

## " نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي "

د. أحمد محمد محمد عبد العزيز

أستاذ التخطيط الاستراتيجي المساعد

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

### المستخلص

واجه المجتمع المصري مثل العديد من المجتمعات العالمية العديد من الأزمات ، وكانت السبب الرئيسي لتراجع الدول في الإنفاق علي الجامعات ، بل وحاولت العديد منها تغيير سياستها التمويلية لتوجيه مواردها المالية للمستحقين ، وبالتالي اتجهت الجامعات علي المستوى العالمي للبحث عن موارد أخرى للتمويل ونجحت العديد من الجامعات العالمية في تحقيق ذلك ، مما أدى لتحقيق تفوق تنافسي في العديد من المجالات التدريسية والبحثية والخدمية ، لذلك تحتاج الجامعات المصرية لمصادر للتمويل قادرة على تحقيق التفوق التنافسي لها عن غيرها من المنافسين ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية ابتكار القيمة ، لذا سعت الدراسة الحالية لتبني استراتيجية ابتكار القيمة في البحث عن مصادر تمويل للجامعات المصرية تساعدها علي القيام بوظائفها بطريقة تتفوق بها علي منافسيها من الجامعات العالمية والعربية والإفريقية .

**الكلمات المفتاحية:** التمويل ، ابتكار القيمة ، التفوق التنافسي

## "A proposed model for financing Egyptian universities using a value creation strategy to achieve competitive Superiority"

### **Abstract:**

Egyptian society, like many global societies, faces many crises, and the main reason for countries retreating in spending on universities was, and many of them tried to change their financing policy to direct their financial resources to those who deserve it. Consequently, universities at the global level went to search for other sources of funding, and many international universities have succeeded. In achieving this, which led to the achievement of competitive Superiority in many teaching, research and service fields. Therefore, Egyptian universities need sources of funding that are able to achieve competitive Superiority over other competitors, and this will only be achieved through adopting a value innovation strategy, so the current study sought to adopt The strategy of creating value in searching for sources of funding for Egyptian universities to help them perform their functions in a way that outperforms their competitors from international, Arab and African universities .

**Keywords:** Financing , Value creation , Competitive Superiority.

## أولاً : المقدمة

زاد التنافس بين المؤسسات التنموية في المجتمع خلال القرن الحادي والعشرين لدرجة سعي العديد منها لتبني استراتيجيات تسمح لها بالبقاء في ساحة المنافسة ، وهناك مؤسسات أخرى تبنت استراتيجيات تساعد على الوصول للقمّة ، وأخرى تبنت استراتيجيات للحصول على أكبر قدر من الأرباح ، لذا فقد طورت جميعها من مواردها وعملاتها لتفعيل هذه الاستراتيجيات ، ومن وسائل تفعيل الاستراتيجيات الحصول على معلومات من خلال العديد من نتائج الابحاث لتطوير المنتجات/الخدمات التي تُقدم للمجتمع أو لتغييرها ، لذا زاد إقبال المؤسسات التنموية على مصادر المعرفة من الجامعات والمراكز البحثية ... الخ .

ومن هذا المنطلق أدركت المؤسسات التنموية أهمية امتلاك المعرفة كميزة تنافسية مستدامة لها (Sustainable Competitive Advantage)(SCA) ومحاولة استخدامها بشكل فعال ، حيث أن المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تعزز الأداء التنافسي للمؤسسات ، لذا فإن استثمارات العديد من رجال الأعمال المستقبليين بالعالم قائمة على المعرفة ، لذا زادت أهمية الجامعات نظراً لقدرتها على إنتاج المعرفة ومعالجتها ، وسعت العديد من الجامعات لامتلاك آليات تحويل المعارف لقدرات حقيقية (Mahdi et al , 2019,320).

ونتيجة لما سبق زاد إقبال المؤسسات التنموية على المخرجات البحثية والمعرفية للجامعات ، وأيضاً محاولة الإستعانة بالخبراء والعلماء من الجامعات ، ولكن تم اللجوء لجامعات معينة دون غيرها من الجامعات ، وهي الجامعات ذات السمعة العالمية في مخرجاتها ، والتي كان لها دور استراتيجي ملموس في إحداث تقدم حقيقي داخل مجتمعاتها ، فلم تقتصر المؤسسات التنموية على الجامعات المحلية فقط بل لجأت للمخرجات من الجامعات التي حققت تفوق في إعداد طلابها وفي مخرجاتها البحثية والمعرفية ... الخ .

وفي نفس الإطار فقد أوجدت التصنيفات العالمية للجامعات بيئة شديدة التنافس ، وأصبح التصارع على تقديم نتائج بحثية وتعليمية أفضل وتوظيف خريجين الجامعات وتفعيل جميع أشكال التعاون مع المجتمع ، وذلك بالشكل الذي يحقق الرضا التام للطلاب والمؤسسات

التموية بالمجتمع وجميع أصحاب المصالح من الجامعات ، وبالتالي زاد التسارع علي اكتساب سمعة عالمية تحقق للجامعة ميزة تنافسية مستدامة (SCA) تحول استغلالها لتحقيق التفوق التنافسي . ولكن هناك العديد من التحديات تقف عائق أمام تحقيق التفوق التنافسي للجامعات العالمية لعل من أهمها التمويل المتزايد ، والتغيير المستمر في سوق العمل ، والطلب المتزايد على منهجيات التعليم والتعلم المبتكرة ، والتنافس علي استقطاب أفضل طلاب للجامعات ، واستقطاب أفضل أعضاء هيئة تدريس ، والشراكة مع المؤسسات التتموية المرغوبة ، وبناء حرم جامعي جذاب ، وإنتاج وتبادل المعارف ، ولعل من أهم هذه التحديات تناقص التمويل الحكومي مما يؤثر على الإستدامة المالية للجامعات (Miotto et al,2020,342) .

ومن هذا المنطلق سعت العديد من الجامعات العالمية لتغيير طرق تمويل الجامعات لمواجهة تناقص الموارد المالية الحكومية ، وأيضاً لمواجهة العديد من الأزمات التي تواجه الجامعات ، وأيضاً تغيير المنظومة التعليمية بالجامعات بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، حيث تبنت العديد من الإستراتيجيات التي تساعدها علي تبني نماذج معينة للتمويل ، وذلك من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها .

وتأسيساً علي ما سبق تأثرت الجامعات المصرية كغيرها من الجامعات العربية والإفريقية والعالمية بتحديات التفوق التنافسي ، ومحاولة إستعادة الريادة العربية والإفريقية ، وخاصة في ظل تواجد المزايا التنافسية التي تتمتع بها عن غيرها من الجامعات سواء في البرامج التدريسية أو في المجالات البحثية أو القطاعات الخدمية ، لذا تسعى الجامعات المصرية لمحاولة إستغلال العديد من المميزات التنافسية التي تمتلكها ، ولكنها بحاجة شديدة لتوفير التمويل الملائم لإستغلال جميع مميزات التنافسية ، واستعادة الريادة وتحقيق التفوق التنافسي عن غيرها من الجامعات المنافسة .

حيث تنطلق استراتيجية ابتكار القيمة من قيادة التحول في الجامعات ، وذلك نظراً لقيمة الابتكار في تطبيق نماذج جديدة قادرة علي معالجة مشاكل التمويل بالجامعات ، كما يعزز الابتكار التحولات في نماذج التمويل ، لأننا في حاجة لمرتكزات استراتيجية ابتكار القيمة والمتجسدة في التمايز والتكلفة المنخفضة ، وذلك من أجل وضع نموذج يجعل الكفاءة المكون

الثابت في منظومة الجامعات المصرية ؛ ويستخدم أسلوبًا ماليًا جديدًا يؤدي إلى خريج أفضل جودة يدخل قوة العمل بشكل أسرع وبتكلفة أقل (Slocum&Papa,2014,40).

وبناء علي ما سبق فإن تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات المصرية تساعد علي إعادة الطلب علي مخرجات هذه الجامعات ، مما يساعد علي توفير مصادر عديدة لتمويلها ، حيث تركز الاستراتيجية علي إنشاء طلب جديد داخل المجتمعات العالمية والعربية والإفريقية ، في مساحة سوق لا جدال فيها ، لذا تسعى الدراسة الحالية لتوظيف إستراتيجية ابتكار القيمة في وضع نموذج لتمويل الجامعات المصرية يساعدها علي تحقيق التفوق التنافسي لها .

### ثانياً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أصبحت الجامعات المصرية بحاجة لتحقيق التفوق التنافسي علي غيرها من الجامعات العالمية والإقليمية والمحلية ، لذا فهي بحاجة شديدة لتوفير التمويل الكافي لتحقيق ذلك ، والحصول علي مخرجات بشرية ومعرفية وبحثية تتناسب مع ذلك ، وبالتالي نحن بحاجة شديدة لنموذج جديد لتمويل الجامعات المصرية ينطلق من إستراتيجية ابتكار القيمة ويكون قادر علي تحقيق التفوق التنافسي لها ، لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- ما ملامح تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة علي الجامعات ؟
- ٢- ما واقع تمويل الجامعات المصرية في ضوء دستور ٢٠١٤ وإستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠؟
- ٣- ما بنية التفوق التنافسي للجامعات المصرية ؟
- ٤- ما أبعاد النموذج المقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي ؟

### ثالثاً : أهداف الدراسة

- سعت الدراسة الحالية لتحقيق العديد من الاهداف لعل من أهمها ما يلي :
- ١- دراسة مبادئ وأبعاد إستراتيجية ابتكار القيمة ، وكيفية تطبيقها على الجامعات المصرية .
  - ٢- تحليل الواقع الحالي لتمويل الجامعات المصرية في ضوء دستور ٢٠١٤ وإستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ .

٣- رصد البنية الأساسية للتفوق التنافسي بالجامعات المصرية من خلال أهم المتطلبات والمؤشرات الأساسية .

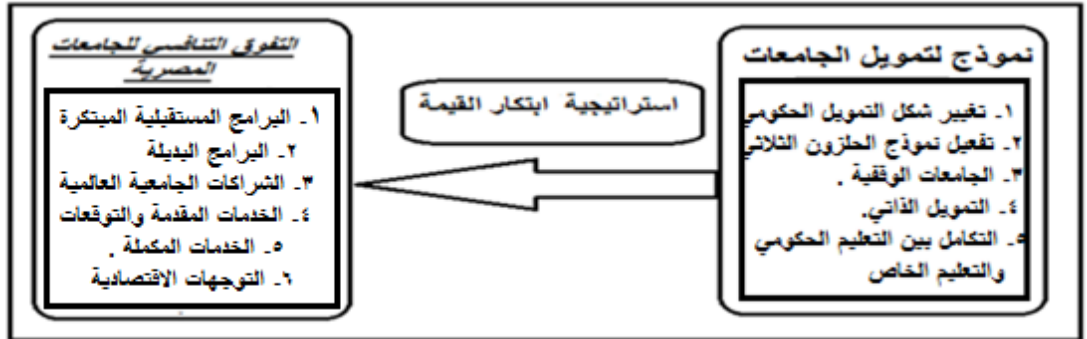
٤- بناء النموذج المقترح لتمويل الجامعات باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي للجامعات المصرية .

