيمي لنموذج تنافسي للجامعة، والعوامل الرئيسية لنجاح الجامعة في نظام التعليم المفتوح والابتكار، والعوامل التي تحرك القدرة التنافسية للجامعات في اقتصاد المعرفة، ويمكن للجامعات استخدام التصميم التنظيمي المقترح وعوامل النجاح الرئيسية لتحسين قدرتها التنافسية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الابتكار يتضح أن الدراسات السابقة العربية تناولت مؤشرات إدارة الابتكار بالجامعات الفلسطينية، وواقع إدارة الابتكار بالجامعات السعودية، ومتطلبات إدارة الابتكار بالجامعات السعودية، ومراكز إدارة الابتكار في ضوء الخبرة الماليزية بالجامعات المصرية، و تناولت الدراسات السابقة الأجنبية مقياس إدارة الابتكار في



المدارس، والابتكار في إدارة التعليم والقيادة، وغوذج ممارسة الابتكار في الجامعات الصينية، وتتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمُتغير إدارة الابتكار، واستخدام المنهج الوصفي، وتختلف الدراسة الحالية في آلية الربط والعلاقة بين إدارة الابتكار والقدرة التنافسية، وكذلك في التطبيق الميداني على جامعة الزقازيق، وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات العربية والأجنبية في عرض الإطار النظري لإدارة الابتكار.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية يتضح أن الدراسات العربية تناولت آليات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، وتصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، ومداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية، ومتطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، وتناولت الدراسات السابقة الأجنبية القدرة التنافسية مراجعة وتأملات وتوجهات، وطرق تحسين القدرة التنافسية، والقدرة التنافسية الجامعية في اقتصاد المعرفة، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في تناولها للقدرة التنافسية، وتختلف الدراسة الحالية في آلية الربط والعلاقة بين إدارة الابتكار والقدرة التنافسية، وكذلك في التطبيق الميداني على جامعة الزقازيق، وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات العربية والأجنبية في عرض الإطار النظري للقدرة التنافسية.

### خطوات البحث:

يتم تحقيق أهداف البحث من خلال السير وفقاً للخطوات التالية:

- ١ - الخطوة الأولى: وتتناول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، مشكلتها، أسئلتها، أهدافها، أهميتها، والمنهج المستخدم، وحدودها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم خطوات الدراسة.
- ٢ - الخطوة الثانية: الإطار النظري لإدارة الابتكار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٣ - الخطوة الثالثة: الإطار النظري للقدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وطبيعة العلاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية.
- ٤ - الخطوة الرابعة: الوضع الراهن لممارسات إدارة الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق (دراسة نظرية وثنائية).
- ٥ - الخطوة الخامسة: الدراسة الميدانية بهدف الكشف عن واقع ممارسات أبعاد إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الكشف عن واقع ممارسات أبعاد القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على دور

إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٦- الخطوة السادسة: التوصل إلى نتائج البحث، ووضع بعض الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق القدرة التنافسية في جامعة الزقازيق في ضوء إدارة الابتكار.

### الخطوة الثانية: الإطار النظري لإدارة الابتكار؛

يتضمن الإطار النظري تحليلاً لإدارة الابتكار في الفكر الإداري المعاصر:

#### أولاً: نشأة إدارة الابتكار وتطورها

تعود معظم نظريات الابتكار التي تم تطويرها طوال القرن العشرين حتى عصرنا هذا إلى أفكار شومبيتر Schumpete حول تدابير معينة اعتبرها إجراءات مبتكرة، وأشار شومبيتر إلى أن الابتكار في حد ذاته هو تطبيق أفكار جديدة في الواقع متجاوزاً المستوى الاقتصادي المعترف به، واعتبرت التغيرات الصناعية تقدماً للغاية، حيث تطورت من النتائج العلمية إلى ابتكارات الشركات من خلال التقدم التكنولوجي، وفي الآونة الأخيرة حظي نموذج الحلزون الثلاثي الذي طوره هنري إتركويتز Henry Etzkowitz باهتمام خبراء الإدارة، ويعترف النموذج الحلزوني للابتكار بالتغيير من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعرفة من خلال تحويل تركيز التعاون بين الصناعة والحكومة إلى العلاقة الثلاثية بين الجامعة والصناعة والحكومة في البحث العلمي، وفي هذا النموذج تتجاوز الجامعات أدوارها التقليدية في التدريس والبحث، حيث تصبح مشاركاً نشطاً في تشكيل بيئتها الاجتماعية والاقتصادية من خلال استغلال ملكيتها الفكرية وشبكات رأس المال البشري، وتعمل الشركات على رفع مستواها التكنولوجي بشكل مستمر، مما يدل على درجة أعلى من التدريب وتبادل المعرفة في نفس الوقت. (Rita Teller & Asiya F. Validova, 2015, pp.692-693)

ويظهر التوجه العالمي لمجال إدارة الابتكار في السنوات الأخيرة من خلال توجهات المنظمة الدولية للمعايير "الأيزو" International Organization for Standardization، وهي منظمة متخصصة تتبع الأمم المتحدة، حيث بدأت هذه المنظمة إصداراتها في موضوع إدارة الابتكار عام ٢٠١٩م، وقد شمل أحد إصداراتها طرحاً لمبادئ إدارة الابتكار، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: وجود قيادة مناسبة لتفعيل الابتكار، وقدرة الابتكار على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، ونشر ثقافة مناسبة لتحفيزه، ووضع رؤية وتوجهات استراتيجية لتوجيهه، وإدارة المخاطر لتعزيزه، والاهتمام بالتعاون الداخلي والخارجي لتعزيزه، واستخدام أسلوب الأنظمة في دراسته وتقييمه وتطويره، والحرص على التكيف المناسب مع عمل المؤسسة لترسيخه. (أروى بنت عبد الله الزامل، ٢٠٢٢، ص ١١٥)

ويرى رولاند وباتريك Roland & Patrick أنه يوجد أربعة أجيال من إدارة الابتكار، وتصف عمليات الابتكار الأنشطة التي يتم تنفيذها في كل مرحلة من مراحل تطوير الابتكار، وتظهر الأجيال المختلفة لإدارة الابتكار في أوقات مختلفة وفي سياقات مختلفة، ويمكن توضيح هذه الأجيال كما يلي: (J. Roland Ortt and Patrick A. van der Duin, 2008, pp.523-524)

١. الجيل الأول: ظهر هذا الجيل بين نهاية الحرب العالمية الثانية ومنتصف الستينات، وفي هذه الفترة ظهر وعي واسع النطاق حول الآثار المجتمعية السلبية المحتملة للتكنولوجيا، واهتم هذا الجيل بالبحث والتطوير.

٢. الجيل الثاني: ظهر بين منتصف الستينات وأواخر السبعينيات، وشهد ركوداً كان له تأثير كبير على الموارد المخصصة للابتكار، واهتم هذا الجيل بتكييف أساليب إدارة المشاريع مع البحث والتطوير.

٣. الجيل الثالث: ظهر في أواخر السبعينيات حتى أوائل التسعينيات، وفيه ظهر الإنترنت ولعب دوراً في زيادة قدرة التعاون بين الناس عن بعد، كما ساهم في تحفيز ظهور اقتصاد عالمي حقيقي، واهتم هذا الجيل بتطوير التعاون الداخلي بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

٤. الجيل الرابع: ظهر في أوائل التسعينيات، واهتم هذا الجيل بإضافة إجراءات لجعل أداء وظيفة البحث والتطوير أكثر مرونة من خلال دمج معرفة المستفيدين والمنافسين.

يتضح مما سبق أن معظم نظريات الابتكار تعود إلى أفكار شومبيتر، وفي الآونة الأخيرة حظي نموذج الحلزون الثلاثي للابتكار باهتمام خبراء الإدارة، ويعترف النموذج بالتغيير من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعرفة من خلال تحويل تركيز التعاون بين الصناعة والحكومة إلى العلاقة الثلاثية بين الجامعة والصناعة والحكومة في البحث العلمي، وترجع فترة بداية ظهور مفهوم إدارة الابتكار وانتشارها إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، ولقد مرت إدارة الابتكار بعدة أجيال، وفي الفترة الحالية اهتمت العديد من الدول والمنظمات العالمية بنشر فكر وثقافة إدارة الابتكار.

### ثانياً: أهداف إدارة الابتكار في الجامعات:

وتتمثل أهداف إدارة الابتكار فيما يلي: (Clara Stahl, 2015, pp.14-15)

- ١- القدرة على اختراع كمية كبيرة من المفاهيم في فترة زمنية قصيرة.
- ٢- البحث المستمر عن حلول جديدة والقدرة على اختيار الحل الأمثل.
- ٣- القدرة على إجراء اتصالات مبتكرة وأفكار أصلية.
- ٤- النظر إلى الدافع كمشكلة وتحدي في نفس الوقت.

- ٥- القدرة على التسامح مع الآراء المختلفة واحترامها، مع النقد البناء واستقلالية الحكم.
- ٦- تطوير وتعزيز الابتكارات داخل المؤسسة.
- ٧- تطبيق مهارات جديدة، والتدريب على التقنيات الحديثة.
- و لقد تم إجراء بحوث حول نظام إدارة الابتكار في العديد من الجامعات، وتوصلت الأبحاث إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها على النحو التالي: (Aydar M. Kalimullin , Valery T. Youngblood and Elena A. Khodyreva, 2016, pp.618-619)
- ١- تحسين نظام التعليم مدى الحياة من خلال إنشاء وتنفيذ برامج وتقنيات تعليمية مبتكرة وبرامج التدريب العملي للتعليم العام والمهني والتعليم الإضافي.
- ٢- تحسين أنشطة البحث العلمي، وتحسين البنية التحتية للابتكار بالجامعات، مما يضمن دمج الجامعات في شبكة البحث والتعليم العالمية، والتطوير الفعال لريادة الأعمال المبتكرة، وتحويل المعرفة العلمية إلى منتجات وخدمات تنافسية.
- ٣- تحسين نظام إدارة الموارد الفكرية للجامعة، وتهيئة الظروف للتطوير الذاتي الشخصي والمهني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتشكيل احتياطي الموظفين بالجامعة.
- ٤- تطوير القاعدة المادية والتقنية التي تضمن تنافسية الجامعة في الاستمرارية العلمية والتعليمية محلياً ودولياً.
- ٥- زيادة كفاءة إدارة الجامعة من خلال الاستغلال الأمثل للمنشآت الإدارية، وتحسين إجراءات الإدارة، وتطوير نظام الاتصالات داخل الجامعة.
- ويتضح مما سبق أن إدارة الابتكار تسعى إلى تحسين كفاءة وقدرة الجامعات على الاستمرارية في العملية التعليمية، وإعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلية والعالمية، وتطوير ريادة الأعمال بالجامعات، وتحسين أنشطة البحث العلمي، وتحويل المعرفة العلمية إلى منتجات وخدمات تنافسية، وتطوير وتعزيز الابتكارات داخل الجامعات، وإنشاء وتنفيذ برامج وتقنيات تعليمية مبتكرة، وتهيئة الظروف للتطوير الذاتي الشخصي والمهني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

### ثالثاً: مبادئ إدارة الابتكار في الجامعات؛

- تُوجد عدة مبادئ تشكل الأساس لإدارة الابتكار، ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو التالي: (Inngage Consulting AB, 2020, p.10)
- ١- تحقيق القيمة: ويتم تحقيق القيمة سواء كانت مادية أو غير مادية من خلال نشر واعتماد الحلول الجديدة أو المتغيرة وتأثيرها للأطراف المعنية.

٢- القادة الذين يركزون على المستقبل: وهم قادة على جميع المستويات، ويتمتعون بالفضول والشجاعة، ويتحدون الوضع الراهن من خلال بناء رؤية وهدف ملهم من خلال إشراك الناس بشكل مستمر في تحقيق أهدافهم.

٣- التوجه الاستراتيجي: يعتمد اتجاه أنشطة الابتكار على أهداف متوافقة ومشاركة ومستوى طموح مدعوماً بالأشخاص والموارد الأخرى.

٤- الثقافة: تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تدعم الانفتاح على التغيير والتعاون والمجازفة، والتعايش بين الابداع والتنفيذ الفعال.

٥- استغلال الأفكار: يتم استخدام مجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية لبناء المعرفة بشكل منهجي، واستغلال الاحتياجات المعلنة وغير المعلنة.

٦- إدارة عدم اليقين: يتم تقييم أوجه عدم اليقين والمخاطر، والاستفادة منها، ومن ثم إدارتها من خلال التعلم من التجارب المهنية والعمليات التكرارية ضمن مجموعة من الفرص.

٧- القدرة على التكيف: تتم معالجة التغييرات في سياق المنظمة من خلال التكيف في الوقت المناسب للهيكل والعمليات والكفاءات، ونماذج تحقيق القيمة لتعظيم قدرات الابتكار.

٨- نُهج الأنظمة: تعتمد إدارة الابتكار على نُهج الأنظمة مع عناصر مترابطة ومتفاعلة، وتقييم الأداء المنتظم وتحسينات النظام.

يتضح مما سبق أن إدارة الابتكار تتضمن عدد من المبادئ، ومنها القدرة على التكيف ومعالجة التغييرات التي تواجه الجامعة، والقدرة على تحسين وتقييم الأداء بشكل منتظم، وتحقيق التفاعل والتربط بين العناصر، و تحسين قدرة الجامعة على إدارة المخاطر، و التعلم من التجارب المهنية والعمليات التكرارية ضمن مجموعة من الفرص، والقدرة على استغلال الأفكار، واستخدام مجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية لبناء المعرفة، وتحقيق القيمة سواء كانت مادية أو غير مادية من خلال نشر واعتماد الحلول الجديدة، والتوجه الاستراتيجي، وبناء رؤية وهدف ملهم من خلال إشراك الناس بشكل مستمر في تحقيق أهدافهم.

### رابعاً: أبعاد إدارة الابتكار:

تتعدد أبعاد الابتكار بتعدد الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ومجالات اهتمامه، ومن هذه

الأبعاد ما يلي: (مريم خضر الغامدي، ونوفانا بنت عبد الرحمن غيث، ٢٠٢٢، ص ٥-٦)

١- الابتكار الإداري **Administrative Innovation**: يشمل كافة التغييرات في الهيكل

التنظيمي وتقييم العمليات والسياسات والعمل الاستراتيجي في المؤسسة.

٢- الابتكار التكنولوجي **Technical Innovation**: قيام المؤسسة بتوظيف التكنولوجيا إلى أقصى حد ممكن، لتحقيق أهدافها المنشودة.

٣- المخاطرة **Risk**: المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول جديدة، والقدرة الفرد على تحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها، وقدرته على مواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

٤- الانفتاح على الأفكار **Competitive Advantage**: عدد استجابات القبول أو الرفض تجاه الفكرة الابتكارية، أو ذلك النهيؤ العقلي نحو مجموعة من الأفكار الابتكارية التي تتولد لدى الأفراد نتيجة لظواهر مختلفة مؤثرة في خبراتهم.

٥- ابتكار الخدمة **Service Innovation**: عملية تطوير أو استحداث خدمات جديدة وتنفيذها بشكل جذري أو جزئي تحسني.

وتتمثل أبعاد إدارة الابتكار في ريادة القادة والرؤية، والهيكل التنظيمي، والأفراد الرئيسيين، والعمل الجماعي الفعال، والتنمية الفردية والتواصل، وارتفاع معدل المشاركة في الابتكار، والمستفيدين، والبيئة الإبداعية، ولقد قام العديد من الباحثين بتحديد ابعاد إدارة الابتكار؛ فمنهم من يرى أن إدارة الابتكار تشمل خمسة أبعاد، وهم استراتيجية الابتكار، والابداع وإدارة الأفكار، والاختيار وإدارة المحافظ الاستثمارية، وإدارة التنفيذ، وإدارة الموارد البشرية، ويرى آخرون أنها سبعة أبعاد، وهم إدارة المدخلات، والإدارة الداخلية، والإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وإدارة المحافظ الاستثمارية، وإدارة المشاريع، والتسويق، كما يرى آخرون أن هناك تسعة أبعاد أساسية تؤثر على إدارة الابتكار بالمؤسسات، وتشمل هذه الأبعاد الإدارة والقيادة، والتكنولوجيا، وعملية الابتكار، واستراتيجية الابتكار، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموظفين، والموارد والإمكانات، وإدارة المعلومات. (Tuncer Bulbul, 2012, p.169)

كما قسم بعض العلماء أبعاد إدارة الابتكار إلى ثلاثة أبعاد، ويمكن توضيحهم كما يلي: (Ruida Li, Ling Yuan and Zhuoying Jiang, 2024, pp.2-3)

١. الهيكل التنظيمي الجديد: ويشير إلى التغييرات في هيكل المؤسسة، وإعادة تشكيل البيئة التنظيمية من خلال السلطة الجديدة، والتكوينات وتخصيص الموارد، وخفض تكاليف التنسيق.

٢. العمليات الجديدة: وتشير إلى التغييرات في الاتفاقيات التنظيمية، وإعادة هيكلة الاتفاقيات، وتنفيذ اتفاقيات جديدة مع الحوافز المقابلة، وإضعاف الاتفاقيات السابقة

وتقليل الاعتماد على المسار مثل تغيير المؤسسة لعملية الابتكار الداخلي إلى عملية تطوير تعاونية (الاتصال والتطوير)، وتعزيز التعاون الخارجي.

٣. الممارسات الجديدة: تشير إلى التغييرات في مهام ووظائف الأقسام والأفراد داخل المؤسسة، وتحسين التحفيز.

يتضح مما سبق أن العلماء اختلفوا في تحديد أبعاد إدارة الابتكار فالبعض يرى أنها تتمثل في استراتيجية الابتكار، والابداع وإدارة الأفكار، والاختيار وإدارة المحافظ الاستثمارية، وإدارة التنفيذ، وإدارة الموارد البشرية، والبعض الأخرى يرى أنها تتمثل في الهيكل التنظيمي الجديد والعمليات والممارسات الجديدة، والبعض يرى أنها تتمثل في الإدارة والقيادة، والتكنولوجيا، وعملية الابتكار، واستراتيجية الابتكار، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموظفين، والموارد، وإدارة المعلومات، وبالتالي فإن أبعاد إدارة الابتكار تشمل قيادة القادة والرؤية، والهيكل والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والعمل الجماعي، والتنمية الفردية والتواصل، وارتفاع معدل المشاركة في الابتكار، والمستفيدين، والبيئة الإبداعية، والممارسات والموارد، والتكنولوجيا والمعلومات.