#### رابعاً : أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية لإظهار العديد من المصادر البديلة القادرة على تمويل الجامعات المصرية ، وبالتالي تحاول استثمارها بأقصى درجة ممكنة ، وذلك لتوفير الضغط على الحكومة في الإنفاق علي الجامعات ، وأيضاً لزيادة فعالية الوظائف التي تقوم بها الجامعات المصرية سواء علي مستوى تقديم برامج تدريسية متميزة أو اختراق مجالات بحثية دقيقة تحتاج موارد مالية ضخمة أو تقديم خدمات متميزة للمجتمع لاتستطيع العديد من المؤسسات الأخرى تقديمها وتأسيساً علي ما سبق تتغير أوضاع الجامعات المصرية علي المستوى العالمي والعربي والافريقي ، ويحاول الطلاب من العديد من الدول الالتحاق بها للحصول على شهادات معتمدة بها ، وأيضاً تتسارع المؤسسات التنموية بالعديد من الدول في الحصول على المخرجات المعرفية والبحثية للجامعات المصرية ، وبالتالي تزداد مصادر تمويل الجامعات وتحافظ الجامعات المصرية على صدارتها وتحقيق تفوقها التنافسي على الجامعات المنافسة .

#### خامساً : نموذج الدراسة

تسير الدراسة الحالية وفقاً للنموذج الموضح بالشكل (١) الذي يسعى لتوظيف استراتيجية ابتكار القيمة في وضع نموذج لتمويل الجامعات المصرية يساعدها علي تحقيق التفوق التنافسي لها



شكل (١) نموذج الدراسة

## سادساً : مصطلحات الدراسة

هناك العديد من المصطلحات الأساسية التي يجب تناولها في هذا الجزء ، والتي تعبر عن متغيرات الدراسة الأساسية ، وهما استراتيجية ابتكار القيمة ، والتفوق التنافسي ، وعدد من المصطلحات الثانوية مثل الكفاية والكفاءة ، وذلك من أجل إدراك أبعاد كلاً منهما ، وسوف يتم تناول كلاً منهما علي النحو التالي :

### ١- إستراتيجية ابتكار القيمة

تعرف إستراتيجية إبتكار القيمة بأنها إستراتيجية إعادة بناء حدود السوق من خلال التحول من المنافسة في مساحة سوقية مشبعة بالمنافسين إلى مساحة سوق جديدة في نفس السوق المشبعة بالمنافسين ، وذلك بابتكار قيمة جديدة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وبالتالي يتم إنشاء طلب جديد ، مما يؤدي للنمو الكبير والمربح علي حد سواء ، وكسر مقايضة التكلفة والقيمة ، ومن المؤسسات التي طبقت هذه الإستراتيجية Apple التي أوجدت مساحة لا جدال فيها (Ellinger et al , 2020,340-342) .

### ٢- التفوق التنافسي

تشير العديد من الدراسات من بينها دراسة تان Tan أن التفوق التنافسي بمثابة الفهم العميق للموقف الإستراتيجي للمؤسسة في السوق ومحاولة استغلال جميع القدرات الداخلية ، وذلك لتحقيق التميز في عملياتها ، من خلال التركيز على المجالات التي تتفوق فيها على منافسيها ، لتقديم منتجات / خدمات متميزة أو بشكل متميز ومنفرد لا تستطيع المنتجات المنافسة إنتاجه ، كما وضع مادهوك Madhok وماركويز Marques بأن التفوق التنافسي هو قدرة المؤسسات علي تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات بغرض التغلب علي المنافسين (الإبراهيمي ، ٢٠١٩ ، ٦٧٤) .

### سابعاً : المنهج المستخدم

نظراً لطبيعة الدراسة فإنها تلجأ لإستخدام منهجية متداخلة من كلاً من :

١- المنهج الوصفي : لتوضيح واقع تمويل الجامعات المصرية في الوقت الحالي ومدى تطابقها مع ما هو مخطط له في دستور ٢٠١٤ واستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ وقدرتها علي

تحقيق التفوق التنافسي ، وذلك من خلال اتباع خطوات المنهج الوصفي في تحديد ماهية المشكلة وصياغتها ، ثم تحليل المشكلة من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الرئيسية من خلال أحد أدوات المنهج الوصفي مثل المقابلة ، ثم جمع البيانات، وأخيراً إظهار النتائج.

٢- **منهجية السيناريوهات** : لوصف الوضع المستقبلي المرغوب فيه لجامعاتنا المصرية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال نموذج لتمويل جامعاتنا المصرية يعتمد على استراتيجية ابتكار القيمة ، ونتيجة لذلك تحتاج الدراسة الحالية وضع عدد من السيناريوهات الاستهدافية لهذا الوضع المرغوب فيه ، من خلال الطريقة التفاعلية بين الطريقة الحدسية التي تعتمد علي إطلاق قدرات التصور والخيال في التنبؤ بمستقبل الجامعات المصرية دون التزام بقواعد أو إفتراضات معينة وبين طريقة النمذجة التي تعتمد علي إستخدام عدة بدائل مستقبلية لتمويل الجامعات ورسم مسارات للتفوق التنافسي .

### المبحث الأول : ملامح استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

يحاول الجزء الحالي تحليل ملامح إستراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات ، ودورها في وضع نموذج للتمويل يساعد على تحقيق التفوق التنافسي لها ، وبالتالي يتم التعرف على ماهية استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات ، والمبادئ التي تركز عليها، ومبررات تطبيقها بالجامعات وأبعادها ، وآليات تطبيقها على الجامعات .

### أولاً : ماهية استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

يعتبر مصطلح استراتيجية ابتكار القيمة ومصطلح استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy (BOS) مترادفان ، ولكن تبنت الدراسة مصطلح استراتيجية ابتكار القيمة لعدد من الأسباب بعضها يتعلق بطبيعة المصطلح ، والآخر يتعلق بطبيعة الجامعات والتي تختلف بطبيعة الحال كثيراً عن المؤسسات الإنتاجية ، كما أن الهدف من استراتيجية المحيط الأزرق هو ابتكار قيمة للبرامج والأنشطة التي تقدمها الجامعات لأصحاب المصالح بها ، وابتكار القيمة للمخرجات التي تقدمها للمؤسسات التنموية بالمجتمع .

فعلي مستوى المصطلح فقد تم تقديمه عام ٢٠٠٥ بواسطة كيم Kim W. Chan و موبورجون Mauborgne Renee ، حيث أن المحيط هو استعارة لمساحة السوق في العالم



الصناعي الذي تعمل به الشركات ، والمحيط الأزرق يعني سوقاً جديداً لا توجد به منافسة ، حيث تسعى الشركات بيئة المحيط الأزرق للتغلب على منافسيها من خلال إنشاء ابتكارات قيمة جديدة للعملاء وبالتالي إيجاد سوق لا جدال فيه ، وهناك مصطلح مضاد للمحيط الأزرق هو المحيط الأحمر ، والذي يعبر عن المنافسة الشرسة بين المنافسين المعروفين ، والمحيطات الحمراء هي الأسواق الحالية ، ولكن من أجل توفير عمليات أكثر استدامة وتنامياً ، يجب خلق قيم وأسواق جديدة ، ويمكن إنشاء المحيطات الزرقاء من المحيط الأحمر من خلال توسيع حدود الصناعة الحالية ، ويمكن إنشاؤها من الصفر (Lohtander et al , 2017 , 2035) .

حيث تتبثق استراتيجيات المحيط والسوق الأزرق في المؤسسات الانتاجية من الابتعاد عن السوق الحالية للتنافس ، ومحاولة التحليق بمنتجات جديدة أو أسواق جديدة لايعرف عنها المنافس ، ولكن ما يحدث في الجامعات يختلف عن ما يحدث في المؤسسات الانتاجية والخدمية الأخرى ، حيث لا تستطيع الجامعات ترك السوق الحالية ، ولكن عند ظهور برامج تعليمية وبحثية ومسارات جديدة فإنها تفتح اسواقاً جديدة تساعد علي زيادة سمعة الجامعات عند أصحاب المصالح ، وبالتالي يتم الإقبال عليها .

فعند إجراء مقارنة بين المنتجات في النصف الأول من القرن العشرين والنصف الثاني من نفس القرن ، وأيضاً مع النصف الأول من القرن الحادي والعشرين نجد هناك صناعات لم تكن موجودة أصلاً مثل الهواتف المحمولة والتابلت والبريد الإلكتروني ومنتجات النانو تكنولوجي... الخ ، حيث حدث تقدم كبير في عالم التكنولوجيا ، وهناك صناعات أخرى كانت موجودة وتم تطويرها بشكل مختلف تماماً مثل صناعة السيارات حيث هناك سيارات أتوماتيكية لم تكن من قبل ، وهناك أيضاً صناعة الطيران فقد أصبح لدينا طائرة بدون طيار ، وهكذا في محطات الكهرباء... الخ ، وكلاهما أوجد أسواق جديدة .

ولكن وظائف الجامعات لم تتغير عبر الزمن ، بل من الممكن أن يحدث تغيير في طريقة التدريس بما يتلائم مع توظيف التكنولوجيا ، ومحاولة اختراق موضوعات بحثية في مجالات تخصصية دقيقة لتفعيل الاستفادة من الأبحاث ، إذن التغيير في الجامعات ليس اكتشاف الجديد فقط ، ولكن اكتشاف كيفية الاستفادة من التدريس في اكتشاف المبتكرين والمبدعين ، و

الاستفادة من البحث العلمي بحل مشكلاتها المختلفة داخل القطاعات الإنتاجية والتنبؤ بالجديد ، والاستفادة بخدمة المجتمع بتقديم خدمات جديدة له ، وبالتالي طبيعة العمل بالجامعات مختلف ، لذا فإن مصطلح استراتيجية ابتكار القيمة أفضل في حالة الجامعات.

كما ان إستراتيجية ابتكار القيمة هي حجر الزاوية لإستراتيجية المحيط الأزرق ، حيث أنها تركز علي سعي المؤسسات إنشاء طلب جديد في مساحة سوق لا جدال فيها ، بدلاً من التنافس وجهاً لوجه مع الموردين الآخرين في صناعة موجودة ، وبالتالي يتم إنشاء المحيط الأزرق عندما تحقق الشركة ابتكاراً في القيمة للمشتري والمؤسسة في وقت واحد ، ويجب أن يرفع الابتكار (في المنتج أو الخدمة أو التسليم) ويخلق قيمة للسوق ، مع تقليل أو إلغاء الميزات أو الخدمات الأقل قيمة في السوق الحالية أو المستقبلية ، لذا فإن وصف إستراتيجية ابتكار القيمة بالمحيط الأزرق و الاستراتيجيات المنافسة علي المنتجات /الخدمات الحالية بالمحيط الأحمر هو وصف لعالم السوق فقط (Bourletidis,2014,649).