#### خامساً: مراحل تطبيق إدارة الابتكار في الجامعات؛

يعد تقييم قدرات الابتكار وتطوير الاستراتيجية والتزام الإدارة العليا أمراً أساسياً لتنفيذ نظام إدارة الابتكار، كما يحتاج تطبيق نظام إدارة الابتكار إلى جهداً كبيراً يتضمن التغيير التنظيمي والثقافي، ويشمل تطبيق النظام أربعة مراحل، ويمكن توضيحهم على النحو التالي: (Inngage Consulting AB, 2020, p.11)

- ١- الإعداد: ويشمل البدء بتقييم القدرات الحالية، بما في ذلك رسم خرائط أنشطة الابتكار المستمرة وأنظمة الإدارة الحالية الأخرى، وتحديد فرص الابتكار والتحديات التي تواجه المؤسسة، واحتياجات المستفيدين، واتجاهات التكنولوجيا، وتحركات المنافسين، والتغيرات الأخرى في المجتمع والبيئة، وما هو الهدف الذي تهدف إليه المؤسسة من أنشطة الابتكار؟
- ٢- التنفيذ: وضع استراتيجية وسياسة للابتكار تصف مجالات تصف الفرص المتاحة للمؤسسة، وأنواع الابتكارات التي سيتم التركيز عليها، والموارد التي سيتم تخصيصها لمتابعة الفرص، والفرق والأشخاص المشاركة، وكيفية قياس ومتابعة النتائج.
- ٣- النطاق والصيانة: دعم جميع القادة في المؤسسة لتعزيز ثقافة الابتكار، وتشجيع الأنشطة الابتكارية، والابلاغ عن الأمثلة الجيدة والنتائج ومدى التقدم.

٤- التقييم والتحسين: ويشمل تحليل وتقييم أداء نظام إدارة الابتكار بجميع عناصره، وبناء على التقييم يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحسين النظام من خلال تعديل استراتيجية الابتكار.

كما يتضمن نظام إدارة الابتكار مجموعة من العناصر أو العوامل المترابطة والمتفاعلة في المؤسسة والتي يجب أن تكون موجودة لضمان نجاح الابتكار، ويتم تنظيم العناصر أو عوامل نجاح الابتكار بفعالية في سبعة مجالات رئيسية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: (Inngage Consulting AB, 2020, p.7)

١- السياق: يجب على المؤسسة تتبع القضايا والاتجاهات الخارجية والداخلية مثل تفضيلات المستفيدين وتطورات التكنولوجيا والقدرات الداخلية من أجل تحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤدي إلى أنشطة الابتكار.

٢- القيادة: بناء على فهم السياق يجب على الإدارة العليا إظهار القيادة والالتزام من خلال إنشاء رؤية واستراتيجية وسياسة الابتكار بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات.

٣- التخطيط: تحديد أهداف الابتكار والهياكل التنظيمية ومحافظ الابتكار بناءً على الاتجاه الذي حدده الإدارة العليا وإدارة المخاطر.

٤- الدعم: توفير الدعم اللازم لأنشطة الابتكار، والموارد المالية وغيرها من الموارد والأدوات والأساليب وأنشطة الاتصال.

٥- العمليات: إنشاء مبادرات الابتكار بما يتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف.

٦- التقييم: تقييم أداء نظام إدارة الابتكار ككل بشكل منتظم لتحديد نقاط القوة والثغرات.

٧- التحسين: بناءً على التقييم يجب تحسين النظام من خلال معالجة الثغرات الأكثر أهمية فيما يتعلق بفهم السياق والقيادة والتخطيط والدعم والعمليات.

مما سبق يتضح أن نظام إدارة الابتكار بالجامعة يمر بعدة مراحل، وتشمل هذه المراحل مرحلة الاعداد، وتشمل البدء بتقييم القدرات الحالية، وتحديد فرص الابتكار والتحديات التي تواجه الجامعة، واحتياجات المستفيدين، واتجاهات التكنولوجيا، وما هو الهدف الذي تهدف إليه الجامعة من أنشطة الابتكار؟، ومرحلة التنفيذ وتشمل وضع استراتيجية وسياسة للابتكار تصف مجالات تصف الفرص المتاحة للجامعة، وأنواع الابتكارات التي سيتم التركيز عليها، والموارد التي سيتم تخصيصها لمتابعة الفرص، ومرحلة النطاق والصيانة، وتشمل دعم جميع القادة في الجامعة لتعزيز ثقافة الابتكار، وتشجيع الأنشطة الابتكارية، والابلاغ عن النتائج ومدى التقدم، ومرحلة التقييم والتحسين، وتشمل تحليل وتقييم أداء نظام إدارة الابتكار بجميع عناصره.



**سادساً: تصنيف مشروعات إدارة الابتكار في الجامعات:**

قام بعض الباحثين بتحديد أنظمة إدارة المشاريع التي يمكن تنفيذها في إطار إدارة الابتكار بالمؤسسات التعليمية، وتشمل: ( Aydar M. Kalimullin , Valery T. Youngblood and Elena A. Khodyreva, 2016, p.617)

١- النظام الخطى لإدارة مشاريع الابتكار: والذي يتضمن رفض استحداث مناصب وظيفية بالمشروع، وعدم وجود هيكل تنظيمي خاصه، حيث يستمر أعضاء فريق المشروع في كونهم موظفين في أقسامهم، ويتم تعيين مديري الأقسام ليكونوا مديري المشاريع، ويتم تنسيق المشروع من قبل مركز المشروعات الذي يتمتع بصلاحيات محدودة لجمع المعلومات والإعداد وصياغة الوثائق، والقيام بالأعمال الورقية.

٢- النظام المصفوفي لإدارة مشاريع الابتكار: والذي يقوم على فصل الصلاحيات بين رؤساء الأقسام ورئيس فريق المشروع، ويتضمن نظام لإدارة المشروع، مما يعني إنشاء وحدة مشروع متخصصة، ويتمتع مدير المشروع بصلاحيات واسعة ويكون مسؤولاً عن المشروع نفسه وعن الموظفين المشاركين في تنفيذه.

٣- نظام مستقل لإدارة المشروع: يكون المشروع منظمة مستقلة ومكتفية ذاتياً، ويكون فريق المشروع مستقلاً، وينظر إلى أنشطة المؤسسة التعليمية على أنها مجموعة من المشاريع المستمرة.

وبالتالي يعتبر نظام إدارة مشاريع الابتكار في مؤسسات التعليم العالي بمثابة عملية معقدة لاتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية المتعلقة بتحديد الأهداف، واتخاذ القرار بشأن الهيكل التنظيمي، وتخطيط أنشطة المشروع التي تهدف إلى تحقيق أفكار تعليمية أو علمية مبتكرة أو إدارية ومراقبة تقدمهم، ويتم تحديد مراقبة جودة الإدارة من خلال مدة المشروع وحجم المشروع، ويمكن أن يختلف الهيكل الإداري تبعاً لمرحلة التنفيذ.

ويمكن تصنيف أنواع المشروعات الابتكارية بالجامعات على النحو التالي: ( Aydar M. Kalimullin, Valery T. Youngblood and Elena A. Khodyreva, 2016, p.616)

١. مشاريع الابتكار التربوي: وتتمثل نتائج الأنشطة المبتكرة في الدورات التعليمية الجديدة وتخصصات البرامج التعليمية، وبرامج التدريب وإعادة التدريب، وتقنيات التعليم الجديدة.

٢. المشاريع المبتكرة في مجال العلوم والتكنولوجيا: وتتمثل نتائج الأنشطة المبتكرة على أنها تقنيات جديدة وتطورات تقنية جديدة، وموارد ومعدات وخدمات علمية وتقنية وغيرها من منتجات التكنولوجيا الفائقة.
٣. المشاريع الابتكارية في مجال إدارة المؤسسات التعليمية: تتمثل نتائج الأنشطة المبتكرة كتقنيات جديدة لإدارة الأعمال والأنشطة الأخرى.
٤. تعديل مشاريع الابتكار: وتهدف إلى تحسين وتعديل جزئي لبعض مكونات النظام التعليمي المطبق في الجامعة.
٥. مشاريع الابتكار الجذري: تتميز بأفكار وتقنيات مبتكرة، ومشاريع متنوعة ومتعددة المستويات، وتتميز بعملية معقدة وكثيفة العمالة لتطوير الابتكار.
٦. مشاريع الابتكار المحلية: تتمثل في تغييرات طفيفة في المكونات الفردية لنظام التعليم، مما يعكس الأهداف والغايات المحددة للمؤسسة التعليمية.
٧. مشاريع ابتكار النظام: تتمثل في إعادة بناء النظام التعليمي بأكمله للمؤسسة التعليمية وفقاً لفكرة أو مفهوم عام.
٨. مشاريع الابتكار قصيرة المدى: تهدف إلى حل سريع لمهام عاجلة محددة، ويتم تنفيذها خلال فترة زمنية قصيرة.
٩. مشاريع الابتكار متوسطة المدى: ويتم تنفيذها على مدى فترة زمنية أطول (من سنة إلى ٣ سنوات).
١٠. مشاريع الابتكار طويلة المدى: يتم تنفيذها على مدى فترة زمنية طويلة، وتشمل إصلاحات منهجية جوهرية لنظام التعليم.
١١. المشاريع الابتكارية الممولة من الجامعة: يتم تنفيذ المشاريع من أموال الجامعة.
١٢. المشاريع الابتكارية الممولة: يتم تنفيذ المشاريع من خلال الإعانات المقدمة من المؤسسين لإنجاز الأنشطة التعليمية.
١٣. المشاريع الابتكارية الممولة من خلال برامج المنح: يتم تنفيذ المشاريع على حساب برامج المنح المختلفة أو حساب ميزانيات المؤسسات والشركات المختلفة.
١٤. المشاريع المبتكرة الممولة من الرعاية والتبرعات والجمعيات الخيرية: يتم تمويل المشاريع من قبل الرعاية والتبرعات والصناديق الخيرية المخصصة لمؤسسات التعليم.
١٥. مشاريع الابتكار التي أمر بها طرف داخلي: يتم تحديد قائمة متطلبات وشروط وأهداف وغايات المشروع من قبل الجامعة وأقسامها الهيكلية.

١٦. مشاريع الابتكار بطلب من جهة خارجية: يتم تحديد قائمة متطلبات وشروط وأهداف وغايات المشروع من قبل جهة خارجية.

يتضح مما سبق أنه يوجد العديد من المشروعات الابتكارية التي تقوم الجامعات بتنفيذها، وتتضمن هذه المشروعات: مشاريع الابتكار التربوي، والمشاريع المبتكرة الممولة من الرعاة والتبرعات والجمعيات الخيرية، والمشاريع الابتكارية الممولة من خلال برامج المنح، ومشاريع الابتكار قصيرة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى، والمشاريع المبتكرة في مجال العلوم والتكنولوجيا، والمشاريع الابتكارية في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، ومشاريع الابتكار بطلب من جهة خارجية.

### **الخطوة الثالثة: الإطار النظري للقدرة التنافسية، وطبيعة العلاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية:**

يتضمن الإطار النظري تحليلاً للقدرة التنافسية في الفكر الإداري المعاصر:

#### **أولاً: تعريف القدرة التنافسية**

إن القدرة التنافسية مفهوم متعدد الأوجه يأتي فهمه من الاقتصاد والإدارة والتاريخ والسياسة والثقافة، وتم وصفه بأنه مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ونسبي، وتتغير أهميته مع مرور الوقت والسياق، ولقد حاول الباحثين ذوو الخلفيات المختلفة دراسة القدرة التنافسية مضيفين إليها منظوراً مختلفاً، ولقد أصبحت القدرة التنافسية مرادفة للقوة الاقتصادية للدولة والصناعة والمؤسسات والشركات الفردية، ويعتمد النجاح بشكل متزايد على القدرة التنافسية، وأصبح اكتساب القدرة التنافسية هو الهدف الجديد للدول والمؤسسات؛ لارتباطها بالشراء وتحقيق التنمية بالمجتمعات، ويتضمن تعريف القدرة التنافسية (الكفاءة والاختيار والموارد والهدف)، وتحلل القدرة التنافسية كيفية إدارة الدول والمؤسسات لكافة كفاءاتها وإمكاناتها لتحقيق الازدهار. (Pragya Bhawsar & Utpal Chattopadhyay, 2015, p.666)

وتوجد تعريفات مختلفة للقدرة التنافسية، ووفقاً لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يتم تعريفها بأنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات المناسبة في ظروف السوق المفتوحة، فضلاً عن درجة زيادة دخل المواطن على المدى الطويل"، وتعريفها الموضحة الأوروبية بأنها "توفير الدولة لمستويات معيشية مرتفعة مستدامة عند أدنى معدل بطالة، فالدول قادرة على رفع مستوى رفاهيتها من خلال زيادة كفاءتها في المنتجات التي تنتجها، وعليه لا بد من إيجاد بعض الحلول لمشكلة كيفية تهيئة الظروف اللازمة لزيادة الإنتاجية السريعة والمستدامة"، ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها "قدرة العمليات المستقرة في بلد ما على بيع المنتجات والخدمات التي تنتجها إلى الأسواق الدولية بطريقة

يمكن أن تؤدي إلى زيادة في مستويات المعيشة لجميع دول العالم". (Hilal Yildirim Keser, 2015, p.59)

كما تعرف القدرة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على إنتاج وبيع الخدمات والمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل من منافسيها المحليين والدوليين"، وتعرف أيضاً بأنها " قوة المؤسسة ضد منافسيها في السوق العالمية حيث تتحرك المنتجات والخدمات والأشخاص والابتكارات بحرية على الرغم من الحدود الجغرافية"، أو " قدرة المؤسسة على تصميم وبيع منتج أو خدمة بأسعار وجودة ومميزات أكثر جاذبية من التي يقدمها المنافسين". ( Tomasz Siudek & Aldona Zawajska, 2014, p.93)

ويتضح مما سبق أنه يوجد اختلاف في تعريف القدرة التنافسية، ووفقاً لهذه التعريفات يمكن تحديد بعض السمات المميزة للقدرة التنافسية، وهي على النحو التالي:

- أن الهدف الرئيس للقدرة التنافسية هو زيادة مستويات الحياة والرفاهية للمواطنين.
  - لكي تستطيع دولة ما أو مؤسسة ما منافسة الأخرى، عليها معرفة قدراتها ومميزاتها وإمكانياتها وتركز عليها.
  - تظهر القدرة التنافسية لبلد ما أو مؤسسة ما مستوى الرفاهية بها، وقدرتها على امتلاك القوى العاملة المؤهلة والمدربة، ومستوى التكنولوجيا، والإنتاجية.
- وتعرف القدرة التنافسية للجامعات بأنها " قدرة الجامعة على تحقيق جودة العملية التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وتحسين أدائها ومخرجاتها، وزيادة الطلب عليها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها؛ الأمر الذي يجعلها تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات". (هنية جاد عبد الغالي، ٢٠١٩، ص ١٨٠)

كما تعرف أيضاً القدرة التنافسية بالجامعات بأنها " عملية تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى المنافسة لها لتحقيق الكفاءة والجودة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي مع استمرارية المحافظة على جوانب التميز". (أماني السيد السيد غبور، ٢٠١٩، ص ٧٩)

يتضح مما سبق أن تعريف القدرة التنافسية بالجامعة يركز على قدرة الجامعة على استغلال مواردها وخاصة البشرية وإمكاناتها وكفاءتها الداخلية والخارجية، وقدرتها على بناء بنية تحتية تكنولوجية، وبيئة محفزة للأبداع والابتكار، وإعداد جيل قادر على المنافسة في سوق العمل، وتقديم خدمات تعليمية ذات كفاءة عالية مقارنة بمنافسيها من الجامعات الأخرى المحلية والعالمية.

### ثانياً: أهداف القدرة التنافسية في الجامعات؛

- تهدف القدرة التنافسية بالجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ويمكن توضيحها على النحو التالي: (محمد شبل عبد الرحمن، وأحمد شبل عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٥٥٠-٥٥٢)
١. تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات.
  ٢. تحقيق سمعة عالمية من خلال تميزها في البحث العلمي والتدريس.
  ٣. امتلاك بنية وبيئة جامعية ذات جودة عالية، وداعمة للبحث العلمي والتعليم.
  ٤. تحسين وتطوير قدرات الجامعات التنافسية للحفاظ على كواردها البشرية، ومساعدة الجامعات للاطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجري فيها من تطورات.
  ٥. تساعد الجامعات على تطوير وتنمية مهارات العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامجه لتلبية احتياجات المجتمع المتغير ومتطلباته.
  ٦. تسعى الجامعات نحو توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.
  ٧. تحسين مكانة الجامعة بين المؤسسات المجتمع سواء التعليمية أو غير التعليمية.
  ٨. تحقيق التميز بين الجامعات من خلال التميز في الأنشطة والبرامج الدراسية.
  ٩. امتلاك الجامعة عدد من قادة الفكر والإبداع المتميزين في مجالهم مع الحرص على توفير مخرجات بحثية مبتكرة.
  ١٠. تشجيع فرص إجراء الأبحاث الدولية مع استحداث مراكز بحثية متخصصة في مجالات متميزة.
  ١١. مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها من خلال تطبيقاتها وتقنياتها المتنوعة.
  ١٢. توفير موارد مالية متنوعة للجامعة، وتنويع البرامج لاستقطاب الطلاب الدوليين.
  ١٣. إقامة تحالفات تسهم في تزايد حركة تبادل الأساتذة والطلاب والأبحاث العلمية المشتركة. وترتكز القدرة التنافسية على مجموعة من الركائز، ويمكن توضيحها على النحو التالي: المؤسسات، البنية التحتية، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم، التعليم العالي والتدريب، كفاءة سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالية، الجاهزية التكنولوجية، حجم السوق، تطور الأعمال، الابتكار. (Hilal Yildirim Keser, 2015, p.61)

### ثالثاً: خصائص القدرة التنافسية في الجامعات:

- تستند القدرة التنافسية الجامعية إلى مجموعة من الخصائص، ويمكن توضيحها كما يلي: (راضى عدلي كامل، وحاتم فرغلي ضاحي، ٢٠٢٣، ص ١٣٥)
١. المستقبلية: تركز على مستقبل السوق التعليمي والفرص المتاحة فيه والتهديدات المتوقعة.