ويجب أن نفرق بين استراتيجية ابتكار القيمة التي تنتمي بدرجة كبيرة للمحيط الأزرق وبين استراتيجية القيمة المضافة التي تنبثق من المحيط الاحمر ، حيث تركز الأولي علي ابتكار طرق تدريس حديثة ، والدخول في موضوعات بحثية في مجالات دقيقة تؤدي نتائجها للإبتكار ، ومحاولة ابتكار برامج تدريبية وخدمات جديدة لتقديمها للمجتمع ، وبالتالي إيجاد أسواق جديدة ، بينما تركز الثانية علي تحسين جودة العمليات التدريسية والبحثية والمجتمعية ، وتقديمها بسعر أقل ، ومحاولة تمييزها عن المنافسين باي درجة .

وقد أثبتت العديد من الدراسات تواجد العديد من الفروق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق ، وهناك تشابه في كلاً منهما في التفكير الإستراتيجي ، حيث تختار كل استراتيجية أفضل السبل للإستفادة من الفرص المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق أكبر ربح ممكن ، سواء عن طريق اختيار أفضل السبل للتعامل مع الأسواق المتنازع عليها ، أو في التنبؤ بمساحات جديدة من السوق ، لذا فهناك مجموعة اختلافات بينهما ، يتجسد أولهما في طبيعة الأسواق ، حيث تركز إستراتيجية المحيط الأحمر علي التنافس داخل سوق مكتظة بالسكان ، بينما تركز استراتيجية المحيط الأزرق علي المساحات الخالية من التنافس سواء في

تواجد مساحات من السوق غير متنازع عليها بمنتجات جديدة أو اقتحام أماكن جديدة لنشر المنتجات (Prillaid et al, 2020,92-93) .

وتظهر الاختلافات بين استراتيجية المحيط الأحمر والتي تركز علي القيمة المضافة للمنتجات / الخدمات وبين استراتيجية المحيط الأزرق والتي تركز علي ابتكار القيمة في المنتجات / الخدمات في جدول (١)

### جدول (١)

الفرق بين استراتيجية القيمة المضافة واستراتيجية ابتكار القيمة

استراتيجية القيمة المضافة " المحيط الأزرق "	استراتيجية القيمة المضافة " المحيط الأحمر "
التفكير الابتكاري.	التفكير التقليدي.
اجعل المنافسة غير ذات صلة.	تغلب على المنافسة
إنشاء سوق لا جدال فيه.	تنافس في السوق الحالية.
إنشاء وتلبية طلب جديد.	تلبية الطلب الحالي.
المقايضة ليست ضرورية.	المقايضة بين القيمة والتكلفة.
متابعة التمايز وانخفاض التكلفة	متابعة التمايز أو التكلفة المنخفضة.

أثبت كيم وموبورجون (Kim&Mauborgne) أهمية تواجد تحرك إستراتيجي للابتعاد عن الأماكن المكتظة بالسكان ، لذا ظهرت استراتيجية ابتكار القيمة التي تركز علي تواجد الابتكار والقيمة بشكل متكافئ ، وعدم الاستغناء عن أياً منهما ، حيث أكداً كلاً منهما علي أن الابتكار دون قيمة يُحدث ارتباك للعميل لأنه لم يفهم القيمة المعروضة ، بينما يؤدي إنشاء القيمة مثل خفض الأسعار بدون ابتكار لمجرد خفض التكاليف (Prillaid et al, 2020,93).

ومن هذا المنطلق يجب الإشارة إلى أن استراتيجية ابتكار القيمة تعتمد علي تحقيق التكامل بين الابتكار والقيمة ، حيث لا يصلح أحدهما دون الآخر ، فالقيمة دون ابتكار تعني إضافة قيمة متوقعة لدى العملاء بالتدرج دون اختراق أسواق أخرى ، والابتكار دون قيمة يعني ابتكار منتجات دون إقبال عليها من قبل المجتمع ، وبالتالي لا يحقق الابتكار نجاح في المجتمع ، إذن لا بد من تحقيق التكامل بينهما .

ويجب الإشارة لإرتباط نشأة استراتيجية المحيط الأزرق بقيام كلاً من البروفيسور Kim Chan والبروفيسور موبورجون Renée Mauborgne بالتحليل الإستراتيجي لتحرك

١٠٠ شركة رائدة في ٣٠ صناعة مختلفة خلال الفترة من ١٨٨٠-٢٠٠٠ م ، وقد توصلنا لاقتران النمو والإزدهار للشركات بالقدرة علي إنشاء مساحات في الأسواق ، وبالتالي إيجاد طلب جديد عن طريق استهداف عملاء جدد من خارج نطاق فاعدة الطلب الحالي ، لذا قاما بوضع تجربتهم في كتاب بعنوان إستراتيجية المحيط الأزرق (مراد & إلياس ، ٢٠٢٠ ، ٢٦٨) .

لذا قامت العديد من الأدبيات بتعريف استراتيجية المحيط الأزرق ، فقد عرفها كلاً من كيم وموبورجون (Kim&Mauborgne) بأنها خلق مساحة جديدة من السوق خالية تماماً من المنافسين لخلق قيمة استهلاكية جديدة ، أما (Yang&Wang) فقد ركزا علي الهدف من خلق سوق جديد دون منافسين هو تخفيض التكاليف والحصول على عملاء جدد (عمر، ٢٠١٧، ٥٤٩) . وتحتوي علي عدد من الأركان لعل من أهمها قيام المنظمات بعمل شئ مختلف عن الآخرين ، وقد يكون غير موجود مسبقاً من قبل مؤسسات أخرى ، واختراق السوق الحالية بمنتجات جديدة ، أو اختراق أسواق جديدة بالمنتجات الحالية ، وبالتالي فالأهداف الاستراتيجية من هذه الاستراتيجية تكمن في ابتكار القيمة من خلال البقاء والنمو وليس إضافة القيمة (نصور ، ٢٠١٦ ، ٤٩) . لذا تعرف استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات بأنها : " المسار المستقبلي للجامعات المستند علي تقديم برامج ومسارات تعليمية وبحثية لا يوجد لها مثل في العديد من الجامعات الأخرى المنافسة علي جع المستويات العالمية والإقليمية ، وبالتالي يتم جذب الأفراد من العديد من الدول للحصول على شهادتنا الجامعية ، واختراق مجالات بحثية قادرة على حل العديد من المشكلات والتحديات العالمية ، وتقديم خدمات مجتمعية غير قادرة علي تقديمها المؤسسات الأخرى ، وبالتالي إيجاد مساحة جديدة داخل السوق العالمية "

#### ثانياً : مبادئ استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

يحاول الجزء الحالي تحليل المبادئ التي تركز عليها استراتيجية ابتكار القيمة داخل المؤسسات الانتاجية والخدمية ثم استنتاج المبادئ المرتبطة بالجامعات ، حيث أن الجامعات جزء منبثق من المؤسسات الخدمية داخل المجتمع .

وتشير العديد من الأدبيات إلى أن هناك ست مبادئ أساسية لإستراتيجية ابتكار القيمة بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة ، يتجسد المبدأ الأول في إعادة بناء حدود السوق والمتمثل

في توسيع حدود السوق الحالية مع العديد من الابتكارات الجديدة ، ويظهر المبدأ الثاني في التركيز على الصورة الكاملة الكبيرة حيث تتم دراسة مميزات منتجات المنافسين وأيضاً دراسة مميزات المنتجات البديلة ، وذلك من أجل إيجاد منتج جديد بدلاً من إدخال تحسينات علي المنتج القديم ، بينما يكمن المبدأ الثالث في الوصول إلي أبعد من الطلب الحالي عن طريق استغلال سمعة المؤسسة في تحليل توقعات الزبائن المستقبلية ، وتحليل أنواع الزبائن المُتقبلين للتغيير والغير متقبلين ، ودراسة الزبائن المتوقعة بالمنتجات الجديدة(نصور ، ٢٠١٦ ، ٥٢-٥٣ (Lohtander et al , 2017, 2035) (٥٣

وفي نفس السياق يؤكد المبدأ الرابع علي التسلسل الاستراتيجي الصحيح للوصول بالمنتج الجديد لأكبر عدد ممكن من العملاء وإيجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد ، بالإضافة للعائد علي المشتري سواء في سعر المنتج الجديد وكميات توافره والعقبات المتوقعة وكيفية التغلب عليها ، كما يظهر المبدأ الخامس في التغلب على العقبات التنظيمية عن طريق إزالة كل المعوقات الداخلية بين الأقسام داخل المؤسسة ، وذلك لتفادي كل المعوقات التي تواجه التنافس الخارجي حتي لو تتطلب إعادة الادوار داخل المؤسسة ، وأخيراً فإن المبدأ السادس والأخير هو دمج التنفيذ في الاستراتيجية ، وذلك من خلال تبني العديد من الاستراتيجيات والخطط التشغيلية (نصور ، ٢٠١٦ ، ٥٣-٥٤)(Lohtander et al , 2017, 2035) .  
وبناء علي ما سبق فإنه يمكن التوصل للعديد من المبادئ الأساسية لإستراتيجية ابتكار

القيمة بالجامعات على النحو التالي :

#### المبدأ الأول : إعادة بناء حدود السوق

ويتجسد في قدرة الجامعات المصرية علي تحديد الاسواق الفارغة ، والتي تحتاج خريجها الحاليين سواء علي المستوى العالمي او الإقليمي او المحلي ، كما أنها يجب أن تقوم بتحديد حاجة الأسواق الحالية لخريجين متميزين أو لخريجين في مجالات حديثة غير متواجدة بالسوق الحالي ، وأيضاً تحديد مدي حاجة الأسواق للأبحاث العلمية التي تتم بالجامعات ، ودراسة نوعية الأبحاث التي تتلائم مع الأسواق الحالية والمستقبلية ، وتحديد الخدمات التي تحتاجها القطاعات التنموية الحالية من الجامعات والعمل على توفيرها .

### المبدأ الثاني : التركيز علي الصورة الكاملة للمخرجات الجامعية

ويكمن هذا المبدأ في قدرة الجامعات المصرية على تحديد نقاط الضعف التي تظهر في المخرجات الجامعية على جميع المستويات العالمية والإقليمية والإفريقية ، ثم دراسة الفرص المتاحة أمام الجامعات المصرية للبدء في التخطيط لهندسة الموارد المتاحة بالجامعات ، ثم دراسة العمليات التي يجب ان تتم علي هذه المدخلات ، وذلك من أجل الحصول على مخرجات بشرية بشكل متميز في التخصصات الحالية ، أو الحصول على مخرجات بشرية في مجالات عمل مستحدثة ، أو الحصول على مخرجات معرفية قادرة على حل مشكلات كبيرة بالمجتمع ، أو مخرجات معرفية يحتاج إليها المجتمع ، أو عرض خدمات للمؤسسات التنموية بالمجتمع بشكل متميز

### المبدأ الثالث : الوصول لأبعد من الطلب الحالي علي المخرجات الجامعية

ويتضمن هذا المبدأ التخطيط المستقبلي لمخرجات الجامعات المصرية ، ودراسة الطلب المستقبلي علي المخرجات البشرية والمعرفية والبحثية والإنتاجية وليس التركيز علي الطلب الحالي ، لذا يجب على الجامعات المصرية تحليل احتياجات سوق العمل العالمي والإقليمي والمحلي مع مراعاة ضعف استجابة العديد من المؤسسات التنموية للتغيير ، بل والوقوف أمام التغيير ، حيث هناك دائماً مقاومة للتغيير ، وبالتالي لا بد من مراعاة ذلك في التخطيط لنوعية المخرجات المستقبلية .

### المبدأ الرابع : وضع إستراتيجية صحيحة ممنهجة متسلسلة للجامعات

ويظهر هذا المبدأ في إتباع إستراتيجية تمكن الجامعات المصرية من تحقيق أعلى عائد ممكن من مخرجاتها ، وذلك عن طريق تسويقها بالدرجة التي تسمح بتواجد المخرجات الجامعية داخل أكبر عدد ممكن من المؤسسات التنموية ، حيث لا بد ان تحقق المخرجات والخدمات والمنتجات الجديدة إشباع لرغبات أكبر قدر ممكن من المؤسسات التنموية بالمجتمع عن طريق مميزات تتواجد في هذه المخرجات بالنسبة للمؤسسات التنموية بالمجتمع .

### المبدأ الخامس : تخطي الحواجز الرئيسية للجامعات

وتظهر قوة هذا المبدأ في قدرة الجامعات المصرية على التغلب علي العديد من المشكلات التي تتواجد بين الكليات بعضها البعض ، وداخل الأقسام بعضها البعض ، حيث

يجب أن تُظهر قوتها الخارجية في قدرتها علي التنافس مع الجامعات العالمية ، ومن خلال قدرتها علي معالجة أي خلل يظهر في المخرجات يتطلب معالجات سريعة للمخرجات ، حيث يجب أن تزداد مكانة الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية .

### المبدأ السادس : ارتباط النظرية بالتطبيق

حيث لابد من تطبيق الاستراتيجية التي تدرس الجامعات تبنيتها في إعداد مخرجاتها وأيضاً في تعاملاتها مع المؤسسات التنموية الأخرى ، وذلك حتي يكتب لها النجاح عند تبنيتها داخل الجامعات المصرية .

### ثالثاً : مبررات تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

هناك العديد من المبررات التي تدعو لتطبيق استراتيجية ابتكار القيمة علي الجامعات المصرية لعل من أهمها ما يلي :

- ١- تشبع المجتمع المصري بالخريجين من الجامعات المصرية في كافة المجالات ، وخاصة في العلوم الاساسية ، حيث تزايدت أعداد الخريجين في جميع الكليات عن الطلب في المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي نحن في حاجة لتخصصات جديدة داخل الجامعات التقليدية يحتاجها سوق العمل المستقبلي ، واستبدال الكليات التقليدية بكليات ذات تخصصات جديدة .
- ٢- ضعف الاستفادة من البحث العلمي التي يتم بالجامعات داخل القطاعات التنموية ، وبالتالي لابد من اختراق مجالات علمية وتخصصات دقيقة حتي تجتذب المؤسسات التنموية لها .
- ٣- الحاجة لإستقطاب طلاب المرحلة الثانوية بمدارس STEM وغيرها من مدارس المتفوقين بالمجتمع المصري في مجالات وتخصصات بينية تُسهم في إثراء المجتمع عن طريق زيادة الأعمال داخل المجتمع المصري .

- ٤- حاجة المجتمعات العربية والإفريقية والعالمية لمخرجات الجامعات المصرية ، وذلك من أجل إستعادة مكانة الجامعات المصرية بمخرجات متميزة علي جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية .
- ٥- أهمية التفكير بطريقة مختلفة عن الجامعات الأخرى علي جميع المستويات ، حيث تعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات لا توجد في العديد من الجامعات الأخرى

### رابعاً : خصائص إستراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

- هناك العديد من الخصائص التي تميزت بها إستراتيجية ابتكار القيمة لعل من أهمها ما يلي :
- ١- **ديناميكية** : إيجاد مساحة جديدة بالسوق ليس إنجازاً ثابتاً ، ولكنه عملية ديناميكية ، حيث أنه بمجرد خلق المؤسسة للمزايا التنافسية وظهور أدائها المتفوق ، تبدأ المؤسسات المنافسة التقليدي عاجلاً أم آجلاً ، ثم الظهور في السوق بالمنتجات التي تم تقليدها ، لذا فإن استراتيجية ابتكار القيمة ليس من السهل تقليدها ، حيث يمنع الابتكار ذو القيمة الكبيرة المؤسسات المنافسة من التقليد ، وبالتالي يمنعها من المشاركة بشكل فعال في السوق (chang,2010,220).
- وبالتالي لابد علي الجامعات المصرية التحديث المستمر لبرامجها ، حيث هناك درجة من التقليد من خلال الجامعات المنافسة ، وبالتالي لابد من توفير برامج صعبة التقليد والبحث المستمر عن برامج حديثة للتفعيل المستمر لإستراتيجية ابتكار القيمة .
- ٢- **صعب تقليدها** : حيث أن استراتيجية ابتكار القيمة لاتتوافق مع التفكير المنطقي التقليدي ، حيث أن التغيير ليس بالأمر السهل بالنسبة لمؤسسة لها صورة علامة تجارية أو عملية أو ثقافة أصلية ، كما أنها تمنع الاحتكار الطبيعي للمؤسسات المنافسة من دخول السوق ، وذلك من خلال براءات الاختراع أو الحقوق القانونية التي تمنع التوقف عن التقليد (chang,2010,221).
- يجب على الجامعات المصرية تبني برامج تعتمد على الكفاءات المتواجدة بها من أعضاء هيئة التدريس والبنية التحتية بها ...الخ ، وذلك من أجل وضع حدود لصعوبة تقليدها من خلال الجامعات المنافسة .
- ٣- **ليس لها حدود** : أثبتت العديد من الدراسات عدم ارتباط الإنشاء الناجح لمساحة سوق جديدة بصناعة معينة ، فهو موجود في صناعات مختلفة مثل سوق الألعاب الفاخرة ، وصالات السينما ، وصناعة النبيذ ... الخ ، وتوجد أيضاً في العديد من المجالات الدقيقة مثل صناعات التكنولوجيا الفائقة علي مستوى تكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية والطاقة ..الخ ، وبالتالي لايرتبط إنشاء مساحة جديدة بالسوق بحدود معينة مثل الصناعات التي تعتمد علي وفورات الحجم مثل الحديد والصلب ، وتصنيع السيارات ، وفروع معينة من المواد الكيميائية (Lindic et al , 2012,930).



ومن هذا المنطلق تتعدد التخصصات المتواجدة داخل الجامعات المصرية ، وبالتالي من الممكن تبني العديد من البرامج المستقبلية ذات التخصصات البيئية من خلال العديد من الكليات / وعدم اقتصار البرامج علي تخصصات بعينها دون غيرها من التخصصات .

٤- مستقبلية (الابتكار لعقود من الزمن) : لا تقتصر الابتكارات علي المنتجات والتكنولوجيا فقط ، فقد أظهر كيم وموبورجون (Kim&Mauborgne) أن عشرة من ثلاثة عشر مساحة جديدة في السوق في ثلاث صناعات متميزة (السيارات وأجهزة الكمبيوتر ودور السينما) من خلال التقنيات الحديثة ، مساحة واحدة فقط منهم تم تواجدها من خلال الريادة في التكنولوجيا ، وركز آخرون علي الريادة في القيمة من خلال براءات الاختراع (Lindic et al , 2012,931). وفي هذا السياق يجب رصد الاحتياجات المستقبلية من الجامعات المصرية ، حتي يتم محاولة الابتكار في وضع عدد من البرامج المستقبلية التي تحتاجها المؤسسات التنموية مستقبلاً ، من أجل تقديمها للطلاب في الوقت الحالي .

٥- الاستدامة : تحتاج استراتيجية ابتكار القيمة للإستخدام الابتكاري المستدام للموارد الاقتصادية والاجتماعية المتواجدة لدى المؤسسة لدعم سبل التعايش، وتقاسم المنافع بشكل أكثر إنصافاً ،ومرونة النظام الإيكولوجي في مواجهة تغير المناخ (Keen et al , 2014, 334) . لابد من تحقيق الاستدامة في العديد من البرامج المستقبلية التي تقدم للطلاب حيث يزداد التنافس شراسة خلال الفترات القادمة،لذا لابد من توفير برامج تعليمية تضمن استدامة التفوق التنافسي للجامعات المصرية،وسياسات بحثية لاختراق العديد من المجالات العلمية الدقيقة

٦- التكامل : حيث يتكامل الاقتصاد الابتكاري مع الاقتصاد الأخضر ، فالنظم الأيكولوجية هي أساس الاستخدام المستدام للموارد الاقتصادية والاجتماعية (Keen et al , 2014, 334) وفي هذا الإطار لابد من تواجد إطار تكاملي بين البرامج الابتكارية التي تقدمها الجامعات والاستدامة التي تسعى لتحقيقها الجامعات .

#### خامساً : أبعاد استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

اقترح (Kim&Mauborgne) أربعة أبعاد رئيسية لاستراتيجية ابتكار القيمة، يتجسد البعد الأول في الزيادة ، حيث هناك العديد من العوامل التي يجب التركيز عليها وزيادتها مثل

التخصيص في العديد من المنتجات الجديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة... الخ ، في حين يرتكز البعد الثاني علي الإستبعاد، حيث هناك ما يجب أن يتم استبعاده لدي المؤسسة مثل تكلفة الملكية الفكرية وإنصاف العلامة التجارية .. الخ ، ثم يظهر البعد الثالث في الابتكار، حيث لابد من تواجد ابتكار في التصميمات للمنتجات والخدمات المدهشة والجريئة، وأخيراً يتواجد البعد الرابع في التقليل ،حيث لابد من تقليل سعر المنتج وحساب الإعلانات.. الخ(221,2010, chang) .

لذا فإنه عند تطبيق الأبعاد الأربعة لاستراتيجية ابتكار القيمة علي الجامعات المصرية تظهر البرامج والأنشطة التي يجب العمل على زيادتها ، وما يجب أن يتم استبعاده في المنظومة الجامعية ، والابتكارات في التدريس والبحث العلمي ، والإجراءات التي يجب تقليصها ، ويتم تناولهما علي النحو التالي :

١-الزيادة : وتعتبر البعد الأول لاستراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات ، حيث تكون الزيادة أحد الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ، سواء كانت الزيادة في البرامج التي تقدمها الجامعات المصرية لتشمل جميع الطلاب في الشريحة العمرية الملائمة للجامعات ، وذلك من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب سواء على مستوى البكالوريوس/الليسانس أو علي مستوى الدراسات العليا ، وأيضاً يشتمل بُعد الزيادة علي الانتشار في العديد من الأماكن ، حيث يكون هناك أفرع عديدة للجامعات المصرية سواء داخل الجمهورية بجميع المحافظات أو علي مستوى الوطن العربي ، ومن الممكن أن يشتمل هذا البعد على الزيادة في استقطاب الطلاب الوافدين ، كما يشتمل أيضاً علي الزيادة في الأبحاث العلمية والمشروعات البحثية التي تتواجد بالجامعات ، كما يشتمل على الزيادة في الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع ، حيث يجب أن تسهم الجامعات المصرية بمزيد من الخدمات التي تقدمها للمجتمع سواء في البرامج التدريبية أو الاستشارات أو المنتجات .... الخ ، كما لابد أن تكون الجودة صلب تحقيق بُعد الزيادة، حيث أنه لابد من تحقيق الزيادة في جودة المخرجات البشرية والبحثية والخدمية التي تقدمها الجامعات المصرية .