٢. التكامل: تعتمد القدرة التنافسية للجامعات على التنسيق والترابط بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة.

٣. التغيير: تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.

٤. جودة مخرجاتها: وتتمثل في إصرار الجامعات على تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة أعلى مما يوقعه المستفيدين منها لتلبية رغباتهم وبشكل أفضل من منافسيها.

٥. الكفاءة: تتمثل في قدرة الجامعات على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة.

٦. التراكمية: تمر القدرة التنافسية للجامعات بمراحل متعددة وتكون بمثابة عملية إضافية، وتراكم في القيمة التنافسية لها، وتستغرق وقتاً وتتطلب تخصيصاً ومتابعة.

٧. الشمول: تستند القدرة التنافسية على مجموعة معايير وكل معيار منها يعبر عن أحد جوانب الأداء.

٨. التخطيط: تمر القدرة التنافسية بعدة مراحل أهمها: مرحلة دراسة وفهم الظروف المحيطة، ومرحلة التخطيط، ومرحلة بناء القدرة الأساسية، ومرحلة توظيف القدرة التنافسية.

٩. المثابرة: تفرض التنافسية المثابرة ومبدأ النفس الطويل من أجل إحداث تأثير لتعظيم قدرة الجامعات في الفرص المستقبلية.

١٠. الابتكار: يمكن تحقيقه من خلال عمليات التحسين المستمر، وإدخال الأفكار الجديدة المبتكرة لتطوير المنتج التعليمي أو الخدمات التي تقدمها الجامعة بما يضمن الاستمرارية في التنافس.

يتضح مما سبق أن القدرة التنافسية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الخصائص الأساسية للجامعة مثل التحسين المستمر وإدخال أفكار جديدة مبتكرة لتطوير العملية التعليمية، وإحداث تأثير في قدرات الجامعة المستقبلية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص والموارد المتاحة، تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة أعلى مما يوقعه المستفيدين منها لتلبية رغباتهم وبشكل أفضل من منافسيها، والتنسيق والترابط بين أجزائها.

#### رابعاً: أبعاد القدرة التنافسية في الجامعات؛

تتحقق القدرة التنافسية في المؤسسات الجامعية من خلال قدرة الجامعة على تبوأ مكانة متميزة في الأسواق الوطنية والدولية تعليماً وإدارياً وبخبرياً، وجذب الطاقات والقدرات البشرية من هيئات تدريسية وطلابية وطنية ودولياً، وتتمثل أبعاد القدرة التنافسية فيما يلي: (فضل محمد شجاع الدين،

عبد الرحمن محمد الشرجي، ٢٠٢٤، ص ١٠٥)

- ١- النوعية والجودة التنافسية: تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تفوق توقعات المستفيدين.
  - ٢- المرونة التنافسية: القدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل.
  - ٣- السرعة التنافسية: تخريج الطلاب في الوقت المناسب لتلبية احتياجات سوق العمل.
  - ٤- الابداع والابتكار التنافسي: تطوير برامج دراسية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.
  - ٥- التميز التنافسي: القدرة على جذب الطلاب المتميزين وتقديم برامج دراسية متميزة.
- وتتضمن أبعاد القدرة التنافسية للجامعات ما يلي: (ضياء الدين محمد زاهر، وفايزة رضا السيد، ٢٠١٨، ص ص ٨١١-٨١٢)

١- جودة التعليم.

٢- جودة أعضاء هيئة التدريس.

٣- البحث العلمي.

٤- الإنجاز الأكاديمي.

٥- تنمية المجتمع.

#### خامساً: مجالات القدرة التنافسية في الجامعات:

يمكن توضيح مجالات القدرة التنافسية بالجامعات على النحو التالي: (ناجي عبد الوهاب هلال، ٢٠١٩، ص ص ٧٦-٧٧)

- ١- سمعة المؤسسة ورضا المستفيد: تسعى الجامعات إلى المحافظة على سمعتها التنظيمية وتحقيق رضا المستفيدين، وذلك من خلال المتابعة المستمرة، والمحافظة على المؤشرات الإيجابية، ومعالجة نقاط الضعف.
- ٢- جودة الخريجين: تركز الجامعة على امتلاك الخريجين المهارات والقدرات والمعرف اللازمة لاحتياجات سوق العمل على المستوى المحلي والعالمي.
- ٣- البحث العلمي: تشكل جودة البحث العلمي خاصية رئيسية تميز الجامعة عن غيرها، وتعزز قدرتها التنافسية، وذلك من خلال توفير بيئة مناسبة تشجع أعضاء هيئة التدريس على التركيز على البحوث العلمية ذات المردود الاقتصادي لمؤسسات المجتمع، وتوفير الميزانية اللازمة لدعم مشروعات البحث العلمي ونشره، وتحقيق التعاون والتكامل بين مؤسسات البحث العلمي المختلفة.
- ٤- الاستشارات العلمية: تعد أهم المخرجات التي تتميز بها الجامعات، وتعد مقياس من مقاييس جودتها، كما تعد أيضاً بمثابة نافذة علمية مفتوحة تجاه المجتمع.

- ٥- التعليم والتدريب المستمر: تعتبر الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعات من أولوياتها لتحسين وتطوير مهارات الكوادر الوظيفية أثناء الخدمة في مختلف المستويات المهنية والتخصصية، ويتطلب ذلك من الجامعة الأخذ بمبدأ التعليم والتدريب المستمر، وإتاحة البرامج الملائمة للعاملين في كافة التخصصات والمجالات.
- ٦- الكتب والمؤلفات العلمية: تعتبر الكتب والمؤلفات العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات من المخرجات التي تدل على التفوق النوعي للمعرفة التي تتميز به الجامعة عن غيرها من المؤسسات المنتجة للمعرفة.
- ٧- المؤتمرات والندوات: تؤدي دوراً مهماً في تبادل المعرفة وتحديث المعلومات وتكامل الأفكار، وتوضيح الرؤي في كافة التخصصات، وتعد مقياس من مقياس كفاءة الجامعات. يتضح مما سبق أنه يوجد العديد من المجالات التي تستطيع بها الجامعة أن تحقق القدرة التنافسية، وتتضمن هذه المجالات المؤتمرات والندوات، والبحث العلمي، والكتب والمؤلفات العلمية، والاستشارات العلمية، وسمعة المؤسسة ورضا المستفيد، وجودة الخريجين، والتعليم والتدريب المستمر.

#### سادساً: متطلبات الارتقاء بالقدرة التنافسية بالجامعات:

- يتطلب الارتقاء بالقدرة التنافسية مجموعة من المتطلبات، ويمكن توضيحها على النحو التالي: (ضياء الدين محمد زاهر، وفايزة رضا السيد، ٢٠١٨، ص ٨١٣-٨١٤)
- ١- متطلبات بشرية: يتطلب تحقيق القدرة التنافسية دعم من الإدارة العليا والقيادات الأكاديمية، ووعيها بأهميتها، والانضمام للتصنيفات العالمية للجامعات، بالإضافة إلى القيام بدور حيوي في نشر الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بأهمية القدرة التنافسية للجامعة.
- ٢- متطلبات مادية ومالية: يتطلب تحقيق القدرة التنافسية توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير أحدث المعدات والأدوات التدريبية والبحثية، واستقطاب أفضل الطلاب والخبراء والعاملين المتميزين.
- ٣- متطلبات فكرية وأكاديمية: تتطلب القدرة التنافسية توافر نوع معين من القيادات الأكاديمية الجامعية الواعية والمدركة لأهمية لحاق الجامعات بالتصنيفات العالمية، فضلاً عن وضع رؤية للجامعة ورسالة وأهداف استراتيجية تتناسب مع المستجدات العالمية، وخطط إجرائية واضحة، وسياسات محددة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.



يتضح مما سبق أن الجامعات تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات لتحقيق القدرة التنافسية، وتشمل هذه المتطلبات متطلبات بشرية قادرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية وتقديم خدمات للمجتمع المحلي والعالمي، ومتطلبات مادية، وذلك لتوفير أحدث المعدات والأدوات التدريسية والبحثية، ومتطلبات فكرية وأكاديمية، وذلك لتكون قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، والحصول على مراكز في التصنيفات العالمية للجامعات.

### سابعاً: العلاقة بين إدارة الابتكار والقدرة التنافسية بالجامعات:

تؤدي إدارة الابتكار دوراً في زيادة القدرة التنافسية بالجامعات؛ فالجامعات ليست مراكز للتعليم فحسب بل هي أيضاً مراكز للبحث والابتكار، وعندما تتم إدارتها بشكل فعال، فإنها يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق القدرة التنافسية، والتنمية الاقتصادية، وذلك من خلال تعزيز البحوث، ونقل التكنولوجيا وريادة الأعمال والتعاون مع الصناعة، ويمكن للجامعات أن تدفع الابتكار، وتوفر قوى عاملة ماهرة، وتساهم في نمو الاقتصاد القائم على المعرفة، والمشاركة في تطوير السياسات، والتأثير على السياسات واللوائح الحكومية التي تدعم تمويل البحوث، والدعوة لتعزيز بيئة مواتية للبحث والابتكار، وريادة الأعمال القائمة على الابتكار، وبذلك تستطيع الجامعات تحقيق القدرة التنافسية العالمية لأي بلد من خلال المشاركة في شبكات البحث العالمية، وجذب الطلاب والباحثين الدوليين، ويمكن أن تحقق إدارة الابتكار تعزيز القدرة التنافسية في الجامعات من خلال عدة طرق ويمكن توضيح هذه الطرق على النحو التالي: (Gafirova, Dilshoda Ramazanovna, 2023, p.17)

١. البحث والتطوير: تقوم الجامعات بالعديد من البحوث المتطورة في كافة المجالات، والتي يمكن أن تؤدي إلى تطوير تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة، وبالتالي تؤثر هذه الابتكارات على تحقيق القدرة التنافسية.
٢. نقل التكنولوجيا: تشارك الجامعات في أنشطة نقل التكنولوجيا، حيث تتعاون مع الشركات والصناعات لتسويق نتائج أبحاثها، وتساعد هذه العملية في نشر التكنولوجيا الجديدة، وتعزيز الابتكار داخل الشركات، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة التنافسية.
٣. القوى العاملة الماهرة: تقوم الجامعات بتعليم وتدريب القوى العاملة ذات المهارات العالية، حيث يعد الخريجون المجهزون بأحدث المعارف والمهارات ضروريين للصناعات لتظل قادرة على المنافسة، ويمكن للقوى العاملة ذات التعليم الجيد أن تساهم في الإنتاجية والابتكار في مختلف القطاعات.

٤. زيادة الأعمال والشركات الناشئة: يمكن للجامعات تعزيز زيادة الأعمال وإنشاء الشركات الناشئة من خلال الحاضنات وبرامج زيادة الأعمال، ويمكن لهذه الشركات الناشئة تطوير حلول مبتكرة، وخلق فرص العمل، وتخفيز النمو الاقتصادي.
٥. التعاون مع الصناعة: تتضمن إدارة الابتكار الفعالة في الجامعات التعاون مع الصناعة والشركات، ومن الممكن أن تؤدي مثل هذه الشراكات إلى مشاريع بحثية مشتركة، وتقاسم الموارد، وتطوير الابتكارات ذات الصلة بالسوق.
٦. الملكية الفكرية وبراءات الاختراع: غالباً ما تولد الجامعات ملكية فكرية في شكل براءات اختراع وحقوق نشر وعلامات تجارية، ويمكن ترخيص هذه الأصول أو بيعها للشركات، مما يؤدي إلى توليد الإيرادات وتخفيز النمو الاقتصادي.
٧. انتشار المعرفة: تنتشر المعرفة المتولدة في الجامعات إلى الاقتصاد الأوسع، ومن الممكن أن يفيد تبادل المعرفة في صناعات متعددة، ويساهم في القدرة التنافسية الاقتصادية الشاملة.
٨. التنمية الإقليمية: تؤدي الجامعات دوراً حيوياً في التنمية الإقليمية، ونمو التجمعات والنظم الإيكولوجية للابتكار من خلال العمل كمؤسسات أساسية تجذب المواهب والشركات والاستثمارات.

يتضح مما سبق أنه يوجد علاقة طردية بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات، ويمكن اعتبار أن إدارة الابتكار أحد أهم الأركان الأساسية في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، فإدارة الابتكار تمنح الجامعة خاصية متفردة عن المنافسين، حيث أنه كلما وجدت إدارة الابتكار بالجامعة كلما وجدت القدرة التنافسية والعكس صحيح، وتتحقق إدارة الابتكار تعزيز القدرة التنافسية في الجامعات من خلال عدة طرق، وهي التنمية الإقليمية، وانتشار المعرفة، والملكية الفكرية وبراءات الاختراع، والتعاون مع الصناعة، زيادة الأعمال والشركات الناشئة، واعداد القوى العاملة الماهرة، ونقل التكنولوجيا، والبحث والتطوير.

### **الخطوة الرابعة: الوضع الراهن لممارسة إدارة الابتكار لتحقيق القدرة التنافسية بجاهة الرقازيق؛**

وفي ظل تأكيد القيادة السياسية بجمهورية مصر العربية على رعاية النابغين والمبتكرين، ودعم وتطوير المواهب والقدرات المتميزة في مختلف المجالات، بما في ذلك العلوم والتكنولوجيا والابتكار والبحث العلمي، كما تؤكد على ضرورة إنتاج المعرفة واستغلالها بصورة وظيفية، وتحرص الدولة أيضاً على إعداد جيل قادر على الابتكار والتطوير والبحث العلمي، والمشاركة في تطوير المجتمع، ونشر ثقافة الابتكار في المجتمع، لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على المستوى الوطني والدولي، كما تتبنى أيضاً استراتيجيات وتقنيات

حديثه، وتوفر البنية التحتية اللازمة لتحقيق الابتكارات العلمية، ويتضمن ذلك إنشاء مراكز دعم الابتكار في الجامعات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### (١) بنك الابتكار المصري

قامت الحكومة المصرية في ضوء خطتها للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي وبناء الإنسان المصري؛ بإنشاء بنك الابتكار المصري، وهو أكبر منصة حكومية للابتكار في مصر، ويتم من خلالها: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ص ٩٧)

- طرح التحديات التكنولوجية.
- استقبال الحلول المبتكرة.
- عرض أهم الابتكارات وبراءات الاختراع المصرية القابلة للتسويق بسرية تامة، وحفظ حقوق الملكية طبقاً لما هو متبع في مكتب براءات الاختراع المصري.
- القيام بأعمال التسويق والتمويل التشاركي.
- عرض فرص التمويل المتاحة.

#### (٢) تنافسية نظم ومخرجات التعليم

ركزت الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، وذلك من خلال: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ص ٣٠-٤٢)

- إنشاء ٨ جامعات تكنولوجية على أساس نواة من الكليات التكنولوجية المنتشرة في شتى أنحاء الجمهورية، والبدء بعدد ٣ جامعات في كل من القاهرة وبني سويف وقويسنا، وتطوير برامج التعليم العالي، وذلك بربطها بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل فض ضوء دراسات محلية وإقليمية ودولية.
- الارتقاء بموقع الجامعات المصرية في التصنيف الدولي للجامعات، عن طريق زيادة عدد الجامعات المصرية المدرجة بتصنيف التايمز ليصل إلى ١٩ جامعة مصرية بين أفضل ١٢٠٠ جامعة شملها التصنيف من بين ٢٥٠٠٠ على مستوى العالم، وفي عام ٢٠١٨ م تم إدراج ٦ جامعات مصرية في تصنيف QS البريطاني، وهم (القاهرة، عين شمس، الأزهر، الإسكندرية، أسيوط، الجامعة الأمريكية بالقاهرة)، وفي عام ٢٠١٧ م إدراج أربع جامعات مصرية في تصنيف ليدن الهولندي، وهم (القاهرة، عين شمس، المنصورة، الإسكندرية)، وفي عام ٢٠١٨ م تم إدراج ١٢ جامعة مصرية في تصنيف US News الأمريكي، وهم (القاهرة، حلوان، الزقازيق، قناة السويس، عين شمس،

الإسكندرية، المنصورة، أسيوط، الأزهر، طنطا، المنوفية، الجامعة البريطانية في مصر)، وجاء ترتيب جامعة القاهرة في تصنيف شنغهاي الصيني بين ٤٠٠-٥٠٠ على مستوى العالم، وفي عام ٢٠١٨ م وصل عدد الجامعات في تصنيف شنغهاي إلى خمس جامعات، وهم (القاهرة، المنصورة، الإسكندرية، عين شمس، بني سويف)

### (٣) صندوق رعاية المبتكرين والنوابع

قامت الحكومة بإنشاء "صندوق رعاية المبتكرين والنوابع"، ويهدف الصندوق إلى دعم الباحثين والمبتكرين وتمويلهم ورعايتهم، وتمويل مشروعات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وإيجاد آليات جديدة لتمويلها من خلال تشجيع الأفراد والقطاعات الخاص والأهلي على القيام بذلك، ويختص الصندوق بجميع الاختصاصات اللازمة لتحقيق أهدافه، وهي كما يلي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ٣-٦)

- دعم الباحثين والمبتكرين وتمويلهم ورعايتهم، وتلقي أفكارهم البحثية أو الابتكارية والعمل على تطويرها، بما يساهم في تحويل أفكارهم المبتكرة لمنتجات قابلة للتسويق بصورة تنافسية، والمساعدة في خلق فرص تسويقية لها.
- تقديم منح دراسية للمبتكرين والنوابع من الطلاب لاستكمال دراستهم في الداخل أو الخارج.
- المساهمة في تأسيس بيئة داعمة للباحثين والمبتكرين بالتعاون مع المؤسسات والجهات الممولة لأفكارهم البحثية والابتكارية مثل البنوك والشركات وغيرها.
- المساهمة في إجراء الدراسات السوقية ودراسات الجدوى، وإتاحتها للباحثين والمبتكرين.
- التواصل مع جميع المبادرات التي تقوم بها الأجهزة الحكومية أو الأفراد أو الشركات أو منظمات المجتمع المدني ذات الصلة بأهداف الصندوق، والعمل على تشجيع مثل تلك المبادرات.
- مساعدة الباحثين والمبتكرين على حماية حقوقهم المتعلقة بالملكية الفكرية.
- العمل على إيجاد فرص للشراكة بين الباحثين والمبتكرين والجهات التمويلية لتنفيذ المشروعات القائمة على تنفيذ أفكارهم البحثية أو الابتكارية.
- تأسيس شركات بشكل منفرد أو بالاشتراك مع الغير من أشخاص القانون العام أو الخاص أو المساهمة في أي من الشركات القائمة التي تزاوّل نشاطاً يتعلق بالأنشطة والمجالات التي تحقق مصالح الصندوق وتتصل بأغراضه، وذلك في حدود ما تسمح به القوانين واللوائح النافذة.