وقد تكمن الزيادة في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية ، وبالتالي زيادة جودة المدخلات والعمليات للحصول على زيادة في جودة المخرجات ، كما قد

تتميز الزيادة في التوسع الخارجي لعدد الجامعات المصرية في الخارج على جميع المستويات العالمية والعربية والإفريقية ، أو الزيادة في استقطاب الطلاب الوافدين للجامعات المصرية من خلال العديد من المميزات التي يجب توفيرها من أجل استقطابهم ، وقد تكون الزيادة في موارد إستراتيجية غير ملموسة مثل زيادة سمعة جامعاتنا المصرية لدى العديد من المجتمعات ، وقد تكون الزيادة في استقطاب الموارد البشرية الأكاديمية التي تمتلك درجة عالية من الكفاءة ، وقد تكون الزيادة في الإجراءات والأساليب التي تتبعها جامعاتنا زيادة عن الجامعات الأخرى العربية والإفريقية .

وتأسيساً على ما سبق فإن تبني الجامعات المصرية لفلسفة الزيادة يساعد علي توفير موارد مالية للجامعات من خلال الكم الهائل من البرامج والأبحاث والخدمات التي تقدمها للمجتمع ، كما تزداد التحالفات والشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات التنموية والجامعات للحصول على المخرجات الجامعية وزيادة الحاضنات أو الحقائق التكنولوجية ، كما يساعد بُعد الزيادة علي مزيد من العقود بين الطلاب والجامعات أو بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع .

٢- الإستبعاد : وهو البعد الثاني لاستراتيجية ابتكار القيمة ، ويتضمن استبعاد جميع المدخلات التي ليس لها تأثير علي شكل وقيمة المخرجات الجامعية ، وذلك من أجل تقليل التكاليف من جهة ، وتوظيف الموارد المالية المتاحة بالجامعات في تحقيق جودة المخرجات ، وبالتالي لابد من إستبعاد الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية التي لا تتلائم مع متطلبات الجودة المتوقعة من المخرجات ، ومراجعة سياسات استقطاب أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بما يتناسب مع طبيعة العمليات التي يتم القيام بها ، حيث تستحوذ الأجور والمرتبات علي نسبة كبيرة من الميزانية ، وتقل النسب المالية المتبقية لشراء السلع والخدمات والفوائد والدعم والمنح والمزايا الاجتماعية وشراء الأصول غير المالية والمصروفات الأخرى .

ومن هذا المنطلق يجب استبعاد المواد التدريسية التي لا عائد لها في جودة المخرجات البشرية ، وتسبب تكلفة مرتفعة للجامعات من حيث إعداد المواد التعليمية ومرتببات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس ، و استبعاد الأبحاث والمشاريع العلمية التي لا يكون لها إسهام في تقدم المؤسسات التنموية على المستوى النظري والتطبيقي ، واستبعاد الأنشطة التي لا عائد لها مع بعض الطلاب .

ومن الممكن استبعاد العديد من المعامل التطبيقية في العديد من التخصصات ، حيث أصبحت وسائل التكنولوجيا قادرة علي تقديم شرح أولي في عدد من التخصصات التطبيقية مثل الطب الحيوي ، وعلم الأوبئة ، والصحة العامة ، وصحة السكان ... الخ ، وأيضاً تقييم ذلك للتأكد من فهمهم للمحتوى ، وتواجد ذلك في كل المجالات حتي المجالات الطبية وتدريبات العمليات الجراحية والتدريبات السريرية ومراحل التشخيص والعلاج ... الخ ، كما يمتلك دمج التعليم بين المهنيين كتجربة التعلم الأساسية وليس مجرد فكرة لاحقة تضاف إلى المناهج الدراسية كما هو الحال في النموذج الحالي (Slocum&Papa,2014,40).

وتأسيساً على ما سبق تُسهم فلسفة الاستبعاد في تحقيق جودة المخرجات الجامعية البشرية والبحثية والمعرفية والإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة وأعلي جودة ممكنة ، وبالتالي تقل تكلفة الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع ، فيزداد الإقبال عليها من قبل المؤسسات التنموية بالمجتمع عن غيرها من المؤسسات ، فمثلاً تقل تكلفة الدورات التدريبية المقدمة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات التنموية بالمجتمع عن غيرها من المؤسسات التدريبية الأخرى ، مما يؤدي لزيادة الموارد المالية للجامعات ، وأيضاً تقل تكلفة إعداد الطالب بالجامعات عن الجامعات الأخرى ، وب نفس مواصفات الجودة مما يؤدي لزيادة إقبال الطلاب عليها ... الخ .

٣- الابتكار : تحتاج الجامعات المصرية لتواجد ابتكار في العمليات التدريسية والبحثية والخدمية التي تقدمها للطلاب وللمجتمع ، حيث لا بد من تواجد ابتكار في طرق التدريس لاكتشاف الموارد البشرية وتقديمها للمجتمع ، وأيضاً تحقيق الابتكار في الأنشطة التي تتم داخل الجامعات سواء علي مستوى الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية ... الخ ، ومحاولة اختراق موضوعات بحثية تساعد على تحقيق الابتكار عند التوصل لنتائج عن طريقها ، وجعل الابتكار في الموضوعات البحثية التي يقوم بها الطلاب أحد أهم مصادر التقييم ، ومحاولة ابتكار العديد من الخدمات لتقديمها للمجتمع الخارجي ، وتحقيق الابتكار في الخدمات الفعلية المقدمة .

لذا يجب علي الجامعات المصرية تبني سياسة استقطاب الأفكار الإبداعية الجديدة سواء علي مستوى المعرفة أو البحث العلمي من خلال أعضاء هيئة التدريس أو من خلال الطلاب ، كما يجب عليها استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع

من خلال تقديم العديد من المنتجات والخدمات للمجتمع ، كما يجب عليها توظيف تكنولوجيا المعلومات في اقتحام المؤسسات التنموية بالمجتمعات العالمية والإقليمية والمحلية ، وذلك من أجل تحليل المتطلبات التي تتوقعها هذه المؤسسات التنموية من الجامعات في المستقبل ، مما يتيح للجامعات تحقيق الابتكار في عملياتها من أجل تحقيق أعلى عائد ممكن .

وقد ركز كلاً من (Kim & Mauborghe) علي خفض التكاليف مع رفع القيمة ، وبالتالي ربط بين ابتكار القيمة و خفض التكاليف ، حيث تتسم عملية إنشاء مساحات جديدة من السوق بالديناميكية نظراً لتواجد التقليد عاجلاً أو آجلاً ، لذا لا بد من التركيز على هيكل التكلفة وعرض القيمة للمشتريين ، حيث أنهما الطريق إلى ابتكار القيمة ، لذا يمنع الابتكار ذو القيمة الكبيرة التقليد ، ويتطلب ابتكار القيمة تحقيق قفزة للمشتريين وللشركة نفسها ، حيث أن القيمة من دون ابتكار تصبح مجرد إضافة ، أما الابتكار من دون القيمة تصبح تكنولوجيا فقط يُطلق عليه مستقبل السوق ، وهو يتجاوز توقعات الزبائن ، فيعطيهم شئ غير مستعدين لقبوله أو لشراؤه ولهذا يفشل (Chang,2010,220-221) .



شكل (٢)

نموذج ابتكار القيمة

(Source : Chang,2010,221)

وبتحليل الشكل (٢) يتضح أهمية توفير التكاليف الملائمة لتحقيق متطلبات الابتكار فيما يقدم للمؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي تقدم الجامعات المصرية خدمات مجتمعية

غير قادرة على تقديمها العديد من المؤسسات المنافسة ، مثل الخدمات الطبية بتواجد أعلى الأجهزة كفاءة في الكشف وفي التحاليل وفي إجراء الأشعة ، وبالتالي يُقبل عليها المواطنون بدرجة أكبر عن غيرها من المستشفيات ، وكذلك المنتجات الزراعية التي تقدمها كليات الزراعة ، والاستشارات الهندسية لكليات الهندسة ... الخ ، مما يزيد من مصادر التمويل .

٤- **التقليص** : ويتجسد البعد الرابع في استراتيجية ابتكار القيمة في تقليص التكاليف لنفس الأنشطة في الجامعات ، فمثلاً تقليص أعداد أعضاء هيئة التدريس بما لا يؤثر بالسلب على العملية التدريسية ، وتقليص الموارد البشرية الإدارية بما لا يؤثر على كفاءة العمليات الإدارية داخل الجامعات ، وتقليص الأنشطة التي تتم داخل الجامعات بما لا يؤثر على كفاءة العملية التعليمية ، وبالتالي تتم تقليص الخدمات التي تقدم للطلاب بما لا يؤثر على كفاءة المخرجات التعليمية البشرية والبحثية والمعرفية والإنتاجية .

ومن هذا المنطلق لابد من تقليص العمل في الأبحاث التي لاجدوى لها عند تطبيقها على أرض الواقع ، وأيضاً تقليص الخدمات المقدمة للمجتمع والغير مرغوب فيها والتي لاجدوى لها ، وتقليص الأنشطة المجتمعية التي لايقبل عليها المجتمع ، وتكون لها تكلفة علي الجامعات ، كما يجب أن تتميز الجامعات المصرية عن غيرها من الجامعات العالمية والعربية والإفريقية بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة وبالمجتمع .

وتأسيساً على ما سبق تساعد فلسفة التقليص علي زيادة مصادر التمويل للجامعات المصرية ، حيث نحصل على المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعات بتكلفة أقل من غيرها من الجامعات الأخرى ، وبنفس مواصفات الجودة المطلوبة ، مما يؤدي لزيادة الاقبال على المخرجات الجامعية بدرجة أكبر من غيرها من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة او المنتج ولكن بتكلفة أعلى .

#### سادساً : آليات تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة بالجامعات

تطرق كلاً من كيم وموبورجي (Kim & Mauborghe) للعديد من الآليات التي يجب العمل بها لإبتكار أسواق زرقاء وهما ستة آليات هما علي النحو التالي ( الطائي ، ٢٠٠٦ ، ٢٠-٢٢):

**الآلية الأولى: الانتقال عبر الصناعات المتقابلة** سواء عن طريق تقديم منتجات /خدمات متماثلة بنفس طريقة العمل ولها نفس الفوائد ولكن بإختلاف بسيط في الشكل الخارجي أو في طريقة التقديم ، أو عن طريق تقديم منتجات/خدمات مقابلة بطرق تصنيع مختلفة وذات فوائد مختلفة .

**الآلية الثانية : الانتقال عبر الكتل الاستراتيجية للصناعات** حيث تركز التكتلات الاستراتيجية علي السعر والجودة في تقديم المنتجات/الخدمات ، وتعتمد استراتيجية ابتكار القيمة علي تجاوز المنطق التنافسي للتجمع الاستراتيجي ، ولكن بعد استيعاب العناصر المؤثرة علي متطلبات العملاء واختيارتهم ، وبالتالي الانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة .

**الآلية الثالثة : الانتقال عبر سلسلة المشتريين** التي تتحدد مواقعهم وفقاً لتأثيرهم المباشر علي قرار الشراء ، حيث تختلف قيمة السلعة وفقاً لثلاث فئات هي : المستخدمون والمشترون والمؤثرون ، فالمشترون هم التجار الذين يمثلون حلقة الوصل بين المؤسسات المنتجة والمستخدمين ، فهم يفضلون التكلفة الأقل لتحقيق الربح ، ويحاولون تحقيق تكتل مع المؤثرين في عملية الشراء مثل الأطباء عند كتابة الدواء ، وبالتالي من دراسة هذه السلسلة وتجاوزها .

**الآلية الرابعة : الانتقال عبر المنتجات والخدمات المكملة** التي تقف عائق في كثير من الأحيان أمام الزبائن ، فعلي سبيل المثال لا الحصر يعاني العديد من المواطنين في مجتمعنا المصري من صعوبة تواجد مواقف للسيارات أمام العديد من المولات ، فإن تم توفير هذه الخدمة المكملة فيعتبر ذلك تميز للمنتجات والخدمات التي يقدمها المول التجاري ، وأحياناً أخرى تسبب تميز للمنتجات أو الخدمات مثل توفير صيانة للعديد من المنتجات لفترة محددة ، وبالتالي لا بد لنا من تجاوز ذلك عن باستراتيجية ابتكارالقيمة .

**الآلية الخامسة : انتقل عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية للمشتريين** فكلاهما مجالان للتنافس بين المؤسسات ، فالوظيفية تعتمد على إجتذاب المشتريين عن طريق السعر أو الجودة ، حيث تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين أو بنفس الأسعار ولكن الجودة اعلى ، بينما العاطفية جذبهم عن طريق انتمائهم للمؤسسة بأذهانهم ومشاعرهم ، وبالتالي إذا تم تجاوز كلا الجاذبيتين فأنت تبتكر سوق جديد .

الآلية السادسة : انتقل عبر الزمن من خلال تحليل الاتجاهات المؤثرة على المنظمة ، وتجعل عليها ثلاث علامات مميزة الأولى أهميتها بالنسبة للمنظمة والثانية عدم قابليتها للتحويل والثالثة لها مساراً محدداً ، ولابتكار القيمة لابد من دراسة هذه الاتجاهات ومدى تأثيرها علي صناعتك والفوائد الغير مسبوقه من ورائها للزبائن .

وتأسيساً علي ما سبق فإنه عند تطبيق هذه الآليات علي الجامعات يكون لها أشكال قد تتشابه في بعضها وقد تختلف مع المتبعة في مجالات الصناعة والمؤسسات الإنتاجية ، لذا نحاول تحليل الآليات التي يجب أن تتبعها الجامعات لتفعيل استراتيجية ابتكار القيمة لديها ، لعل من أهمها ما يلي :

١- **البدائل المتماثلة والمتقابلة** : حيث تمتلك جامعاتنا المصرية تقديم برامج تدريسية متماثلة للعديد من البرامج التدريسية المماثلة بالجامعات العربية والعالمية ، ولكن تتميز بتقديمها عن طريق خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتميزين أو محاولة إبتكار برامج دراسية بمجالات غير متواجدة بالعديد من الجامعات الأخرى ، وتسمح للطلاب باختراق العديد من المجالات الحديثة ، وبالتالي فهي من البدائل المتقابلة ، وأيضاً اختراق نفس المجالات البحثية وتقديم معالجات مختلفة أو عن طريق إختيار موضوعات بحثية دقيقة لم تخترق من قبل ، وبالمثل تقديم خدمات مجتمعية متميزة عن غيرها من المؤسسات التدريبية والإستشارية الأخرى أو بتقديم خدمات مجتمعية مختلفة تماماً عن غيرها سواء بتقديم برامج متميزة غير متواجدة بالعديد من المؤسسات الأخرى أو بتقديم استشارات في مجالات دقيقة .. الخ .

٢- **تجاوز أسس التحالفات الإستراتيجية للجامعات** : وتعتمد هذه الآلية على دراسة أسس التحالفات الاستراتيجية للجامعات بجميع أنواعها سواء تحالفات المقررات أو البرامج أو التحالفات البحثية أو التعليمية أو التسويقية أو تحالفات الجامعات مع مؤسسات الصناعة ... الخ ، والتي تعتمد على التكيف مع التغير الديناميكي المستمر في البيئة المحيطة ، ومواجهة المنافسة الشديدة ، ومحاولة تحول الجامعات لاقتصاد المعرفة ، وإنشاء بيئة افتراضية بالجامعات ، ومحاولة تقاسم المخاطر وتعاضم الربح وتعزيز السمعة الأكاديمية للجامعات في التحالفات ، وتواجد جامعات



التحالف في التصنيفات العالمية ، ثم محاولة تجاوز ذلك من خلال إيجاد تنافس جديد من نوع آخر ، وذلك من خلال تقديم برامج تدريسية وبحثية خارج نطاق ما يتم تقديمه.

وبناء علي ما سبق يتم إحداث التغيير وليس التكيف مع التغيير ، واستقطاب جميع الأفكار الإبتكارية من الطلاب وتطبيقها بالجامعات ، وبالتالي يتم إقبال المؤسسات التنموية على المخرجات الجامعية ، وبالتالي تكون الجامعات المصرية غير مضطرة لإحداث تحالفات تسويقية أو مع مؤسسات الصناعة ، كما يمكن عن طريق هذه الآلية تجاوز فكرة مجرد تواجد الجامعات المصرية في التصنيف العالمي إلى فكرة القدرات الإستراتيجية التي تمتلكها جامعاتنا وتكون قادرة على إحداث طفرة إستراتيجية لمجتمعنا المصري .

٣- تجاوز توقعات المنتفعين من المخرجات التعليمية : يتعدد المنتفعين من الجامعات سواء من الداخل والمتمثلين في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أو من الخارج مثل المؤسسات التنموية ، لذا لابد من إشباع متطلبات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ليزداد إلتئامهم للجامعات وتحقيق أعلى المنافع منهم ، وتوفير المستقبل المرغوب للطلاب من خلال التعاقد مع العديد من المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي يتمتع الطلاب بالدراسة داخل الجامعات ويتم استقطاب أفكاره وإبداعاته ، كما يمكن دراسة المشكلات التنموية والتحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات التنموية ومحاولة تجاوزها بالعديد من المبتكرات الجامعية ، وبالتالي تعتمد استراتيجية ابتكار القيمة بدرجة كبيرة على هذه الآلية .

٤- المرور عبر الأخطاء الصفرية : والتي تظهر قبل التحاق الطلاب بالكلية وخلال الالتحاق وبعد الالتحاق ، فعلي سبيل المثال وضع برامج تسويقية للطلاب بمرحلة التعليم قبل الجامعي لتشويق الطلاب ، وتوفير نظم لمتابعة كفاءتهم في هذه المرحلة ، ثم توفير نظم إدارية لمنع المعاناه الإدارية للإلتحاق بالجامعات ، ووضع آليات للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس ، وتوضيح نظم التقييم منذ الالتحاق بالجامعات ، ومتابعة الخريجين خلال العمل ووضع تقييم دوري لهم من أجل وضع دورات تجديدية لمهاراتهم ومعلوماتهم .... الخ .

٥- فكر في الانتقال عبر مجالات التنافس بين الجامعات : وذلك عن طريق توضيح الأبعاد الإستراتيجية للبحث العلمي التي يتم بالجامعات ، وخاصة عند اختراجه للعديد من المشكلات

المستقبلية ، فإنه يتم تشجيعه بالتكلفة المراد الحصول عليه ، أو أبحاث قادرة على مواجهة التحديات العالمية والإقليمية والمحلية فإنه يجذب العديد من رؤوس الأموال ، ومحاولة تميز الجامعات في الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمجتمع ، كما يجب استثمار سمعة جامعاتنا المصرية التي تم اكتسابها على مدار التاريخ .

٦- **التفكير المستقبلي للجامعات** : بدراسة الاتجاهات التي تبنتها العديد من الجامعات في بعض الدول النامية وساهم في تحويلها لجامعات عالمية ، حيث لا بد علي جامعاتنا تجاوز هذه الاتجاهات بالتفكير في قيادة الجامعات الأخرى للمستقبل وليس العكس ، كمحاولة تركيز المواهب داخل جامعاتنا سواء عن طريق استقطاب الطلاب المميزين او أعضاء هيئة التدريس ، وتوفير المصادر التمويلية بالدرجة القصوى مع تواجد نوع من الحوكمة المفضلة .

### المبحث الثاني : تحليل مصادر تمويل الجامعات المصرية

يحاول الجزء الحالي تحليل مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء دستور ٢٠١٤ واستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، وأيضاً في ضوء خبرات العديد من الجامعات العالمية ، وذلك من أجل التعرف علي كيفية تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة لتفعيل هذه المصادر وأيضاً للحصول على مصادر تمويلية أخرى للجامعات .

لذا لا بد من التعرف علي موقف الدستور المصري واستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ من تمويل الجامعات المصرية، ثم تحليل واقع التمويل ، ورصد أهم مبررات الحاجة لنموذج جديد للتمويل، ثم التعرف على مصادر التمويل في العديد من الدول ، وذلك على النحو التالي :

### أولاً : موقف الدستور المصري ٢٠١٤ من تمويل الجامعات

يحاول الجزء الحالي تحليل واقع تمويل الجامعات المصرية ، وذلك من خلال تحليل مواد الدستور الخاصة بهذه المؤسسات من المادة (٢١) إلي المادة رقم (٢٣) ، ثم إلقاء الضوء علي أهم الأبعاد الإستراتيجية من النسب المتواجدة بالدستور المصري ، ويتم ذلك من خلال رصد هذه المواد ثم إجراء تحليل لها .

## المادة (٢١)

تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وفقاً للقانون ، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية ، وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التي لا تستهدف الربح، وتلتزم الدولة بضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة والأهلية والتزامها بمعايير الجودة العالمية، وإعداد كوادرها من أعضاء هيئات التدريس والباحثين، وتخصيص نسبة كافية من عوائدها لتطوير العملية التعليمية والبحثية. ويتضح من ذلك إدراك الدولة أهمية المخرجات الجامعية في قيادة المجتمع المصري مستقبلاً ، لذا تسعى الدولة جاهدة في تذليل الصعوبات لكل المتواجدين بالجامعات ، لذا تحاول توفير المجانية بهذه المرحلة ، كما أن نسبة الإنفاق مؤشر لاستيعاب الدولة لعدم تواجد تناسب بين هذه النسبة وما هو يجب أن يكون بالنسبة لتحقيق معايير الجودة العالمية سواء الخاصة بالقدرة المؤسسية أو الخاصة بالفاعلية التعليمية ، كما تدل المادة على استيعاب الدولة لأهمية تحقيق إستقلالية للجامعات ، وذلك لقدرتها على تحقيق الإبداع في العديد من الجوانب التعليمية والإدارية والبحثية والخدمية... الخ ، كما تشير المادة لفلسفة إنشاء الجامعات الأهلية والتي تكمن في مساعدة الجامعات الحكومية في تقديم الخدمات التعليمية لنوعية معينة من الطلاب دون النظر للربح ، وأيضاً الاستفادة من العائد في تخصيص جزء منه في الإرتقاء بالعملية التعليمية والبحثية بالجامعات الحكومية ، وأيضاً أكدت المادة علي إعداد الطلاب بالجامعات الأهلية وفق المعايير العالمية للجودة ، ولإدراك الدولة أهمية أعضاء هيئة التدريس بالعملية التعليمية ، لذا ستقوم بإعداد هيئة من أعضاء هيئة التدريس وتوفيرها لهذه النوعية من الجامعات .