## (٤) الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠

وتهدف الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة منتجة للمعرفة، وقادرة على الابتكار، ولها مكانة دولية تدفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر؛ بما يحقق التنمية المستدامة، ومضاعفة الإنتاج المعرفي وتحسين الجودة، وزيادة تنافسية الصناعة المصرية، ودعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية للارتقاء بالبحث العلمي، وإنتاج المعرفة ونقل توطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣، ص ٤٥).

## (٥) مشروع قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار

وتشمل الحوافز التي يقدمها القانون للعلوم والتكنولوجيا والابتكار الآتي: (جمهورية مصر

العربية، ٢٠١٨، ص ٣-٧)

- هيئات التعليم العالي والبحث العلمي إنشاء أودية للعلوم والتكنولوجيا وحاضنات تكنولوجية بقرار من الوزير المختص.
- هيئات التعليم العالي والبحث العلمي منفردة أو بالاشتراك مع الغير استغلال البحوث العلمية للنهوض بالمجتمع.
- هيئات التعليم والبحث العلمي تأسيس شركات بمفردها أو بالاشتراك مع الغير في مجال تخصصها البحثي بهدف استغلال مخرجات البحث العلمي.
- تعفي هيئات التعليم العالي والبحث العلمي من أداء الضرائب والرسوم الجمركية بما فيها القيمة المضافة على الأدوات والأجهزة والموارد اللازمة للمشروعات البحثية.
- تعفي مكافآت الفرق البحثية لمشروعات البحث العلمي من كافة أنواع الضرائب والرسوم.

## (٦) مكاتب الابتكار ونقل التكنولوجيا تايكو TICO

تم انشاء مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا التابعة للمركز القومي لبحوث الاسكان والبناء بمبادرة من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، وتهدف الي نقل مخرجات البحث العلمي الي مجال التطبيق في السوق المحلي والدولي، وتتكون مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا من: مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا، ومكتب سياسة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ومكتب المشروعات البحثية والتعاون الدولي، وتهدف هذه المكاتب إلى خروج الأبحاث والابتكارات حييسة الأدرج إلى حيز التنفيذ والتطبيق كي يستفيد منها المجتمع بشكل عملي مع حفظ كافة حقوق الملكية الفكرية للباحث و المكتب، والخدمات التي تقدمها المكاتب: الاهتمام بشخصية الباحث والاهتمام بما يقدمه ويقوم به وهذا له اثر اجتماعي بعيد المدى في شعور الانسان بكيانه ووضعه في درجة رقي انساني تترجم ثقله في تطوير مجتمعه وكذلك لها أثر وجودية وثقل المقام بين دول العالم، واستكمال ما

يقوم به الباحث من دراسات من خلال انشاء الحاضنات التكنولوجية التي تتيح له استكمال البحث من الجوانب الفنية وعمل نماذج نصف صناعية أو إنتاجية، والتدريب وتقديم دراسات الجدوى للمنتج، والمساعدة والتقدم لنيل براءات الاختراع، والتواصل مع المستثمرين والمعينين لتنفيذ نتائج الدراسة، وابرام العقود بين الاطراف وتحديد نسب حقوق الملكية الفكرية، والتطوير والتنافسية الدولية. (المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء، ٢٠٢٤)

<https://www.hbrc.edu.eg/ar/scientific-activities/tico>

وبالنسبة لجامعة الرقازيق فهي تسعى لرفع قدراتها المؤسسية لتحسين وضعها التنافسي والارتقاء بالمنظومة التعليمية التي تقدمها، وتطوير منظومة البحث العلمي وتحقيق التميز والابتكار، وتعزيز مجالات الشراكة مع المجتمع المحيط بها، فقد كان لابد من وضع خطة استراتيجية للجامعة (٢٠٢٣-٢٠٣٠) تتماشى مع استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وقانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨، واستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي، ومعايير التصنيفات العالمية، وجامعات الجيل الرابع، ومبادئ الجودة الشاملة والتطوير المستمر، والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠. (جامعة الرقازيق، ٢٠٢٣، ص ٣)

ولقد قامت جامعة الرقازيق بإنشاء مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا عام ٢٠١٣ م بمنحة من أكاديمية البحث العلمي، وتمثلت رؤيته في النهوض بريادة الأعمال، وزيادة وتفعيل دور الجامعة في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة قائمة على الاقتصاد المعرفي، وخلق مزايا تنافسية مستدامة من خلال استثمار طاقات الشباب الابتكارية والابداعية، كما يهتم المكتب بتفعيل دور البحث العلمي وربطه بالصناعة، ونشر ثقافة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ومتابعة المشروعات البحثية، ونقل وتسويق التكنولوجيا، والتعريف بفرص التمويل والتعاون الدولي، وحماية الملكية الفكرية، وبراءات الاختراعات، وربط الجامعة بالصناعة. (محمد عيد عتريس، ٢٠٢٠، ص ٨٦٦)

كما تستهدف جامعة الرقازيق الوصول إلى المركز (٧٠٠) بتصنيف شنغهاي، والمركز (٦٠٠) US News، والمركز (٥٠) بتصنيف ستانفورد الأمريكية لأفضل (٢٪) من علماء العالم (جامعة الرقازيق، ٢٠٢٣، ص ٢٤)، حيث حصلت جامعة الرقازيق على العديد من التصنيفات الدولية عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ومنها المركز (٨٠١) وفقاً لتصنيف شنغهاي، والمركز (٦١) وفقاً لتصنيف QS عربياً، والمركز (١٢٠١) QS عالمياً، والمركز (٨٠١) بتصنيف التايمز البريطاني، والمركز (٤٩٧) وفقاً لتصنيف UI Green Matic، كما حصلت على العديد من الجوائز عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ومنها (١٢) جائزة دولية، و(١٠٦) جائزة محلية، و(٨٦٤) جائزة للنشر الدولي. (جامعة الرقازيق، ٢٠٢٣، ص ١٨)

يتضح مما سبق أنه يوجد العديد من الجهود المصرية الخاصة بتطوير الجامعات المصرية، وتحسين المستوي الإداري والقيادي بها؛ لكي تستطيع تحقيق القدرة التنافسية، والابتكار والابداع والتميز، ومواكبة التطورات والمستحدثات التكنولوجية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض التحديات والمعوقات الموجودة على أرض الواقع، وبطبيعة الحال لم تكن جامعة الزقازيق بمنأى عن تلك التحديات، لذا يحاول البحث الحالي إبراز الواقع الحقيقي لأبعاد إدارة الابتكار والممارسات المتبعة، وكذلك أبعاد القدرة التنافسية، ويحاول البحث تقديم تصوراً مقترحاً يساهم في تحقيق القدرة التنافسية، وإعداد جيل قادر على الابتكار والتطوير والبحث العلمي، والمشاركة في تطوير المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

### الخطوة الخامسة: الدراسة الميدانية

تناول هذه الخطوة أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق الأهداف، وكيفية بنائها وصياغتها، ثم تحليل نتائجها وتفسيرها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

(١) أهداف الدراسة الميدانية

- أ- الوقوف على درجة ممارسة إدارة الابتكار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
- ب- الوقوف على درجة تحقيق الجامعة للقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
- ج- التعرف على العلاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق.

(٢) أداة الدراسة الميدانية

تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة البحث الحالي، باعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وإجراء البحوث التي تتعلق بالآراء والاتجاهات الرائدة للواقع الفعلي الموجود.

ولتصميم الاستبانة تم الاعتماد على ما يلي:

أ- مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الابتكار والقدرة التنافسية.

ب- تحليل الدراسات السابقة.

ج- الإطار النظري للبحث الحالي.

وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة حول: إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية:

دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق. وتكونت هذه الاستبانة من (70) مفردة، ممثلة في ثلاثة محاور أساسية، هي:

المحور الأول: وقياس واقع إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (الهيكل التنظيمي، والعمليات، والممارسات)، والعدد الإجمالي لمفردات المحور الأول (30) مفردة.

المحور الثاني: ويقاس تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: (جودة ونوعية التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع)، والعدد الإجمالي لمفردات المحور الثاني (30) مفردة.

المحور الثالث: ويقاس دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (10) مفردات.

تم عرض الاستبانة في الصورة الأولى على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1)، وتم إجراء كافة التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين في بعض مفردات الاستبانة وفقاً لآرائهم، وبذلك تصبح الاستبانة (إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق) في صورتها النهائية بعد التحكيم مكونة من (70) مفردة أيضاً، وكانت طريقة الاستجابة على مفردات الاستبانة من خلال اختيار أحد البدائل الثلاثة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة)، وتأخذ التقديرات (3-2-1) لجميع المفردات على الترتيب.

#### ١) عينة الدراسة المبدئية:

تكونت عينة الدراسة المبدئية من (62) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، بواقع (20) مشاركاً من كلية التربية، و (15) مشاركاً من كلية الآداب، و (15) مشاركاً من كلية العلوم، و (12) مشاركاً من كلية التمريض). وتم استخدام بيانات هذه العينة في حساب الخصائص السيكومترية (التحقق من الاتساق الداخلي، والثبات، والصدق) لأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة).

#### ٢) عينة الدراسة النهائية:

بلغت عينة الدراسة الميدانية الكلية (212) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بكليات (التربية، والآداب، والعلوم، والتمريض)، والجدول التالي يبين حجم عينة الدراسة النهائية في تلك الكليات:

#### جدول (١)

حجم عينة الدراسة النهائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = 212)

م	مسمى الكلية	المجتمع الأصل	حجم العينة
1	التربية	198	52
2	الآداب	200	43
3	العلوم	390	43
4	التمريض	118	60
	الإجمالي	906	212



**حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة:**

تم تطبيق الاستبانة في الصورة الأولى المكونة من (70) مفردة على عينة مبدئية (عددها ن = 62) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بكليات (التربية، والآداب، والعلوم، والتمريض)، وبعد تقدير الدرجات ورصدها ثم إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS 25.0)، تم حساب الاتساق الداخلي، والثبات، والصدق لمفردات الاستبانة كما يلي:

**أولاً: الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة:**

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات مفردات كل بعد فرعي والدرجات الكلية للمحور الأول للاستبانة (إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). حيث امتدت معاملات الارتباط (من 0.432 إلى 0.639)، و (من 0.415 إلى 0.824)، و (من 0.444 إلى 0.721)، بالنسبة للأبعاد الفرعية للمحور الأول، وهي الهيكل التنظيمي، والعمليات، والممارسات، وذلك على الترتيب، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ويعد هذا مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لمفردات الأبعاد الفرعية للمحور الأول للاستبانة.

كما تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات مفردات كل بعد فرعي والدرجات الكلية للمحور الثاني للاستبانة (تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). حيث امتدت معاملات الارتباط (من 0.536 إلى 0.642)، و (من 0.439 إلى 0.874)، و (من 0.468 إلى 0.677)، بالنسبة للأبعاد الفرعية للمحور الثاني، وهي (جودة ونوعية التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع)، وذلك على الترتيب، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ويعد هذا مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لمفردات الأبعاد الفرعية للمحور الثاني للاستبانة.

كما تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات مفردات المحور الثالث للاستبانة والدرجات الكلية للمحور (دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). حيث امتدت معاملات الارتباط (من 0.432 إلى 0.728)، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ويعد هذا مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لمفردات المحور الثالث للاستبانة.

**ثانياً: ثبات مفردات الاستبانة:**

تم حساب الثبات من خلال استخدام معاملات ألفا العام لـ "كرونباخ" لمحاور الاستبانة، كما تم حساب الثبات بالتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة "جتمان" العامة، حيث تصلح هذه المعادلة لحساب معامل الثبات في حالة تساوي أو عدم تساوي الانحرافات المعيارية لنصفي أداة القياس والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٢):

معاملات ألفا العام لـ "كرونباخ" وكذلك معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة "جتمان" لمحاور الاستبانة (ن = 62)

معامل ثبات "جتمان"	معامل ثبات ألفا العام	الأبعاد الفرعية لمحاور الاستبانة	محوري الاستبانة
0.768	0.740	الهيكل التنظيمي	المحور الأول
0.822	0.797	العمليات	
0.811	0.799	الممارسات	
0.799	0.791	جودة ونوعية التعليم	المحور الثاني
0.876	0.858	البحث العلمي	
0.805	0.787	تنمية المجتمع	
0.792	0.780		المحور الثالث

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا العام لـ "كرونباخ" للأبعاد الفرعية لمحاور الاستبانة قيم جيدة، كما يتضح أن جميع قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ "جتمان" قيم مرتفعة. وتدل على ثبات محاور الاستبانة، وبالتالي ثبات الاستبانة ككل.

### ثالثاً: صدق مفردات الاستبانة:

تم حساب الصدق من خلال حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات مفردات كل بعد فرعي والدرجات الكلية للمحور الأول للاستبانة الذي ينتمي له المفردة (محدوفاً منه درجة المفردة). باعتبار مجموع درجات بقية المفردات محكاً للمفردة، حيث امتدت معاملات الارتباط (من 0.254 إلى 0.517)، و (من 0.266 إلى 0.754)، و (من 0.284 إلى 0.610)، بالنسبة للأبعاد الفرعية للمحور الأول، وهي (الهيكل التنظيمي، والعمليات، والممارسات)، وذلك على الترتيب، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، ويعد هذا مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لمفردات الأبعاد الفرعية للمحور الأول للاستبانة.

كما تم حساب الصدق من خلال حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات مفردات كل معيار فرعي والدرجات الكلية للمحور الثاني للاستبانة الذي ينتمي له المفردة (محدوفاً منه درجة المفردة)، باعتبار مجموع درجات بقية المفردات محكاً للمفردة، حيث امتدت معاملات الارتباط (من 0.399 إلى 0.507)، و (من 0.291 إلى 0.831)، و (من 0.325 إلى 0.568)، بالنسبة للأبعاد الفرعية للمحور الثاني، وهي (جودة ونوعية التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع)، وذلك على الترتيب، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، ويعد هذا مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لمفردات الأبعاد الفرعية للمحور الثاني للاستبانة.

كما تم حساب الصدق من خلال حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات مفردات المحور الثالث للاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي ينتمي له المفردة (محدوفاً منه درجة المفردة). باعتبار مجموع درجات بقية المفردات محكاً للمفردة، حيث امتدت معاملات الارتباط (من 0.288 إلى 0.619)، وجميع

معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ويعد هذا مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي لمفردات المحور الثالث للاستبانة.

من إجمالي الإجراءات السابقة للاتساق الداخلي والثبات والصدق، يتضح أن جميع مفردات محاور الاستبانة متسقة داخلياً وثابتة وصادقة؛ وبالتالي أصبحت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (70) مفردة، موزعة على النحو التالي:

المحور الأول: واقع إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (30) مفردة.

المحور الثاني: تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (30) مفردة.

المحور الثالث: دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (10) مفردات.

### نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

تقوم الباحثة في هذا الجزء بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

لتحديد درجة الاستجابة على مقياس ليكرت الثلاثي، تم الاعتماد على مدى الاستجابة كما يلي: (من 1 - أقل من 1.67) تكون درجة الاستجابة "منخفضة" للاستجابة "أبداً"، و (من 1.67 - أقل من 2.34) تكون درجة الاستجابة "متوسطة" للاستجابة "أحياناً"، و (من 2.34 - 3) تكون درجة الاستجابة "مرتفعة" للاستجابة "دائماً".