## المادة (٢٢)

المعلمون، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم، الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه.

وقد أكدت المادة (٢٢) علي أهمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم ، و أهمية الارتقاء بالجوانب المالية لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع مستويات المعيشة ، وأيضاً الجوانب العلمية والتخصصية الخاصة بمجال تخصصهم ، وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية المادة (٢٣)

تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وترعى الباحثين والمخترعين، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية ، كما تكفل الدولة سبل المساهمة الفعالة للقطاعين الخاص والأهلي وإسهام المصريين في الخارج في نهضة البحث العلمي.

وبتحليل ما سبق يتضح إقرار الدولة بأهمية البحوث العلمية وأن ١% من GNP غير كافية تماماً لبنية بحثية تستطيع نقل المجتمع المصري لمجتمع المعرفة ، لذا وضعت الدولة في نفس المادة ضرورة تصاعد تدريجي حتي تتفق مع المعدلات العالمية ، كما تؤكد المادة علي أهمية القدرات التي يمتلكها البحث العلمي في نقل المجتمع المصري لمجتمع المعرفة ، وبالتالي يتحول الاقتصاد الزراعي والصناعي بالمجتمع لإقتصاد معرفة ، وأيضاً إمتلاك البحث العلمي قدرات خاصة بتحقيق السيادة الوطنية للمجتمع المصري على غيره من المجتمعات ، كما أكدت المادة (٢٣) علي أهمية تدخل الدولة في إجبار القطاع الخاص في تحقيق متطلبات الشراكة مع مؤسسات البحث العلمي بالمجتمع سواء في الجوانب المالية او في توفير البنية التحتية أو في توفير التسويق اللازم أو في تطبيق المعرفة بقطاعاتها المختلفة... الخ.

#### ثانياً: موقف استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ من تمويل الجامعات

لا بد من تحليل تمويل الجامعات في استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠م على النحو التالي :  
١- الجامعات : فقد ركزت الاستراتيجية على أهداف الجامعات التي تجسدت في تحسين جودة النظام التعليمي بالجامعات بما يتوافق مع النظم العالمية من خلال تفعيل قواعد الجودة ، وإتاحة الجامعات للجميع دون تمييز من خلال توفير الاحتياجات الدراسية للجامعات ، و تحسين تنافسية نظم ومخرجات الجامعات ، ولكن لم تتناول الاستراتيجية نصيب الطالب من

الإففاق العام علي التعليم العالي إلا عام ٢٠١٤م ، لأن ذلك لا بد ان يكون متوائماً مع محور الاقتصاد ووزارة التعليم العالي لتحديد متطلبات التخصصات المختلفة ، وما زالت أهم التحديات التي ركزت عليها الاستراتيجية الاعتماد علي التمويل الحكومي لمختلف الأنشطة الخاصة بالجامعات في مصر ، وهو غير كاف مع زيادة معدلات التضخم والقيود .

**٢- البحث العلمي :** لم تخصص الإستراتيجية محور للبحث العلمي إلا في أحد المؤشرات المتعلقة بالمخرجات ، والتي ركزت على معدل نمو الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية، حيث استهدفت نسبة الزيادة في البحوث خلال شتي المجالات ١٥% عام ٢٠٢٠م و ٢٠% عام ٢٠٣٠ بعد أن كانت ١٣,٦% عام ٢٠١٤م ، ولم تتطرق الاستراتيجية لموازنة البحث العلمي ، ولا للمصادر البديلة للتمويل .

### ثالثاً : واقع تمويل الجامعات المصرية

يحاول الجزء الحالي تحليل واقع تمويل الجامعات من خلال رصد واقع الإنفاق الحكومي على التعليم ، ومدى اتفائه واختلافه مع مواد الدستور المصري و استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، وذلك من أجل دراسة أهم الإشكاليات والمعوقات التي تقف أمام تنفيذ مواد الدستور واستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠م ، لذا يحاول الجزء الحالي تحليل مصادر الإنفاق على التعليم الجامعي لعل من أهمها ما يلي :

● **الإنفاق الحكومي :** وذلك من خلال تحليل نسبته إلى إجمالي الإنفاق العام التي تقوم به الدول على الخدمات بصفة عامة ، وأيضاً من خلال نسبته إلى إجمالي نسبة الإنفاق العام علي التعليم بصفة عامة ، مع مراعاة انخفاض نسبة المخصص للتعليم من الناتج المحلي الإجمالي GDP ، وذلك من خلال تحليل جدول (٢)

### جدول (٢)

#### نسب الإنفاق علي التعليم العالي

نسبة الإنفاق على التعليم إلى الناتج المحلي الإجمالي	نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم العالي إلى إجمالي الإنفاق على التعليم	نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم العالي إلى إجمالي الإنفاق العام	السنة
١,٨%	٣٣,١%	٥,٣%	٢٠٠٢/٢٠٠١
١,٦%	٣١,٣%	٥,٣%	٢٠٠٤/٢٠٠٣
١,١%	٢٥,٤%	٣,١%	٢٠٠٦/٢٠٠٥
١%	٢٦,٨٥%	٣,٢%	٢٠٠٨/٢٠٠٧
٠,٩%	٢٤,٦%	٣%	٢٠١٠/٢٠٠٩
٠,٧٢%	٢١,٤%	٢,٣%	٢٠١٢/٢٠١١
٠,٦٧%	٢٠,٣%	٢,١%	٢٠١٥/٢٠١٤

(المصدر: عبد العزيز، ٤٩، ٢٠١٨) نقلاً عن بيانات لسنوات مختلفة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

ويتضح من تحليل الجدول (٢) انخفاض نسبة الإنفاق الحكومي علي التعليم العالي إلي إجمالي الإنفاق العام ، ومن إجمالي الإنفاق علي التعليم بصفة عامة ، وهذه نتيجة طبيعية لإنخفاض نسبة الإنفاق علي التعليم بصفة عامة من الناتج المحلي الإجمالي GNP ، وهذا مؤشر خطير جداً لأنه في الوقت الذي يزداد فيه أعداد السكان ، وبالتالي تزداد نسب الإقبال على التعليم الحكومي تقل نسبة الإنفاق ، وبالتالي يعتبر ذلك مؤشر على انخفاض جودة العملية التعليمية في العديد من المدخلات الخاصة بمنظومة التعليم العالي ، وبالتالي الحصول على مخرجات لا تتناسب مع المخرجات المطلوبة في المؤسسات التنموية بالمجتمع .

كما أن النسب المخصصة للإنفاق علي مؤسسات التعليم العالي بالنسبة لما هو مخصص لقطاع الخدمات بصفة عامة تعتبر نسبة ضعيفة جداً ، وغير قادرة على الوفاء بمتطلبات منظومة متطورة من التعليم العالي ، في الوقت الذي تتضاءل فيه نسب الإنفاق الأخرى علي هذا القطاع ، وبالتالي نتوقع الحصول على مخرجات غير قادرة علي المنافسة العالمية ، وبالتالي ابتعاد جامعاتنا عن التصنيفات العالمية .

كما ترصد الموازنة أن نسبة النفقات المخصصة لقطاع التعليم قبل الجامعي ٧٢% من جملة النفقات المخصصة بموازنة ٢٠١٤/٢٠١٥ م ، وبالتالي تكون النسبة المخصصة لقطاع التعليم العالي ٢٨% من إجمالي النفقات المخصصة لقطاع التعليم ، بينما ارتفعت الميزانية المخصصة لقطاع التعليم قبل الجامعي بميزانية ٢٠١٨/٢٠١٩ م حيث وصلت إلى ٨٨,٧ مليار من ٧,١١٥ مليار جنيه أي حوالي ٧٦,٧% من جملة الموازنة ، في حيث تم تخصيص ٢٧ مليار للقطاع الجامعي أي حوالي ٢٣,٣% من إجمالي النفقات (سياسات الدعم في مصر، ٢٠١٩، ٩).

• المصادر الذاتية : حيث اتجهت الجامعات المصرية للبحث عن مصادر تمويل ذاتية وفقاً لتوجهات الدولة ، فقد قامت معظم الجامعات المصرية بإنشاء العديد من البرامج الخاصة بداخلها مقابل رسوم دراسية مرتفعة بالنسبة للبرامج الأخرى ، وأيضاً القيام بالعديد من المشروعات

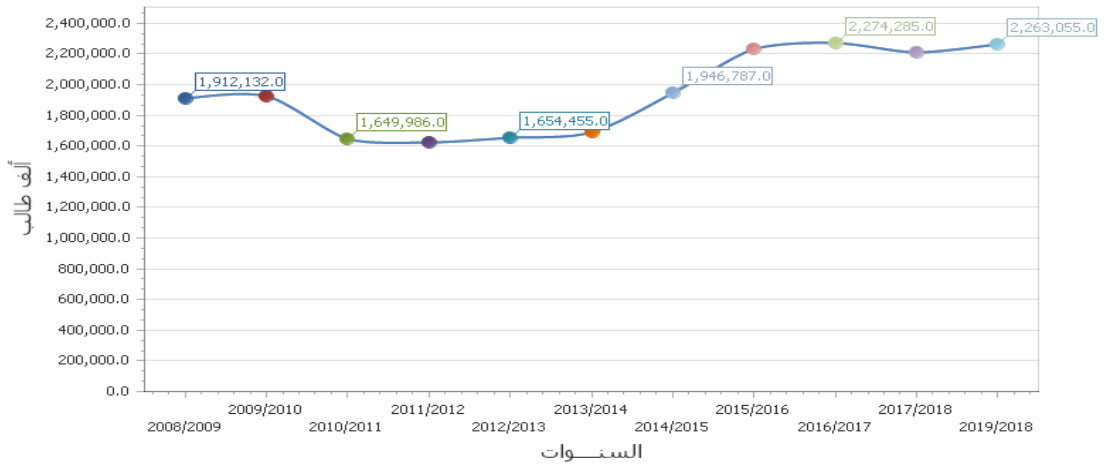
بالتعاون مع العديد من المؤسسات التنموية بالمجتمع ، والقيام بإعداد البرامج التدريبية التأهيلية المقدمة للعديد من المؤسسات والوزارات ... الخ .

### رابعاً : مبررات الحاجة لنموذج جديد لتمويل الجامعات المصرية

هناك العديد من المبررات لسعي الجامعات المصرية لتبني استراتيجية ابتكار القيمة وتطبيقها من أجل الحصول على مصادر مختلفة للتمويل ، ومن أهم هذه المبررات ما يلي :

#### ١ - تزايد معدلات القيد

تعاني الجامعات المصرية من تزايد أعداد الطلاب المقيدين بها ، وذلك من خلال الإحصاءات الرسمية المعلنة كما يوضحه الشكل (٣) ، وهذا مؤشر لضعف الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب في ضوء تواجد ثبات نسبي لنسب الإنفاق الحكومي علي التعليم ، وبالتالي يؤدي ذلك لتواجد العديد من المشكلات بداخل الجامعات .