وسوف تجيب نتائج الدراسة الميدانية عن الأسئلة التالية، والتي تحقق أهدافها، وهي على النحو التالي:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما واقع تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثالث: ما دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة، تم إدخال استجابات عينة الدراسة الميدانية إلى برنامج الـ (SPSS

25.0)، وتم تحليل النتائج على النحو التالي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة أبعاد إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، على مفردات الأبعاد الفرعية للمحور الأول للاستبانة، ثم حساب قيم (كا<sup>٢</sup>) لتحديد دلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة، ويتضح ذلك كما يلي:

- البعد الفرعي الأول (الهيكل التنظيمي)

تتمثل نتائج استجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد الفرعي الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور

الأول للاستبانة فيما يلي:

جدول (٣):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الأول (الهيكل التنظيمي) (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائمًا	أحيانًا	أبدًا					
1	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إنشاء بيئة ملهمة تحفز على الإبداع والابتكار	ك	18	116	78	364	1.717	69.09**	1	متوسطة
		%	8.49	54.7	36.8					
2	تمتلك إدارة الجامعة رؤية استباقية واضحة لاستشراف المستقبل، وتستطيع وضع أهداف محددة	ك	1	107	104	321	1.514	103.1**	7	منخفضة
		%	0.47	50.5	49.1					
3	تقوم إدارة الجامعة بإنشاء آليات لجمع وتقييم الأفكار، وتحديد الأفكار الواعدة للتطوير	ك	13	112	87	350	1.651	75.01**	2	منخفضة
		%	6.13	52.8	41					
4	تحدد إدارة الجامعة الأولويات، وتخصص الموارد، وضمان التزام القيادة التنفيذية بدعم المشاريع الابتكارية	ك	5	91	116	313	1.476	95.95**	9	منخفضة
		%	2.36	42.9	54.7					
5	توفر إدارة الجامعة الدعم التقني والتمويلي، والموارد اللازمة لدعم الإبداع والابتكار	ك	6	100	106	324	1.528	89.01**	6	منخفضة
		%	2.83	47.2	50					
6	تحديد إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري ليتوافق مع التطورات والمتطلبات الجديدة	ك	3	96	113	314	1.481	99.23**	8	منخفضة
		%	1.42	45.3	53.3					
7	تقوم إدارة الجامعة بابتكار خطة استراتيجية واضحة تتسجم مع أهداف	ك	10	108	94	340	1.604	79.51**	3	منخفضة
		%	4.72	50.9	44.3					

					الجامعة					
منخفضة	5	94.79**	1.547	328	100	108	4	ك	تشترك إدارة الجامعة جميع الأفراد في عملية الابتكار، وتحفزهم لتقديم الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة	8
					47.2	50.9	1.89	%		
منخفضة	10	103.4**	1.439	305	124	83	5	ك	تستفيد إدارة الجامعة من التقنيات الحديثة، والأساليب المبتكرة في إدارة الأفكار والاختراعات	9
					58.5	39.2	2.36	%		
منخفضة	4	92.38**	1.561	331	98	109	5	ك	تصمم إدارة الجامعة هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغيرات والتحديات بسرعة وكفاءة، ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة	10
					46.2	51.4	2.36	%		
منخفضة			1.552						المتوسط الوزني للبعد	
(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)										

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (الهيكلي التنظيمي) جاء بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.552). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (1)، ونصها: "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إنشاء بيئة ملهمة تحفز على الإبداع والابتكار"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (54.7%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.717)، ووزن نسبي قدره (364)، وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على وجود قصور في قدرة إدارة الجامعة على إنشاء بيئة ملهمة تحفز على الإبداع والابتكار.
- جاءت المفردة (3)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بإنشاء آليات لجمع وتقييم الأفكار، وتحديد الأفكار الواعدة للتطوير"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (52.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.651)، ووزن نسبي قدره (350)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح

- الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على قصور إدارة الجامعة، وضعف قدرتها على إنشاء آليات لجمع وتقييم الأفكار، وتحديد الأفكار الواعدة للتطوير.
- جاءت المفردة (7)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بابتكار خطة استراتيجية واضحة تنسجم مع أهداف الجامعة"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (50.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.604)، ووزن نسبي قدره (340)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على أن إدارة الجامعة لديها قصور في ابتكار خطة استراتيجية واضحة تنسجم مع أهداف الجامعة.
  - جاءت المفردة (10)، ونصها: "تُصمم إدارة الجامعة هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغيرات والتحديات بسرعة وكفاءة، ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (51.4%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.561)، ووزن نسبي قدره (331)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل على أن إدارة الجامعة لديها قصور في تصميم هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغيرات والتحديات بسرعة وكفاءة، ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة.
  - جاءت المفردة (8)، ونصها: "تُشرك إدارة الجامعة جميع الأفراد في عملية الابتكار، وتُحفظهم لتقديم الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.547)، ووزن نسبي قدره (328)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل على أن إدارة الجامعة لديها قصور في إشراك جميع الأفراد في عملية الابتكار، وتُحفظهم لتقديم الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة.
  - جاءت المفردة (5)، ونصها: "تُوفر إدارة الجامعة الدعم التقني والتمويلي، والموارد اللازمة لدعم الإبداع والابتكار"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.528)، ووزن نسبي قدره (324)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة الجامعة على توفير الدعم التقني والتمويلي، والموارد اللازمة لدعم الإبداع والابتكار ويرجع ذلك إلى ضعف الموارد والامكانيات بالجامعة.
  - جاءت المفردة (2)، ونصها: "تمتلك إدارة الجامعة رؤية استباقية واضحة لاستشراف

المستقبل، وتستطيع وضع أهداف محددة"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (50.5%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.514)، ووزن نسبي قدره (321)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة الجامعة على تحديد رؤية استباقية واضحة لاستشراف المستقبل، ووضع أهداف محددة.

- جاءت المفردة (6)، ونصها: "تُحدِّث إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري ليتوافق مع التطورات والمتطلبات الجديدة"، في المرتبة الثامنة بنسبة مئوية قيمتها (53.3%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.481)، ووزن نسبي قدره (314)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويرجع ذلك إلى ضعف قدرة إدارة الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية.

- جاءت المفردة (4)، ونصها: "تحدد إدارة الجامعة الأولويات، وتخصيص الموارد، وضمان التزام القيادة التنفيذية بدعم المشاريع الابتكارية"، في المرتبة التاسعة بنسبة مئوية قيمتها (54.7%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.476)، ووزن نسبي قدره (313)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على وجود قصور في قدرة إدارة الجامعة على تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، وضمان التزام القيادة التنفيذية بدعم المشاريع الابتكارية.

- جاءت المفردة (9)، ونصها: "تستفيد إدارة الجامعة من التقنيات الحديثة، والأساليب المبتكرة في إدارة الأفكار والاختراعات"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (58.5%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.439)، ووزن نسبي قدره (305)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة الجامعة على الاستفادة من التقنيات الحديثة، والأساليب المبتكرة في إدارة الأفكار والاختراعات.

ويمكن تفسير نتائج البعد الفرعي (الهيكل التنظيمي) بأن الإدارة بجامعة الزقازيق لديها قصور في القدرة على إنشاء بيئة ملهمة تحفز على الإبداع والابتكار، وقصور في الهيكل التنظيمي بالجامعة، وقصور في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد، وقصور في التزام القيادة التنفيذية بدعم المشاريع الابتكارية، والاستفادة من التقنيات الحديثة والأساليب المبتكرة في إدارة الأفكار والاختراعات، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العامل الثقافي لدي الإدارة الجامعية والقيادات الجامعية من حيث اتباع القواعد والقوانين والتي تتصف بالجمود والمركزية، ورفض الأفكار الجديدة التي تشجع على الإبداع والابتكار، و أيضاً محدودية الموارد المالية ونقص

الإمكانات، وكذلك قلة الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية لدعم إدارة الابتكار والمشروعات الابتكارية بجامعة الزقازيق، ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Siriphong Sauphayana أن إدارة الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تعتمد على المعرفة واستخدام التقنيات، وأن الثقافة والهيكلي التنظيمي والتنظيم لمؤسسات التعليم العالي تعمل على تحسين الابتكار وتحدد جودته.

#### - البعد الفرعي الثاني (العمليات)

تتمثل نتائج استجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد الفرعي الثاني (العمليات) من المحور الأول

للاستبانة فيما يلي:

#### جدول (٤):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم ك<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثاني (العمليات) (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة ك <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			أبدًا	أحيانًا	دائمًا					
11	تستطيع إدارة الجامعة الاستفادة من نقاط القوة الداخلية، وتعمل على تدعيمها وتعزيزها	ك %	4	143	65	363	1.712	137.4**	1	متوسطة
			1.89	67.5	30.7					
12	تؤمن إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة وفعالة تمكن أعضاء هيئة التدريس من الإبداع وإدارة الأفكار	ك %	3	67	142	285	1.344	137**	10	منخفضة
			1.42	31.6	67					
13	تمتلك إدارة الجامعة مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية، وتسعى لاستثمارها، وتعزز التعاون الخارجي	ك %	4	130	78	350	1.651	113.5**	2	منخفضة
			1.89	61.3	36.8					
14	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على توقع ما قد يحدث في المستقبل، واكتشاف أي فرص يمكن استثمارها	ك %	4	81	127	301	1.42	109.3**	9	منخفضة
			1.89	38.2	59.9					
15	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على المبادرة بتقديم أفكار جديدة وغير	ك %	4	107	101	327	1.542	94.59**	5	منخفضة
			1.89	50.5	47.6					



									مألوفة، والقدرة على تنفيذها وتطبيقها	
منخفضة	8	100.7**	1.458	309	119	89	4	ك	تُوفّر إدارة الجامعة خططًا واضحة ومحددة لتنفيذ الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل	16
					56.1	42	1.89	%		
منخفضة	3	99.23**	1.561	331	96	113	3	ك	تُخصّص إدارة الجامعة وقتًا للابتكار من خلال اتخاذ بعض الإجراءات لتخصيص وقت أكبر للابتكار	17
					45.3	53.3	1.42	%		
منخفضة	6	92.1**	1.514	321	108	99	5	ك	تُعزّز إدارة الجامعة مجالات التعاون، وتوسع أففاق الشراكة لدعم الأبحاث العلمية، وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال الابتكار والتكنولوجيا	18
					50.9	46.7	2.36	%		
منخفضة	4	89.01**	1.557	330	100	106	6	ك	تُسهّم إدارة الجامعة في تطوير المبادرات والأفكار ومن ثم إيجاد حلول مبتكرة للتحديات وبناء المستقبل	19
					47.2	50	2.83	%		
منخفضة	7	95.35**	1.5	318	110	98	4	ك	تهتم إدارة الجامعة بإنشاء آليات مبتكرة لجذب المستثمرين، واسقطاب المواهب	20
					51.9	46.2	1.89	%		
منخفضة			1.526						المتوسط الوزني للبعد	
(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)										

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (العمليات) جاء بدرجة (منخفضة)، ومتوسط حسابي قدره (1.526). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (11)، ونصها: "تستطيع إدارة الجامعة الاستفادة من نقاط القوة الداخلية، وتعمل على تدعيمها وتعزيزها"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (67.5%)، ومتوسط حسابي قدره (1.712)، ووزن نسبي قدره (363)، وبدرجة

- (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويرجع ذلك إلى قدرة الجامعة على معرفة نقاط القوة لديها وتدعيمها وتعزيزها.
- جاءت المفردة (13)، ونصها: "تمتلك إدارة الجامعة مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية، وتسعى لاستثمارها، وتعزز التعاون الخارجي"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (61.3%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.651)، ووزن نسبي قدره (350)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل ذلك على وجود قصور في مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية، وتسعى لاستثمارها، وتعزز التعاون الخارجي لدى إدارة جامعة الرقازيق.
  - جاءت المفردة (17)، ونصها: "تُخصّص إدارة الجامعة وقتًا للابتكار من خلال اتخاذ بعض الإجراءات لتخصيص وقت أكبر للابتكار"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (53.3%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.561)، ووزن نسبي قدره (331)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل ذلك على افتقار الإدارة الجامعية بجامعة الرقازيق إلى مهارات إدارة الوقت وكيفية تخصيص وقت أكبر إلى المشروعات الابتكارية.
  - جاءت المفردة (19)، ونصها: "تُسهّم إدارة الجامعة في تطوير المبادرات والأفكار ومن ثم إيجاد حلول مبتكرة للتحديات وبناء المستقبل"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.557)، ووزن نسبي قدره (330)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل على وجود قصور في قدرة إدارة جامعة الرقازيق على تطوير المبادرات والأفكار ومن ثم إيجاد حلول مبتكرة للتحديات وبناء المستقبل.
  - جاءت المفردة (15)، ونصها: "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على المبادرة بتقديم أفكار جديدة وغير مألوفة، والقدرة على تنفيذها وتطبيقها"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50.5%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.542)، ووزن نسبي قدره (327)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل على وجود قصور في قدرة جامعة الرقازيق على المبادرة وتقديم أفكار غير مألوفة، وضعف القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة.
  - جاءت المفردة (18)، ونصها: "تُعزز إدارة الجامعة مجالات التعاون، وتُوسّع آفاق

الشراكة لدعم الأبحاث العلمية، وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال الابتكار والتكنولوجيا"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (50.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.514)، ووزن نسبي قدره (321)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على وجود قصور في قدرة إدارة الجامعة على تعزيز مجالات التعاون، وتوسع آفاق الشراكة لدعم الأبحاث العلمية، وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال الابتكار والتكنولوجيا.

● جاءت المفردة (20)، ونصها: "تتم إدارة الجامعة بإنشاء آليات مبتكرة لجذب المستثمرين، واستقطاب المواهب"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (51.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.500)، ووزن نسبي قدره (318)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة الجامعة على إنشاء آليات مبتكرة لجذب المستثمرين، واستقطاب المواهب.

● جاءت المفردة (16)، ونصها: "توفر إدارة الجامعة خططاً واضحة ومحددة لتنفيذ الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل"، في المرتبة الثامنة بنسبة مئوية قيمتها (56.1%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.458)، ووزن نسبي قدره (309)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على وجود قصور في الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، وضعف قدرتها على تنفيذ الأفكار الجديدة.

● جاءت المفردة (14)، ونصها: "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على توقع ما قد يحدث في المستقبل، واكتشاف أي فرص يمكن استثمارها"، في المرتبة التاسعة بنسبة مئوية قيمتها (59.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.420)، ووزن نسبي قدره (301)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة جامعة الزقازيق على وضع خطط مستقبلية واستكشاف الفرص واستثمارها.

● جاءت المفردة (12)، ونصها: "تؤمن إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة وفعالة تُمكن أعضاء هيئة التدريس من الإبداع وإدارة الأفكار"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (67%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.344)، ووزن نسبي قدره (285)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة جامعة

الزقازيق على فتح قنوات اتصال فعالة تمكن أعضاء هيئة التدريس على الابداع وإدارة الابتكار.

ويمكن تفسير نتائج البعد الفرعي (العمليات) بأن إدارة جامعة الزقازيق لديها قصور في مجالات التعاون، وتوسيع آفاق الشراكة لدعم الأبحاث العلمية، وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال الابتكار والتكنولوجيا، كما لديها قصور في تخصيص وقتاً للابتكار من خلال اتخاذ بعض الإجراءات لتخصيص وقت أكبر للابتكار، وأيضاً قصور في إنشاء آليات مبتكرة لجذب المستثمرين، واستقطاب المواهب وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات وبناء المستقبل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والمعرفية العالمية كالثورة المعلوماتية والرقمية وتنامي وسائل الاتصال والتوجه نحو ريادة الأعمال بحيث أصبحت مجتمعات اليوم قائمة على المعرفة والابتكار لأنها وسيلة التقدم والرقي وتحقيق الريادية، وبالتالي فإن جامعة الزقازيق في حاجة لإنشاء نظام قائم على إدارة الابتكار حتى تستطيع مواجهة هذه التغيرات، وهذا ما توصلت له دراسة "تشن جيان" أنه يجب على الجامعات اختيار نموذج تطوير لتعليم الابتكار وريادة الأعمال، وتطوير تعليم الابتكار وريادة الأعمال بشكل تدريجي، وإنشاء نظام تقييم ديناميكي لتعليم الابتكار وريادة الأعمال، وبناء نظام دعم التدريب على الابتكار وريادة الأعمال متعدد المستويات ومتعدد الأوضاع.

#### - البعد الفرعي الثالث (الممارسات)

تتمثل نتائج استجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد الفرعي الثالث (الممارسات) من المحور

الأول للاستبانة فيما يلي:

جدول (٥):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم كا<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثالث (الممارسات) (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	أحياناً	أبداً					
21	تهتم إدارة الجامعة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق	ك	10	131	71	363	1.712	103.6**	1	متوسطة
		%	4.72	61.8	33.5					
22	تأخذ إدارة الجامعة رأي العاملين، وتهتم بأفكارهم المطروحة، وتناقشهم عند صنع القرار	ك	3	72	137	290	1.368	127.1**	10	منخفضة
		%	1.42	34	64.6					
23	تعزز إدارة الجامعة سبل البحث من أجل تنمية قدرات عضو هيئة التدريس، وإحداث التغيير	ك	4	121	87	341	1.608	102.5**	2	منخفضة
		%	1.89	57.1	41					

								الإيجابي في مجال عمله		
منخفضة	6	98.38**	1.491	316	111	98	3	ك	تشجيع إدارة الجامعة التفاعل والتعاون بين جميع الأفراد من مختلف الأقسام، وتبادل الأفكار والمعرفة بينهم، وإنشاء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي، ومنحهم فرص التدريب اللازمة	24
منخفضة	4	88.79**	1.547	328	102	104	6	ك	تقديم إدارة الجامعة المكافآت، وتشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع والابتكار	25
منخفضة	8	101.6**	1.462	310	117	92	3	ك	تشجيع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تجربة أفكارهم واختبارها، والاستفادة من الأخطاء والتعلم منها	26
منخفضة	5	94.59**	1.514	321	107	101	4	ك	تقديم إدارة الجامعة أداء أعضاء هيئة التدريس بناء على الإبداع والابتكار	27
منخفضة	7	96.68**	1.472	312	117	90	5	ك	تنظيم إدارة الجامعة ورش عمل وجلسات تفاعلية لتبادل الأفكار، وتعزيز التعاون في تطوير المشاريع الابتكارية	28
منخفضة	3	97.76**	1.58	335	93	115	4	ك	تعزيز إدارة الجامعة التنوع والشمول في الفرق الابتكارية، سواء من حيث الخلفيات أو الخبرات أو التخصصات المختلفة	29
منخفضة	9	97.93**	1.458	309	121	85	6	ك	تنمية إدارة الجامعة الثقافة	30
					57.1	40.1	2.83	%		

									الإبداعيّة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والتحسينات
منخفضة			1.521						المتوسط الوزني للبعد
(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)									

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (الممارسات) جاء بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.521). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (21)، ونصها: "تتم إدارة الجامعة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (61.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.712)، ووزن نسبي قدره (363)، وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويرجع ذلك إلى ضعف قدرة جامعة الرقازيق على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد.
- جاءت المفردة (23)، ونصها: "تعزز إدارة الجامعة سبل البحث من أجل تنمية قدرات عضو هيئة التدريس، وإحداث التغيير الإيجابي في مجال عمله"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (57.1%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.608)، ووزن نسبي قدره (341)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويرجع ذلك إلى ضعف برامج التنمية المهنية المستدامة لعضو هيئة التدريس بجامعة الرقازيق.
- جاءت المفردة (29)، ونصها: "تعزز إدارة الجامعة التنوع والشمول في الفرق الابتكارية، سواء من حيث الخلفيات أو الخبرات أو التخصصات المختلفة"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (54.2%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.580)، ووزن نسبي قدره (335)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويرجع ذلك إلى افتقار أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرقازيق إلى ثقافة العمل الجماعي والتعاوني، والافتقار إلى وجود مشروعات بحثية وندوات ودورات

- تدريبية تجمع بين التخصصات المختلفة.
- جاءت المفردة (25)، ونصها: "تقدم إدارة الجامعة المكافآت، وتُشجع وتُحفز أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع والابتكار"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (49.1%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.547)، ووزن نسبي قدره (328)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على وجود قصور في تقديم المكافأة بجامعة الزقازيق، وضعف تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.
  - جاءت المفردة (27)، ونصها: "تقيم إدارة الجامعة أداء أعضاء هيئة التدريس بناء على الإبداع والابتكار"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50.5%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.514)، ووزن نسبي قدره (321)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على وجود قصور في تقييم إدارة جامعة الزقازيق لأداء أعضاء هيئة التدريس، وأن تقييم الأداء لا يعتمد على الإبداع والابتكار.
  - جاءت المفردة (24)، ونصها: "تشجع إدارة الجامعة التفاعل والتعاون بين جميع الأفراد من مختلف الأقسام، وتبادل الأفكار والمعرفة بينهم، وإنشاء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي، ومنحهم فرص التدريب اللازمة"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (52.4%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.491)، ووزن نسبي قدره (316)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة جامعة الزقازيق على إنشاء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي.
  - جاءت المفردة (28)، ونصها: "تنظم إدارة الجامعة ورش عمل وجلسات تفاعلية لتبادل الأفكار، وتعزز التعاون في تطوير المشاريع الابتكارية"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (55.2%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.472)، ووزن نسبي قدره (312)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا).

- جاءت المفردة (26)، ونصها: "تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تجربة أفكارهم واختبارها، والاستفادة من الأخطاء والتعلم منها"، في المرتبة الثامنة بنسبة مئوية قيمتها (55.2%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.462)، ووزن نسبي قدره (310)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدأ).
- جاءت المفردة (30)، ونصها: "تتبنى إدارة الجامعة الثقافة الإبداعية، وتحفز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والتحسينات"، في المرتبة التاسعة بنسبة مئوية قيمتها (57.1%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.458)، ووزن نسبي قدره (309)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولصالح الاستجابة (أبدأ)، ويرجع ذلك إلى ضعف قدرة إدارة جامعة الزقازيق على تبني الثقافة الإبداعية، وتحفز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والتحسينات.
- جاءت المفردة (22)، ونصها: "تأخذ إدارة الجامعة رأي العاملين، وتهتم بأفكارهم المطروحة، وتناقشهم عند صنع القرار"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (64.6%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.368)، ووزن نسبي قدره (290)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدأ)، ويرجع ذلك إلى مركزية القرار بجامعة الزقازيق.

ويمكن تفسير نتائج البعد الفرعي (الممارسات) بأن إدارة جامعة الزقازيق لديها قصور في تعزيز سبل البحث من أجل تنمية قدرات عضو هيئة التدريس، وإحداث التغيير الإيجابي في مجال عمله، وضعف قدرة إدارة جامعة الزقازيق على تبني الثقافة الإبداعية، وتحفز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والتحسينات، وأيضاً ضعف قدرتها على إنشاء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي، وتنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية لتبادل الأفكار، وتعزيز التعاون في تطوير المشاريع الابتكارية، كما تعاني من ضعف قدرتها على تحقيق التنوع والشمول في الفرق الابتكارية، ويرجع ذلك إلى أن الابتكار بصورته الحالية يعد مجالاً حديثاً في الجامعات لذا يجب نشر ثقافة الابتكار في المجتمع الجامعي من خلال إجراء الندوات والدورات والبرامج التدريبية والحملات الإعلامية والمبادرات، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المعرفة المبتكرة وبراءات الاختراع، وتنمية ثقافة العمل الجماعي من خلال الفرق الابتكارية، ودعم المجموعات البحثية، وتشجيع الابتكار وتنمية التبادل



المعري، ويتفق هذا مع ما توصلت له دراسة "أروى بنت عبد الله"، حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة الابتكار تسعى إلى نشر ثقافة الابتكار، وتنمية ثقافة العمل الجماعي، والمساهمة في نشر المعرفة، وتحفيز المبادرة نحو الابتكار، ودعم المجموعات البحثية، وتشجيع الابداع نحو الابتكار، وتقبل المخاطرة في الابتكار، وتشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.

السؤال الثاني: ما واقع ممارسة أبعاد القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، على مفردات الأبعاد الفرعية للمحور الثاني للاستبانة، ثم حساب قيم (كا<sup>٢</sup>) لتحديد دلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة، ويتضح ذلك كما يلي:

- البعد الفرعي الأول (جودة ونوعية التعليم)

تتمثل نتائج استجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد الفرعي الأول (جودة ونوعية التعليم)

من المحور الثاني للاستبانة فيما يلي:

جدول (٦):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم كا<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الأول (جودة ونوعية التعليم) (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	أحياناً	أبداً					
31	تفقد إدارة الجامعة قواعد الاعتماد والجودة المسبيرة للمعايير العالمية	ك %	6	151	55	375	1.769	154**	1	متوسطة
			2.83	71.2	25.9					
32	نظّم إدارة الجامعة البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك	ك %	5	63	144	285	1.344	137.9**	10	منخفضة
			2.36	29.7	67.9					
33	تستحدث إدارة الجامعة مقررات علمية جديدة وتخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية	ك %	3	141	68	359	1.693	134.9**	2	متوسطة
			1.42	66.5	32.1					
34	تدمج إدارة الجامعة التعليم والبحث والعمل	ك %	2	71	139	287	1.354	132.8**	9	منخفضة
			0.94	33.5	65.6					

									بطرق تعزز التجربة التعليمية، وتوفر بيئة ديناميكية تعزز الابتكار والافتتاح والإبداع	
منخفضة	3	98.33**	1.608	341	88	119	5	ك	تستخدم إدارة الجامعة تقنيات متطورة لتلبية الاحتياجات التعليمية المتغيرة، وإنشاء روابط مع المجتمع العالمي	35
منخفضة	7	98.04**	1.495	317	110	99	3	ك	تتبنى إدارة الجامعة الصيغ التكنولوجية والإلكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي؛ لتمكين الطلاب من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين	36
منخفضة	5	97.25**	1.528	324	103	106	3	ك	تزيد إدارة الجامعة من فرص الإتاحة بالجامعة، وتطوير سياسات ونظم القبول	37
منخفضة	8	105.1**	1.467	311	114	97	1	ك	تطور إدارة الجامعة القرارات الدراسية بما يتناسب مع التطورات العالمية والتحديث المعلوماتي	38
منخفضة	4	95.35**	1.557	330	98	110	4	ك	تُدعم إدارة الجامعة منظومة التقييم والتقويم في ضوء أهداف التعليم، والتركيز على التقويم الشامل	39
منخفضة	6	92.72**	1.505	319	110	97	5	ك	تُعزز إدارة الجامعة ثقافة التعلم مدى الحياة بين الطلاب من خلال تشجيعهم على	40
					41.5	56.1	2.36	%		
					51.9	46.7	1.42	%		
					48.6	50	1.42	%		
					53.8	45.8	0.47	%		
					46.2	51.9	1.89	%		
					51.9	45.8	2.36	%		

									متابعة المزيد من فرص التعليم والترتيب
منخفضة			1.532						المتوسط الوزني للبعد
(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)									

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (جودة ونوعية التعليم) جاء بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.532). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (31)، ونصها: "تُفَعِّل إدارة الجامعة قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (%71.2)، وبمتوسط حسابي قدره (1.769)، ووزن نسبي قدره (375)، وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويرجع ذلك إلى ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على مسيرة قواعد الاعتماد والجودة العالمية.
- جاءت المفردة (33)، ونصها: "تستحدث إدارة الجامعة مقررات علمية جديدة وتخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (%66.5)، وبمتوسط حسابي قدره (1.693)، ووزن نسبي قدره (359)، وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف المقررات العلمية بجامعة الزقازيق وضعف ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل.
- جاءت المفردة (35)، ونصها: "تستخدم إدارة الجامعة تقنيات متطورة لتلبية الاحتياجات التعليمية المتغيرة، وإنشاء روابط مع المجتمع العالمي"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (%56.1)، وبمتوسط حسابي قدره (1.608)، ووزن نسبي قدره (341)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على إنشاء روابط وشراكات وتحالفات مع المجتمع الخارجي والعالمي، وضعف قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع العالمي.
- جاءت المفردة (39)، ونصها: "تُدعّم إدارة الجامعة منظومة التقييم والتقويم في

ضوء أهداف التعليم، والتركيز على التقييم الشامل"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (51.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.557)، ووزن نسبي قدره (330)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على وجود قصور في نظم التقييم بجامعة الزقازيق.

- جاءت المفردة (37)، ونصها: "تزيد إدارة الجامعة من فرص الإتاحة بالجامعة، وتطوير سياسات ونظم القبول"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.528)، ووزن نسبي قدره (324)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على وجود قصور بسياسة ونظم القبول بجامعة الزقازيق.

- جاءت المفردة (40)، ونصها: "تُعزِّز إدارة الجامعة ثقافة التعلم مدى الحياة بين الطلاب من خلال تشجيعهم على متابعة المزيد من فرص التعليم والتدريب"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (51.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.505)، ووزن نسبي قدره (319)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على تعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة والتعلم المستمر.

- جاءت المفردة (36)، ونصها: "تتبنى إدارة الجامعة الصيغ التكنولوجية والإلكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي؛ لتمكين الطلاب من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (51.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.495)، ووزن نسبي قدره (317)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبدًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة جامعة الزقازيق على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين المعرفية والتكنولوجية.

- جاءت المفردة (38)، ونصها: "تُطوِّر إدارة الجامعة المقررات الدراسية بما يتناسب مع التطورات العالمية والتحديث المعلوماتي"، في المرتبة الثامنة بنسبة مئوية قيمتها

(53.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.467)، ووزن نسبي قدره (311)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل على ضعف مواكبة المقررات الدراسية بجامعة الزقازيق للتطورات العالمية والتحديث المعلوماتي.

• جاءت المفردة (34)، ونصها: " تدمج إدارة الجامعة التعليم والبحث والعمل بطرق تعزز التجربة التعليمية، وتُوفّر بيئة ديناميكية تعزز الابتكار والانفتاح والإبداع"، في المرتبة التاسعة بنسبة مئوية قيمتها (65.6%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.354)، ووزن نسبي قدره (287)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك أن البيئة الجامعية غير قادرة على تعزيز الابتكار والابداع.

• جاءت المفردة (32)، ونصها: "تطوّر إدارة الجامعة البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (67.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.344)، ووزن نسبي قدره (285)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم، وتنويع أنماط التقويم.

ويمكن تفسير نتائج البعد الفرعي (جودة ونوعية التعليم) بأن إدارة جامعة الزقازيق لديها بعض القصور المتعلقة بجودة ونوعية التعليم ويظهر ذلك في ضعف المقررات العلمية جديدة وضعف ملائمة التخصصات مع احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية، وضعف ملاءمتها للتطورات العالمية والتحديث المعلوماتي، وضعف سياسات ونظم القبول بالجامعة، وضعف منظومة التقييم والتقويم في ضوء أهداف التعليم، والتركيز على التقويم الشامل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء التطور العلمي والتكنولوجي، حيث شهد العالم مؤخراً العديد من التغيرات العلمية والتكنولوجية، والثورة العلمية والتكنولوجية، والتي انتجت العديد من التطبيقات وأهمها الذكاء الاصطناعي، ويعد التعليم أحد أهم الركائز التي تسهم في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع، أصبحت مؤسسات التعليم تحاول مواكبة العصر من خلال برامجها وأساليبها التدريسية وتبنى معايير الجودة التعليمية، ولكن جامعة الزقازيق غير قادرة على مواكبة هذا التطور، ويرجع ذلك إلى ضعف قدرة إدارة الجامعة على تحقيق جودة العملية التعليمية.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة" السيد عبد المنعم على" التي توصلت إلى أن الجامعات المصرية مازالت تعاني الكثير من الصعوبات مثل التمويل والجودة والبرامج والسياسات، ودراسة "هنية جاد عبد الغالي" والتي توصلت إلى وجود قصور في متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان فيما يتعلق بالإدارة الجامعية، وتنمية أعضاء هيئة التدريس والبرامج والمقررات والبنية التحتية، والأداء البحثي وتدعيم القدرة التنافسية، وتوصلت دراسة "دميترو إتش. لوكيانينكو وآخرون"، إلى اقتراح تصميم تنظيمي لنموذج تنافسي للجامعة، والعوامل الرئيسية لنجاح الجامعة في نظام التعليم المفتوح والابتكار، والعوامل التي تحرك القدرة التنافسية للجامعات في اقتصاد المعرفة، ويمكن للجامعات استخدام التصميم التنظيمي المقترح وعوامل النجاح الرئيسية لتحسين قدرتها التنافسية.

#### - البعد الفرعي الثاني (البحث العلمي)

تتمثل نتائج استجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد الفرعي الثاني (البحث العلمي) من

المحور الثاني للاستبانة فيما يلي:

#### جدول (٧):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم كا<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثاني (البحث العلمي) (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائمًا	أحيانًا	أبداً					
41	تتعاون إدارة الجامعة في نشر نتائج بحوث الباحثين وأعضاء هيئة التدريس وتمويلها دولياً	ك %	2	60	150	276	1.302	157.4**	9	منخفضة
			0.94	28.3	70.8					
42	تتم إدارة الجامعة بتدويل البحث العلمي من خلال عقد المؤتمرات الدولية والمشاركة فيها	ك %	1	148	63	362	1.708	154.1**	1	متوسطة
			0.47	69.8	29.7					
43	تُوفّر إدارة الجامعة البنية التحتية المناسبة لتنفيذ خطة تطوير البحث العلمي للجامعة وأنشطتها	ك %	1	81	130	295	1.392	120**	8	منخفضة
			0.47	38.2	61.3					
44	تُوفّر إدارة الجامعة التمويل اللازم للبحث العلمي	ك %	0	134	78	346	1.632	128.2**	2	منخفضة
			0	63.2	36.8					
45	تتوجه إدارة الجامعة نحو البحوث	ك %	1	107	104	321	1.514	103.1**	6	منخفضة
			0.47	50.5	49.1					

									التطبيقية، وتشجيع غزارة الإنتاج البحثي، وتوجيه البحث العلمي للتنمية المستدامة للمجتمع
منخفضة	4	100.8**	1.538	326	100	110	2	ك	ثراعي إدارة الجامعة ملاءمة الخطة البحثية مع احتياجات الكليات في المستقبل
					47.2	51.9	0.94	%	
منخفضة	5	100.1**	1.519	322	104	106	2	ك	تقوم إدارة الجامعة بإنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث، وتدعم الجمعيات العلمية، ومتاحف العلوم، ومعارض الابتكار، والاختراع
					49.1	50	0.94	%	
منخفضة	7	106.1**	1.509	320	104	108	0	ك	تدعم إدارة الجامعة الابتكار في البحث العلمي من خلال استخدام التكنولوجيا
					49.1	50.9	0	%	
منخفضة	3	102.4**	1.557	330	96	114	2	ك	تقوم إدارة الجامعة بإنشاء مراكز ثقافية بالخارج للإعلان عن البرامج والخدمات البحثية التي تقدمها
					45.3	53.8	0.94	%	
منخفضة	7	103**	1.509	320	105	106	1	ك	تتعاون إدارة الجامعة مع المؤسسات الدولية في مجال تسويق وتوظيف البحث العلمي
					49.5	50	0.47	%	
منخفضة			1.518						المتوسط الوزني للبعد

(\*\*) دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (البحث العلمي) جاء بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.518). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (42)، ونصها: "تتم إدارة الجامعة بتدويل البحث العلمي من خلال عقد المؤتمرات الدولية والمشاركة فيها"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (69.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.708)، ووزن نسبي قدره (362)، وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف التمويل الخاص بالبحث العلمي بجامعة الزقازيق، ويرجع ذلك إلى ضعف الميزانية.
- جاءت المفردة (44)، ونصها: "تُوفر إدارة الجامعة التمويل اللازم للبحث العلمي"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (63.2%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.632)، ووزن نسبي قدره (346)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف التمويل الخاص بالبحث العلمي بجامعة الزقازيق، ويرجع ذلك إلى ضعف الميزانية.
- جاءت المفردة (49)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بإنشاء مراكز ثقافية بالخارج للإعلان عن البرامج والخدمات البحثية التي تقدمها"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (53.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.557)، ووزن نسبي قدره (330)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على التسويق والإعلان عن البرامج والخدمات البحثية التي تقدمها.
- جاءت المفردة (46)، ونصها: "تُرَاعِي إدارة الجامعة ملاءمة الخطة البحثية مع احتياجات الكليات في المستقبل"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (51.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.538)، ووزن نسبي قدره (326)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف الخطة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق، وضعف ملاءمتها مع التحديات المستقبلية.
- جاءت المفردة (47)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بإنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث، وتدعم الجمعيات العلمية، ومتاحف العلوم، ومعارض الابتكار، والاختراع"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي



قدره (1.519)، ووزن نسبي قدره (322)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة إدارة جامعة الزقازيق على التسويق للبحوث، وضعف الشراكة مع المجتمع الخارجي.

• جاءت المفردة (45)، ونصها: "تتوجه إدارة الجامعة نحو البحوث التطبيقية، وتُشجع غزارة الإنتاج البحثي، وتوجيه البحث العلمي للتنمية المستدامة للمجتمع"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (50.5%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.514)، ووزن نسبي قدره (321)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك جامعة الزقازيق لديها قصور في توجيه البحث العلمي للتنمية المستدامة، وضعف الإنتاج البحثي.

• جاءت المفردتين (48, 50)، ونصهما: "تدعم إدارة الجامعة الابتكار في البحث العلمي من خلال استخدام التكنولوجيا"، و "تتعاون إدارة الجامعة مع المؤسسات الدولية في مجال تسويق وتوظيف البحث العلمي"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.509)، ووزن نسبي قدره (320)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على أن جامعة الزقازيق لديها قصور في توظيف التكنولوجيا والابتكار بالبحث العلمي.

• جاءت المفردة (43)، ونصها: "تُوفر إدارة الجامعة البنية التحتية المناسبة لتنفيذ خطة تطوير البحث العلمي للجامعة وأنشطتها"، في المرتبة الثامنة بنسبة مئوية قيمتها (61.3%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.392)، ووزن نسبي قدره (295)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً).

• جاءت المفردة (41)، ونصها: "تتعاون إدارة الجامعة في نشر نتائج بحوث الباحثين وأعضاء هيئة التدريس وتمويلها دولياً"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (70.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.302)، ووزن نسبي قدره (276)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف

تعاون جامعة الزقازيق في نشر وتمويل البحوث الدولية.

ويمكن تفسير نتائج البعد الفرعي (البحث العلمي) بأنه يوجد قصور في ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتدويل البحث العلمي من خلال عقد المؤتمرات الدولية والمشاركة فيها، ضعف ملائمة الخطة البحثية مع احتياجات الكليات في المستقبل، وضعف التمويل، ضعف التسويق للأبحاث العلمية، ضعف الشراكات بين المجتمع المحلي والعالمي، ضعف المراكز الثقافية بالخارج للإعلان عن البرامج والخدمات البحثية التي تقدمها الجامعة، انفصال الأبحاث عن الواقع الخارجي، ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة" مها سمير محمود، وأحمد عبد العظيم أحمد، وعصام عطية عبد الفتاح" والتي توصلت إلى ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وأيضاً دراسة "إلينا ليتياجينا و جوليا جرينيفيتش وألكسندر جوتكو" و التي توصلت إلى ضرورة إجراء أبحاث مشتركة وأنشطة دولية، وإنشاء مختبرات مشتركة، وإنشاء برامج تدريبية حديثة تهدف إلى الحصول على العديد من المهن في مجالات المعرفة ذات الصلة، وبرامج الشبكات، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية.

- البعد الفرعي الثالث (تنمية المجتمع)

تتمثل نتائج استجابات عينة الدراسة بالنسبة للبعد الفرعي الثالث (تنمية المجتمع) من المحور

الثاني للاستبانة فيما يلي:

## جدول (٨):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم كا<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثالث (تنمية المجتمع) (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			أبدًا	أحيانًا	دائمًا					
51	تقوم إدارة الجامعة بفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بهدف خدمة المجتمع وتلبية حاجاته	ك	58	148	6	372	1.755	146.1**	1	متوسطة
			27.4	69.8	2.83					
52	تقبل إدارة الجامعة مواردها المتاحة لحل مشكلات المجتمع، وابتكار سبل للتكامل والاندماج مع مؤسسات المجتمع؛ وذلك لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع	ك	135	73	4	293	1.382	121.5**	8	منخفضة
			63.7	34.4	1.89					
53	تُعزِّز إدارة الجامعة بناء الشراكات الأكاديمية مع المنظمات الدولية في مجال خدمة المجتمع	ك	88	120	4	340	1.604	101.6**	2	منخفضة
			41.5	56.6	1.89					
54	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إعداد أبحاث لخدمة المجتمع، وتقديم الدعم اللازم لهم	ك	129	80	3	298	1.406	114.2**	7	منخفضة
			60.8	37.7	1.42					
55	تُوفِّر إدارة الجامعة الدعم اللازم للإنفاق على مشروعات خدمة المجتمع، والأعمال التطوعية، ونشر الوعي بأهميتها داخل الجامعة	ك	102	108	2	324	1.528	100.3**	4	منخفضة
			48.1	50.9	0.94					
56	تقوم إدارة الجامعة بنشر ثقافة خدمة	ك	96	113	3	331	1.561	99.23**	3	منخفضة
			45.3	53.3	1.42					

									المجتمع لدى الطلاب من خلال دمج خدمة المجتمع بالمقررات الدراسية	
منخفضة	6	108.2**	1.443	306	119	92	1	ك	تقوم إدارة الجامعة بإقامة مشروعات خدمية مشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي	57
					56.1	43.4	0.47	%		
منخفضة	5	97.25**	1.514	321	106	103	3	ك	توظف إدارة الجامعة الأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع	58
					50	48.6	1.42	%		
منخفضة	5	97.25**	1.514	321	106	103	3	ك	تساعد إدارة الجامعة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومنظورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال	59
					50	48.6	1.42	%		
منخفضة	4	94.34**	1.528	324	104	104	4	ك	تقوم إدارة الجامعة بإعداد مراكز لخدمة المجتمع تقدم بعض الدورات لتدريب أفراد المجتمع على بعض المشاريع والحرف والصناعة	60
					49.1	49.1	1.89	%		
منخفضة			1.524						المتوسط الوزني للبعد	
(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)										

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (تنمية المجتمع) جاء بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.524). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (51)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بهدف خدمة المجتمع وتلبية حاجاته"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (69.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.755)، ووزن نسبي قدره (372)، وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة

- إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بهدف خدمة المجتمع وتلبية حاجاته.
- جاءت المفردة (53)، ونصها: "تُعزِّز إدارة الجامعة بناء الشراكات الأكاديمية مع المنظمات الدولية في مجال خدمة المجتمع"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (56.6%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.604)، ووزن نسبي قدره (340)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على بناء الشراكات الأكاديمية مع المنظمات الدولية في مجال خدمة المجتمع.
  - جاءت المفردة (56)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بنشر ثقافة خدمة المجتمع لدى الطلاب من خلال دمج خدمة المجتمع بالمقررات الدراسية"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (53.3%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.561)، ووزن نسبي قدره (331)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على نشر ثقافة خدمة المجتمع لدى الطلاب من خلال دمج خدمة المجتمع بالمقررات الدراسية.
  - جاءت المفردتين (55, 60)، ونصهما: "توفِّر إدارة الجامعة الدعم اللازم للإنفاق على مشروعات خدمة المجتمع، والأعمال التطوعية، ونشر الوعي بأهميتها داخل الجامعة"، و "تقوم إدارة الجامعة بإعداد مراكز لخدمة المجتمع تُقدِّم بعض الدورات لتدريب أفراد المجتمع على بعض المشاريع والحرف والصناعة"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.528)، ووزن نسبي قدره (324)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحيانًا)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على توفير الدعم اللازم للإنفاق على مشروعات خدمة المجتمع، والأعمال التطوعية، ونشر الوعي بأهميتها داخل الجامعة.
  - جاءت المفردتين (58, 59)، ونصهما: "تُوظِّف إدارة الجامعة الأنشطة الطلابية

خدمة المجتمع"، و "تُساعد إدارة الجامعة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.514)، ووزن نسبي قدره (321)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على توظيف الأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع، و " ومساعدة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال.

- جاءت المفردة (57)، ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بإقامة مشروعات خدمية مشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (56.1%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.443)، ووزن نسبي قدره (306)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على إقامة مشروعات خدمية مشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

- جاءت المفردة (54)، ونصها: "تُشجّع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إعداد أبحاث لخدمة المجتمع، وتُقدّم الدعم اللازم لهم"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (60.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.406)، ووزن نسبي قدره (298)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إعداد أبحاث لخدمة المجتمع، وتقديم الدعم اللازم لهم.

- جاءت المفردة (52)، ونصها: "تُفَعّل إدارة الجامعة مواردها المتاحة لحل مشكلات المجتمع، وابتكار سبل للتكامل والاندماج مع مؤسسات المجتمع؛ وذلك لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (63.7%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.382)، ووزن نسبي قدره (293)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة

الإدارة بجامعة الزقازيق على تفعيل مواردها المتاحة لحل مشكلات المجتمع، وابتكار سبل للتكامل والاندماج مع مؤسسات المجتمع.

ويمكن تفسير نتائج البعد الفرعي (تنمية المجتمع) بأن جامعة الزقازيق تعاني من ضعف قدرتها على فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بهدف خدمة المجتمع وتلبية حاجاته، وضعف قدرتها على ابتكار سبل للتكامل والاندماج مع مؤسسات المجتمع، ضعف توفير التمويل اللازم للإنفاق على مشروعات خدمة المجتمع، والأعمال التطوعية، وضعف نشر الوعي بأهميتها داخل الجامعة، ضعف توظيف الجامعة للأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع، ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "محمود السيد عباس، ورضا نجيت مصطفى، وعماد صموئيل" والتي توصلت إلى أن متطلبات القدرة التنافسية للجامعات المصرية ضعيفة مقارنة بالجامعات العالمية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لرفعها والارتقاء بها، ودراسة "مها سمير محمود، وأحمد عبد العظيم أحمد، وعصام عطية عبد الفتاح" والتي توصلت إلى ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

السؤال الثالث: ما دور إدارة الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، على مفردات المحور الثالث للاستبانة، ثم حساب قيم (كا<sup>٢</sup>) لتحديد دلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة، ويتضح ذلك كما يلي:

## جدول (٩):

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيم كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة على مفردات المحور الثالث للاستبانة (ن = 212)

م	المفردة	التكرار والنسبة المئوية	استجابات عينة الدراسة			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	الترتيب	درجة الاستجابة
			أبداً	أحياناً	دائماً					
61	تهتم إدارة الجامعة بالاستثمار في التعليم، الابتكاري، والتدريب التكنولوجي، ومواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل	ك	66	144	2	360	1.698	143.1**	1	متوسطة
		%	31.1	67.9	0.94					
62	تتركز إدارة الجامعة على المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني، وعلى الابتكار في التقنيات المتطورة، وتحقيق القدرة التنافسية، وتهيئة بيئة جاذبة للاستثمار داخل الجامعة	ك	133	78	1	292	1.377	124.4**	10	منخفضة
		%	62.7	36.8	0.47					
63	تهتم الجامعة بثقافة الإبداع والابتكار لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، واستقطاب أفضل الكفاءات العلمية لتحقيق القدرة التنافسية	ك	99	110	3	328	1.547	98.04**	4	منخفضة
		%	46.7	51.9	1.42					
64	تؤكد إدارة الجامعة على أهمية القدرة التنافسية، وضرورة مساعدة الباحثين وأعضاء هيئة التدريس؛ لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق	ك	105	104	3	322	1.519	97.19**	6	منخفضة
		%	49.5	49.1	1.42					
65	توفر إدارة الجامعة آليات لتسويق نتائج البحث العلمي	ك	118	92	2	308	1.453	104.9**	9	منخفضة
		%	55.7	43.4	0.94					



									الابتكاري، وزيادة المنح التنافسية بين الباحثين، ودعمهم مادياً ومهارياً
منخفضة	2	100.3**	1.571	333	94	115	3	ك	تعزيز إدارة الجامعة التعاون والشراكة بين قطاعي التعليم والأعمال من خلال إنشاء منصات وشبكات للحوار والتبادل والتعاون بشأن المبادرات المتعلقة بالابتكار
منخفضة	8	104.2**	1.476	313	112	99	1	ك	تحفيز إدارة الجامعة قدرات البحث والتطوير والإنتاجية للمؤسسات التعليمية والشركات من خلال تسهيل توليد ونشر وتطبيق المعرفة والأفكار والحلول الجديدة
منخفضة	3	107.4**	1.566	332	93	118	1	ك	تدعيم إدارة الجامعة الشراكات مع قطاع الأعمال والصناعة والهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى، وتعزيز ريادة الأعمال، وإنشاء الشركات الناشئة من خلال الحاضنات الأعمال
منخفضة	7	103.2**	1.495	317	108	103	1	ك	تيسير إدارة الجامعة عملية جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء الباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسوبيين للجامعة والإفادة منهم في رفع

					القدرة التنافسية بالجامعة				
منخفضة	5	97.53**	1.538	326	101	108	3	ك	70
					47.6	50.9	1.42	%	
منخفضة			1.524						المتوسط الوزني للبعد
(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)									

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للمحور الثالث للاستبانة جاء بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.524). كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع مفردات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن تفصيل نتائج عينة الدراسة الواردة في الجدول السابق كما يلي:

- جاءت المفردة (61)، ونصها: "تتم إدارة الجامعة بالاستثمار في التعليم الابتكاري، والتدريب التكنولوجي، ومواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل"، في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قيمتها (67.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.698)، ووزن نسبي قدره (360)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على الاستثمار في التعليم الابتكاري، والتدريب التكنولوجي، ومواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل.
- جاءت المفردة (66)، ونصها: "تُعزِّز إدارة الجامعة التعاون والشراكة بين قطاعي التعليم والأعمال من خلال إنشاء منصات وشبكات للحوار والتبادل والتعاون بشأن المبادرات المتعلقة بالابتكار"، في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قيمتها (54.2%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.571)، ووزن نسبي قدره (333)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على تعزيز التعاون والشراكة بين قطاعي التعليم والأعمال من خلال إنشاء منصات وشبكات للحوار والتبادل والتعاون بشأن

## المبادرات المتعلقة بالابتكار.

- جاءت المفردة (68)، ونصها: "تُدعم إدارة الجامعة الشراكات مع قطاع الأعمال والصناعة والهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى، وتُعزز ريادة الأعمال، وإنشاء الشركات الناشئة من خلال الحاضنات الأعمال"، في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قيمتها (55.7%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.566)، ووزن نسبي قدره (332)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على تدعيم الشراكات مع قطاع الأعمال والصناعة والهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى، وتعزيز ريادة الأعمال، وإنشاء الشركات الناشئة من خلال الحاضنات الأعمال.
- جاءت المفردة (63)، ونصها: "تتم الجامعة بثقافة الإبداع والابتكار لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، واستقطاب أفضل الكفاءات العلمية لتحقيق القدرة التنافسية"، في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قيمتها (51.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.547)، ووزن نسبي قدره (328)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على نشر ثقافة الإبداع والابتكار لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، واستقطاب أفضل الكفاءات العلمية لتحقيق القدرة التنافسية.
- جاءت المفردة (70)، ونصها: "تحقق إدارة الجامعة ملكية فكرية في شكل براءات اختراع، وحقوق نشر، وعلامات تجارية، وتقوم ببيعها للشركات؛ مما يؤدي إلى تحفيز النمو الاقتصادي"، في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية قيمتها (50.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.538)، ووزن نسبي قدره (326)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولصالح الاستجابة (أحياناً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على التسويق للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- جاءت المفردة (64)، ونصها: "تؤكد إدارة الجامعة على أهمية القدرة التنافسية، وضرورة مساعدة الباحثين وأعضاء هيئة التدريس؛ لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق"، في المرتبة السادسة بنسبة مئوية قيمتها (49.5%)، وبمتوسط

حسابي قدره (1.519)، ووزن نسبي قدره (322)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.

● جاءت المفردة (69)، ونصها: "تُيسر إدارة الجامعة عملية جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسويين للجامعة والإفادة منهم في رفع القدرة التنافسية بالجامعة"، في المرتبة السابعة بنسبة مئوية قيمتها (50.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.495)، ووزن نسبي قدره (317)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسويين للجامعة والإفادة منهم في رفع القدرة التنافسية بالجامعة.

● جاءت المفردة (67)، ونصها: "تُحفز إدارة الجامعة قدرات البحث والتطوير والإنتاجية للمؤسسات التعليمية والشركات من خلال تسهيل توليد ونشر وتطبيق المعرفة والأفكار والحلول الجديدة"، في المرتبة الثامنة بنسبة مئوية قيمتها (52.8%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.476)، ووزن نسبي قدره (313)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على تحفيز البحث والتطوير والإنتاجية للمؤسسات التعليمية والشركات.

● جاءت المفردة (65)، ونصها: "تُوفّر إدارة الجامعة آليات لتسويق نتائج البحث العلمي الابتكاري، وزيادة المنح التنافسية بين الباحثين، ودعمهم مادياً ومهارياً"، في المرتبة التاسعة بنسبة مئوية قيمتها (55.7%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.453)، ووزن نسبي قدره (308)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف آليات لتسويق نتائج البحث العلمي الابتكاري، وزيادة المنح التنافسية بين الباحثين بجامعة الزقازيق.

- جاءت المفردة (62)، ونصها: "تُرَكِّز إدارة الجامعة على المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني، وعلى الابتكار في التقنيات المتطورة، وتحقيق القدرة التنافسية، وهيئة بيئة جاذبة للاستثمار داخل الجامعة"، في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قيمتها (62.7%)، وبمتوسط حسابي قدره (1.377)، ووزن نسبي قدره (292)، وبدرجة (منخفضة)، كما جاءت قيمة مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولصالح الاستجابة (أبداً)، ويدل ذلك على ضعف قدرة الإدارة بجامعة الزقازيق على الابتكار في التقنيات المتطورة، وهيئة بيئة جاذبة للاستثمار داخل الجامعة.

ويمكن تفسير نتائج المحور الثالث بأن جامعة الزقازيق تعاني من عدة قصور مثل ضعف الاستثمار في التعليم الابتكاري، والتدريب التكنولوجي، ومواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، ضعف قدرة الجامعة على تهيئة بيئة جاذبة للاستثمار، ضعف آليات لتسويق نتائج البحث العلمي الابتكاري، ضعف التعاون والشراكة بين قطاعي التعليم والأعمال، ضعف الشراكات مع قطاع الأعمال والصناعة والهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى، ضعف جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسولين للجامعة.

### الخطوة السادسة: نتائج البحث والإجراءات المقترحة:

تبدأ الإجراءات المقترحة بعرض لأهم النتائج التي توصل إليها البحث على اعتبار أن هذه النتائج هي الأساس الذي ينطلق منه البحث في وضع الإجراءات المقترحة، ثم بعرض محاور الإجراءات المقترحة لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق من خلال إدارة الابتكار.

#### أولاً: نتائج البحث:

توصل البحث الحالي لعدد من النتائج منها ما يتعلق بالإطار النظري، ومنها ما يتعلق بواقع ممارسة إدارة الابتكار والقدرة التنافسية بجامعة الزقازيق، وأيضاً النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- ١- نتائج تتعلق بالإطار النظري للإدارة الابتكار والقدرة التنافسية بالجامعات:
- تعود فترة بداية ظهور مفهوم إدارة الابتكار وانتشارها إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، ولقد مرت إدارة الابتكار بعدة أجيال، وفي الفترة الحالية اهتمت العديد من الدول والمنظمات العالمية بنشر فكر وثقافة إدارة الابتكار.
- ترجع معظم نظريات الابتكار إلى أفكار شومبيتر، وفي الآونة الأخيرة حظي نموذج الحلزون الثلاثي للابتكار باهتمام خبراء الإدارة، ويعترف النموذج بالتغيير من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعرفة من

خلال تحويل تركيز التعاون بين الصناعة والحكومة إلى العلاقة الثلاثية بين الجامعة والصناعة والحكومة في البحث العلمي.

- تسعى إدارة الابتكار إلى تحسين كفاءة وقدرة الجامعات على الاستمرارية في العملية التعليمية، وإعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلية والعالمية، وتطوير ريادة الأعمال بالجامعات، وتحسين أنشطة البحث العلمي، وتطوير وتعزيز الابتكارات داخل الجامعات، وإنشاء وتنفيذ برامج وتقنيات تعليمية مبتكرة.
- تهدف القدرة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الخصائص الأساسية للجامعة مثل التحسين المستمر وإدخال أفكار جديدة مبتكرة لتطوير العملية التعليمية، وإحداث تأثير في قدرات الجامعة المستقبلية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص والموارد المتاحة، تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة.
- تتحقق القدرة التنافسية في المؤسسات الجامعية من خلال قدرة الجامعة على تبوأ مكانة متميزة في الأسواق الوطنية والدولية تعليماً وإدارياً وبخبرياً، وجذب الطاقات والقدرات البشرية من هيئات تدريسية وطلابية وطنية ودولية، وتمثل أبعاد القدرة التنافسية (جودة التعليم-جودة أعضاء هيئة التدريس-البحث العلمي-الإنجاز الأكاديمي-تنمية المجتمع).
- توجد علاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية بالجامعة، حيث تعتبر إدارة الابتكار عامل تمكين حيوي للقدرة التنافسية للجامعة التي ترغب في المنافسة والاستدامة والنمو، وتظهر قيمة إدارة الابتكار الحقيقية في قدرة الجامعة على تسويق الابتكارات، وقدرتها على المنافسة في سوق العمل، وتمثل السمة المشتركة بين المبتكرين الناجحين في القدرة على إدارة الابتكار.
- تولى الجامعات اهتماماً متزايداً للابتكار باعتباره المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية، وتعتبر إدارة الابتكار جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال للجامعة، وتعمل كوسيلة لمساعدة الجامعة على التكيف مع الظروف الجديدة.

## ٢- نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية :

- ضعف وقصور إدارة جامعة الزقازيق في توضيح الرؤية المستقبلية، والضعف في تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية بالمؤسسة، وضعف الانصات والتوجيه لوجهات النظر المختلفة، والقصور في استثمار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بالمؤسسة، وقصور في آليات تنفيذ الاستراتيجيات، وغياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ.
- ضعف قدرة إدارة جامعة الزقازيق على تقديم الدعم التقني والتمويلي، والموارد اللازمة لدعم الإبداع والابتكار، وضعف مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية وضعف قدرتها على استغلال الفرص، وضعف في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالجامعة.

- ضعف التفاعل والتعاون بين جميع أفراد أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات بجامعة الزقازيق، وغياب ثقافة العمل الجماعي، وغياب البيئة المشجعة والمحفزة لأعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع والابتكار، ضعف نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وقصور ورش العمل والجلسات التفاعلية لتبادل الأفكار، وتعزيز التعاون في تطوير المشاريع الابتكارية، وغياب الثقافة الابتكارية.
- ضعف الاستثمار في التعليم الابتكاري، والتدريب التكنولوجي بجامعة الزقازيق، وضعف موازنة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، ضعف قدرة الجامعة على تهيئة بيئة جاذبة للاستثمار، ضعف آليات لتسويق نتائج البحث العلمي الابتكاري، وقصور التعاون والشراكة بين قطاعي التعليم والأعمال، وضعف الشراكات مع قطاع الأعمال والصناعة والهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى، وضعف جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسوين للجامعة.
- تعاني جامعة الزقازيق من ضعف قدرتها على فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ بهدف خدمة المجتمع وتلبية حاجاته، وضعف قدرتها على ابتكار سبل للتكامل والاندماج مع مؤسسات المجتمع، وضعف نشر الوعي بأهميتها داخل الجامعة، ضعف توظيف الجامعة للأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع.
- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتدويل البحث العلمي من خلال عقد المؤتمرات الدولية والمشاركة فيها، ضعف ملائمة الخطة البحثية مع احتياجات الكليات في المستقبل، وضعف التمويل، ضعف التسويق للأبحاث العلمية، ضعف الشراكات بين المجتمع المحلي والعالمي.

### ثانياً: الإجراءات المقترحة:

- في ضوء النتائج السابقة يقترح البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق في ضوء إدارة الابتكار، ويمكن تقسيمها إلى:
- ١- إجراءات تتعلق بتفعيل إدارة الابتكار بجامعة الزقازيق
    - أ- متطلبات تنظيمية:
      - تصميم هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغيرات والتحديات بسرعة وكفاءة، ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة.
      - إنشاء مجموعات الابتكار العلمي التي تضم في عضويتها ممثلي الجامعة والسلطة التنفيذية وهياكل الأعمال التجارية والصناعة ومعاهد البحث العلمي، حيث أن إنشاء هذه المجموعات سيؤدي إلى وصول الجامعة إلى التقدم في التصنيفات العالمية.

- إنشاء المزيد من مراكز الابتكار، وتشجيع زيادة براءات الاختراع، وتنمية التبادل المعرفي.
  - تشكيل فرق متخصص بالجامعة لدراسة التجارب العالمية في مجال إدارة الابتكار.
  - وضع آليات وضوابط لتسويق مخرجات المشروعات البحثية والابتكارية، ونسب توزيع العائد من تسويق هذه المخرجات.
  - دعم التسويق الإلكتروني الرقمي للجامعة ومنتجاتها وخدماتها.
- ب- متطلبات مادية:

- وضع آليات للتغلب على المشكلات التمويلية التي تواجه بعض المبتكرين والمخترعين بجامعة الزقازيق، وذلك من خلال إنشاء صندوق تمويل الأفكار المبتكرة، ودعم المبتكرين ورعايتهم، وتمويل مشروعات العلوم والتكنولوجيا والابتكار داخل الجامعة.
  - إيجاد آليات جديدة لتمويل المشروعات الابتكارية بجامعة الزقازيق من خلال تشجيع الأفراد والقطاعات الخاص والأهلي على القيام بالمساعدة في عملية التمويل.
  - توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار، ورفع محصنات البحث والتطوير والابتكار.
  - توفير المنح والدعم المالي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لدعم الابتكار، والمشروعات والأبحاث القائمة على الابتكار، وإتاحة لهم الفرصة استكمال دراستهم في الخارج.
  - إيجاد فرص للشراكة بين الباحثين والمبتكرين والجهات التمويلية لتنفيذ المشروعات القائمة على تنفيذ أفكارهم البحثية أو الابتكارية.
- ج- متطلبات ثقافية:

- نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، وتشجيع الابداع للوصول للابتكار،
- تنمية ثقافة العمل الجماعي، ودعم المجموعات البحثية.
- المساهمة في نشر المعرفة، تحفيز المبادرة نحو الابتكار، وتقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها،
- تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.
- مساعدة الباحثين والمبتكرين على حماية حقوقهم المتعلقة بالملكية الفكرية.
- عقد دورات تدريبية بشكل دوري لأعضاء هيئة التدريس لتنمية ثقافة الابتكار لديهم.
- تشجيع البحث العلمي وربطه بشكل مباشر بالعملية الابتكارية.

٢- إجراءات تتعلق بتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق

وتشمل:



- أ- تطوير جودة ونوعية التعليم
- اشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية لتحسين جودتها وتكون مواكبة لمتطلبات سوق العمل.
  - زيادة عدد الطلاب الأجانب داخل الجامعة، وعدد البرامج التعليمية المقدمة باللغة الإنجليزية.
  - تقديم الدعم لأنشطة المراكز التعليمية العلمية بالجامعة، وتقديم المنح للطلاب لاستكمال دراستهم بالخارج.
  - تحديث وتطوير البرامج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، ووفقاً لمعايير الجودة العالمية.
  - الاهتمام بالتعليم المستمر والتعلم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم.
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تطوير منظومة التعليم والتعلم.
  - توفير المناهج الدراسية التي تعد الطلاب لمهن دولية، والمناهج الدراسية المرتبطة بالمؤهلات المهنية المعترف بها في سوق العمل الدولي.
  - وضع السياسات والبرامج التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تدويل التعليم ومشاركتهم في أنشطة دولية مختلفة، وفي مشاريع التنمية الدولية.
  - تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفقاً لمتطلبات أسواق العمل المحلية والعالمية، وإكساب خريجها القدرات التنافسية التي تميزهم عن غيرهم.
- ب- البحث العلمي
- وضع خطة جامعية وآليات تقنية لتسويق البحوث العلمية والتعاقد مع المؤسسات لتسويق ابتكارات الجامعة البحثية.
  - إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات والقضايا المجتمعية.
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات لأنها أماكن تبادل المعرفة والخبرة الدولية، ولتمكينهم من لقاء أبرز العلماء، والاطلاع على أحدث نتائج البحوث.
  - قيام الجامعة بدور الوسيط بين علمائها وغيرها من المنظمات التي تقدم الدعم المالي للبحث العلمي.
  - تشكيل مجموعات بحثية لتعزيز التعاون بين الباحثين من مختلف التخصصات.

- توفير البنية التحتية من معامل وأجهزة لمساعدة الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على تجربة أبحاثهم وتطويرها.
- زيادة مخصصات البحث العلمي من ميزانية الجامعة، وتوفير المرونة والموضوعية في تمويل الأبحاث العلمية.
- زيادة عدد مراكز البحث العلمي بالجامعة، وربطها بشبكات اتصالات قوية، وقواعد البيانات الخاصة بها تكون مرتبطة بقواعد البيانات العالمية.
- إجراء شراكات مع قطاع الصناعة والإنتاج .
- ج- خدمة المجتمع
- تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي والخدمي للمجتمع المحلي والإقليمي مع إعداد كوادر مهنية متخصصة مناسبة لمتطلبات سوق العمل التنافسي.
- بناء وتقوية الشراكة المجتمعية من خلال إنتاج وتطبيق المعرفة لصالح المجتمع.
- دعم وتشجيع البحث العلمي التطبيقي الذي يهدف لخدمة وتطوير المجتمع المحلي.
- إجراء استطلاعات دورية لمتابعة قضايا المجتمع، وإجراء البحوث المرتبطة بتلك القضايا بهدف إيجاد حلول مناسبة لها.
- تفعيل دور الجامعة في مجال العمل التطوعي والخدمي، والتشجيع على التفاعل الإنساني لخدمة المجتمع، والتأصيل لثقافة العمل التطوعي بالجامعة.
- تصميم موقع إلكتروني لتسهيل التواصل مع الأطراف المجتمعية.
- تصميم ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع المختلفة.

**المراجع العربية:**

- ١- اروى بنت عبد الله الزامل (٢٠٢٢). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٨٥، ١١٢-١٣٥.
- أماني السيد السيد عبور (٢٠١٩). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية. مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية-جامعة المنصورة، ٥٤، ٦٣-١٠٩.
- ٢- السيد عبد المنعم على (٢٠١٨). آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥ (١١١)، ٦٣٣-٧٢٤.
- ٣- المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء (٢٠٢٤). مكاتب الابتكار ونقل التكنولوجيا تايكو .TICO
- <https://www.hbrc.edu.eg/ar/scientific-activities/tico> (25-8-2024)
- ٤- جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، مركز ضمان الجودة (٢٠٢٣). الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق للأعوام ٢٠٢٣-٢٠٣٠، ١-١٢٣.
- ٥- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩ ٦ فبراير). قانون رقم (١) لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوايح، الجريدة الرسمية، العدد (٥) مكرر (د)، الفصل الأول، المادة (١،٢،٣).
- ٦- جمهورية مصر العربية (٢١ أبريل ٢٠١٨). قانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨: قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار، الجريدة الرسمية، العدد (١٦) مكرر (أ).
- ٧- راضي عدلي كامل، وحاتم فرغلي ضاحي (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لجامعة أسولن باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢١، ١، ٩٣-٢٢٧.
- ٨- رواء محمد عثمان (٢٠٢٤). القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الزقازيق "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، ٣٠.
- ٩- سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٥، ٤، ٣٧١-٥٤٦.
- ١٠- صلاح بن صالح بن درويش (٢٠٢٢). واقع إدارة الابتكار بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة العريش، ١٠ (٣٠)، ٥٥-٨٧.
- ١١- ضياء الدين محمد زاهر، وفايزة رضا السيد (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥ (١١١)، ٧٩٣-٨٢٠.

- ١٢- فضل محمد شجاع الدين، وعبد الرحمن محمد الشرجبي (٢٠٢٤). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقتها بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمينية الأهلية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٣، ٢١، ١٠٠-١٢٤.
- ١٣- محمد شبل عبد الرحمن، وأحمد شبل عبد الرحمن (٢٠٢٢). دور تدويل التعليم في تحسين القدرة التنافسية لجامعة الأزهر: تصور مقترح. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٦، ٥٣٣-٥٧٨.
- ١٤- محمد عبد الله محمد (٢٠١٩). رؤية مقترحة لإنشاء مراكز إدارة الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء الخبرة الماليزية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٧٤(٢)، ٧٧٦-٨٣٨.
- ١٥- محمد عيد عتريس (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية، كلية التربية-جامعة سوهاج، ٧٧، ٧٩١-٩٤٨.
- ١٦- محمود أحمد درويش (٢٠١٨). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- ١٧- محمود السيد عباس، ورضا بخيت مصطفى، وعماد صموئيل (٢٠٢١). مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. جامعة سوهاج، ٧، ٣٤١-٣٨٨.
- ١٨- محمود عبد المجيد رشيد (٢٠١٦). مؤشرات إدارة الابتكار في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها. **جرش للبحوث والدراسات**، جامعة جرش، ١٧(١)، ٣١٩-٣٥٣.
- ١٩- محمود عبد المجيد رشيد (٢٠١٥). مؤشرات إدارة الابتكار في جامعتي الأزهر والإسلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها. **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ٣٢(١٢٨)، ٢٢٥-٢٦٩.
- ٢٠- مريم خضر الغامدي، ونوفانا بنت عبد الرحمن غيث (٢٠٢٢). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة: من وجهة نظر الموظفين. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، ١٩(٦)، ١-٢٧.
- ٢١- مها سمير محمود، وأحمد عبد العظيم أحمد، وعصام عطية عبد الفتاح (٢٠٢٣). متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية. **مجلة كلية التربية**، جامعة العريش، ١١(٣٦)، ٢٨٣-٣٢٩.
- ٢٢- مها عبد الله السيد (٢٠١٥). حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، ٦٦، ٣٠٥-٣٣١.

٢٣- ناجي عبد الوهاب هلال (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، (٤) ١٩، ٤٣-١٤٤.

٢٤- هانم خالد محمد محمد (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. *المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج*، ٧٨، ١٨٣١-١٩٣٩.

٢٥- هنية جاد عبد الغالي (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة اسوان. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي*، ٣٩، ١٦٩-٢٣٦.

٢٦- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٣). استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Aydar M. Kalimullin , Valery T. Youngblood and Elena A. Khodyreva (2016). The System of Management of Innovation Projects at a Higher Education, **International Journal of Environmental & Science Education**, 11(5), 613-622.
- 2- Clara Stahl (2015). Innovation Management: A Shifting Paradigm to Innovation Management Styles, Culture and Strategies. **A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements to graduate as an Honors Scholar**, The Honors College at the University of Missouri-Kansas City, 1-28.
- 3- Chen Jian (2018). The Practice Model of Innovation and Entrepreneurship Education in China's Colleges and Universities. **Social Science, Education and Humanities Research**, 176, 2nd International Conference on Management, Education and Social Science, 62-66.
- 4- Dmytro H. Lukianenko, Andriy V. Matviychuk, Liubov I. Lukianenko and Iryna V. Dvornyk (2022). University competitiveness in the knowledge economy: a Kohonen map approach. **The 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy**, 17-18 November, 236-250.
- 5- Elena N. Letiagina ,Julia A. Grinevich and Alexander V. Gutko (2019). **Ways to improve the competitiveness of higher education programs**. Human, Technologies and Quality of Education, 62-66.
- 6- Gafurova Dilshoda Ramazanovna (2023). The role of innovation management in universities in increasing the competitiveness of the national economy. **Nashrlar**, 1(1), 17-19. (<https://doi.org/10.60078/2023-voll1-iss1-pp17-19>)

- 7- Gateway School of Business (2023). **Management of innovations**, 1-187.
- 8- Gergana Dimitrova and Teofana Dimitrova (2017). Competitiveness of the universities: measurement capabilities. **Trakia Journal of Sciences**, 15(1), 311-316.
- 9- Hilal Yildirim Keser (2015). Effects of higher education on global competitiveness: reviews in relation with European countries and the middle east countries. **Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series**, 1(1), 58-68.
- 10- Ingrid Kihlander, Mats Magnusson and Magnus Karlsson (2024). **Innovation Leadership in Practice: How Leaders Turn Ideas into Value in a Changing World**, Emerald Publishing Limited.
- 11- Inngage Consulting AB (2020). **Introduction to innovation management system**, 1-13.
- 12- J. Roland Ortt and Patrick A. van der Duin (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. **European Journal of Innovation Management**, Emerald Group Publishing Limited, 11(4), 522-538.
- 13- Karel Havlíček, Eleftherios Thalassinos and Liliana Berezkinova (2013). Innovation Management and Controlling in SMEs. **European Research Studies**, Volume XVI, Special Issue on SMEs, 57-70.
- 14- Marina du Plessis (2007). The role of knowledge management in Innovation. **Journal of knowledge management**, 11(4), 20-29.
- 15- Pragya Bhawsar & Utpal Chattopadhyay (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. **Global Business Review**, 16(4), 665-679.
- 16- Rita Teller & Asiya F. Validova (2015). Innovation management in the light of university-industry collaboration in post-socialist countries. **International Conference on Applied Economics, ICOAE**, 2-4 July, Kazan, Russia, *Procedia Economics and Finance* 24, 691 – 700.
- 17- Ruida Li, Ling Yuan and Zhuoying Jiang (2024). Management innovation, digital capacity and enterprise innovation performance. **Management Decision**, Emerald Publishing Limited, 62(13),1-19.
- 18- Siriphong Sauphayana (2021). Innovation in Higher Education Management and Leadership. **Journal of Educational and Social Research**, 11(6), 163-172.
- 19- Stanislaus Lobo and Premaratne Samaranayake (2019). An innovation management assessment framework. **Benchmarking: An International Journal**, Emerald Publishing Limited, 27(5), 1633-1666.
- 20- Tomasz Siudek & Aldona Zawajska (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. **Journal of Oeconomia**, 13(1), 91-108.

- 21- Sonia Goyal and Michael Pitt (2007). Determining the role of innovation management in facilities management. **Emerald Group Publishing Limited**, 25(1-2),48-60.
- 22- Tuncer Bulbul (2012).Developing a Scale for Innovation Management at Schools: A Study of Validity and Reliability. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 12(1), 168-174.
- 23-Utpal Chattopadhyay &Pragya Bhawsar (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. **Global Business Review**, 16(4) 665-679.