شكل (٣)

إجمالي أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم العالي بالجامعات الحكومية والأزهر  
(المصدر: النشرة السنوية الطلاب المقيدون - أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٩)

ويتضح من شكل (٣) أن أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم العالي مرت بالعديد من المراحل سواء تزايد خلال العديد من الفترات المتباعدة ، فمثلاً حدث تزايد لأعداد الطلاب خلال الفترة من ٢٠٠٨/٢٠٠٩ إلى ٢٠٠٩/٢٠١٠ ، وخلال الفترة من ٢٠١١/٢٠١٢م إلي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، وأيضاً خلال الفترة من ٢٠١٧/٢٠١٨ إلي ٢٠١٨/٢٠١٩م ، وهناك ثبوت نسبي خلال الفترة من ٢٠١٠/٢٠١١م إلى ٢٠١٣/٢٠١٤م ، وتناقص خلال الفترة من ٢٠٠٩/٢٠١٠ إلي ٢٠١٠/٢٠١١م ، وخلال الفترة من ٢٠١٦/٢٠١٧ إلى ٢٠١٧/٢٠١٨م ، وبالتالي نستنتج أن التزايد هو السمة المميزة لأعداد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية ، ويجب أن نشير لفترات التناقص تعود لتزايد إقبال الطلاب علي الجامعات الخاصة ، ولا تعني تناقص أعداد الطلاب بهذه الشريحة

وتأسيساً علي ما سبق يتضح تزايد معدلات القيد بالجامعات ، وبالتالي يمثل ذلك ضغط علي الجامعات ، حيث لابد من توفير البنية التحتية وجميع الخدمات المقدمة ، مما يستلزم تواجد زيادة في نسبة الإنفاق علي الجامعات ، وبالتالي زادت أهمية وضرورة تنوع مصادر تمويل الجامعات لمضاهة الزيادة في معدلات القيد .

لذا فإنه من الضروري تطبيق إستراتيجية ابتكار القيمة علي الجامعات المصرية من أجل زيادة البرامج التعليمية المقدمة للعدد الكبير من الطلاب لتنوع رغباتهم ، كما أنه لابد من التركيز على الصورة الكاملة للمنظومة الجامعية من أجل تخطي الحواجز الرئيسية والتي تتجسد في التمويل الحكومي الثابت ، ومحاولة توفير مصادر تمويل لتوفير الخدمات التعليمية للعدد الكبير من الملحقين بالجامعات من أجل تحقيق الإبداع والإبتكار .

## ٢- تراجع القوة الاقتصادية للدولة

يشهد العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تراجع القوى الاقتصادية للعديد من الدول علي المستوى العالمي ، حيث زيادة معدلات التضخم في الأسعار علي المستوى العالمي ، وأيضاً مواجهة الدولة للعديد من الأزمات ، وبالتالي تراجع دور الدولة تجاه العديد من القضايا الاجتماعية لعل من أهمها التعليم ، لذا لابد علي الجامعات المصرية تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة لتوفير مصادر تمويل بديلة لها .



ومن هذا المنطلق لجأت العديد من الدول لإعلان حالة التقشف ، وذلك لتناقص الموارد المالية للدولة بالمقارنة بالنمو الهائل للقطاع الخاص ، مما ترتب عليه تراجع دور الدولة في تمويل العديد من القطاعات الخدمية بالدولة مثل الصحة والتعليم والإسكان والبيئة... الخ ، لذا زادت الدعوة عالمياً للمشاركة المجتمعية في تمويل التعليم ، ولكن دون انسحاب نهائي من الدولة ، ويجب ألا يقل نسبة الإنفاق الحكومي علي التعليم في الكثير من الدول عن ٦% فقط من الناتج القومي الإجمالي (القاسم & النويصر ، ٢٠١٨ ، ٢٥٥) .

فعلي سبيل المثال واجهت العديد من الدول ركود اقتصادي ، فقد انخفض الناتج في أيرلندا بأكثر من ١٠% من القيمة الحقيقية بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٠ م ، وارتفعت البطالة من ٥,٠% في أواخر عام ٢٠٠٧م إلى ١٣,٢% في أواخر عام ٢٠٠٩م ، وبلغت الذروة في نهاية المطاف عند ١٥,٢% في وقت مبكر ٢٠١٢م ، وتفاقت آثار الركود العالمي في أماكن كثيرة في أيرلندا بسبب انفجار فقاعة العقارات وانهيار البنوك الأيرلندية ، وبذلك ارتفع عجز الحكومة من الصفر تقريباً في ٢٠٠٨ إلى ١٣,٩% في ٢٠١٠ و ٣٠,٨% في ٢٠١١ ، ونتيجة لذلك نفذت الحكومة برنامجاً صارماً من تدابير التقشف ، يجمع بين الزيادات الضريبية وتخفيضات الإنفاق علي التعليم العالي (Chapman&Doris,2019.110).

وتأسيساً علي ما سبق انخفضت مساهمة الدولة بشكل ملحوظ بنسبة ٣٨,٤% خلال الفترة من ٢٠٠٨ وحتى ٢٠١٥م ، مما أدي لإنخفاض إجمالي دخل الجامعة ، وأثر علي انخفاض نصيب كل طالب من الميزانية بنسبة ٢٢% في الوقت الذي ارتفعت فيه أعداد الطلاب بنسبة ١٤% ، مما أدي لتبني الحكومة سياسة تحويل تمويل الجامعات إلى الطلاب أنفسهم عن طريق الرسوم الدراسية ، لذا ظهرت الدعوة لضرورة زيادة التمويل حتي لا تتدهور الجودة بشكل كبير (Chapman&Doris,2019.110).

وقد أثبتت الاحصاءات تراجع وتيرة النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي ، حيث سجل معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي ٣% عام ٢٠١٩م بعد أن كان ٣,٤% عام ٢٠١٨م ، وهي أدني مستويات له منذ عام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ، ونتيجة لذلك انخفض هذا المعدل في دول الاتحاد الأوروبي من ١,٩% عام ٢٠١٨م إلى ١,٢% عام ٢٠١٩م ، وذلك نتيجة

التوترات التجارية بين الاقتصاديات الكبرى ، مما أسفر عن زيادة كبيرة في الرسوم الجمركية ، والتأثير على مناخ الأعمال ومستوى الثقة في النشاط الاقتصادي (وزارة المالية ، ٢٠٢٠ ، ٤) . وفي نفس السياق تراجع الدور الاقتصادي للدولة في مجتمعنا المصري ، حيث تؤكد الاحصاءات زيادة العجز في المصروفات عن الإيرادات كما يوضح الجدول (٣) .

### جدول (٣)

الأداء الاقتصادي للدولة خلال العام ٢٠٢٠/٢٠١٩

متابعة يوليوا/ديسمبر		٢٠٢٠/٢٠١٩	البيان
٢٠١٩/٢٠١٨	٢٠٢٠/٢٠١٩	الموازنة	
٣٨٨.٢٦٣	٣٩٠.١١٧	١.١٣٤.٤٢٤	# الإيرادات
٣٠٣.٩٣٦	٣٠٣.٨٠٥	٨٥٦.٦١٦	١ - الضرائب
٤٨٤	٧٥٢	٣.٨٠٥	٢ - المنح
٨٣.٨٤٣	٨٥.٥٦٠	٢٧٤.٠٠٣	٣ - الإيرادات الأخرى
٥٧٤.٢٦١	٦٢١.٦٢٠	١.٥٧٤.٥٥٩	# المصروفات
١٣١.١٦١	١٤٧.٢٢٤	٣٠١.١١٥	١ - الاجور والتعويضات للعاملين
٢٨.٤٨٤	٣٠.٥٣١	٧٤.٩٢٣	٢ - شراء السلع والخدمات
٢٠٧.٤٧٤	٢٦٧.١٩٢	٥٦٩.١٣٥	٣ - الفوائد
١١٢.٤٥٨	٧٥.٥٦٠	٣٢٧.٦٩٩	٤ - الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية
٣٨.٩٥٥	٣٧.٠٥٩	٩٠.٤٤٢	٥ - المصروفات الأخرى
٥٥.٧٣٠	٦٤.٠٥٤	٢١١.٢٤٥	٦ - شراء الأصول غير المالية (الاستثمارات)
١٨٥.٩٩٨	٢٣١.٥٠٣	٤٤٠.١٣٥	العجز ( الفائض ) نقدي
٦٥٧	٥.١٦٦	٥.٠٠٥	# صافي حيازة الأصول المالية
١٨٦.٦٥٥	٢٣٦.٦٧٠	٤٤٥.١٤٠	العجز الكلي

(المصدر: التقرير النصف سنوي عن الأداء الاقتصادي والمالي خلال العام ٢٠٢٠/٢٠١٩، وزارة المالية، ٢٦) وبتحليل الجدول رقم (٣) يتضح تواجد زيادة في المصروفات الكلية للدولة عن الإيرادات ، وبالتالي لابد من تواجد عجز كلي في الميزانية ، وأيضاً هناك تزايد في معدلات التضخم في الأسعار مما أدى لتزايد لمصروفات ، وأيضاً هناك تزايد في العجز الكلي ، وأيضاً انخفاض الإيرادات إلى الناتج المحلي الإجمالي بالنسبة لنسبة المصروفات من الناتج المحلي الإجمالي ، وكلها مؤشرات في منتهي الخطورة بالنسبة للأداء الاقتصادي للدولة في الإنفاق علي التعليم . وتأسيساً علي ما سبق يتضح أن تراجع القوى الاقتصادية للدول ليست مشكلة يواجهها المجتمع المصري فقط ، بل تواجهها العديد من الدول على المستوى العالمي المتقدمة منها والنامية ، وبالتالي انعكس ذلك علي سياسات تمويل الجامعات ، حيث ظهرت الدعوة لتوفير العديد من المصادر البديلة لتمويلها ، وأيضاً عدم استفادة جميع الشرائح المجتمعية من التمويل

الحكومي للجامعات ، ولن يتم تفعيل ذلك بالدرجة المثالية إلا بعد تطبيق إستراتيجية ابتكار القيمة التي تعمل على الوصول لأبعد من الطلب الحالي على المخرجات الجامعية المصرية .

### ٣- ضعف الموازنة بين المخرجات التعليمية ومتطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع .

تعد تلبية احتياجات القطاعات التنموية بالمجتمع من أخطر مبررات الحاجة لتنوع مصادر التمويل للجامعات ، حيث ساعد ضعف تمويل الجامعات علي تكوين مخرجات بشرية وبحثية ومعرفية غير متلائمة بدرجة كبيرة مع متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع ، لذا لا بد من استعادة مكانة الجامعات المصرية وثقتها لدي المؤسسات التنموية بالمجتمع ، ولن يتم ذلك إلا بتوفير مصادر للتمويل تساعد علي رفع كفاءة المخرجات الجامعية طبقاً لمتطلبات المؤسسات التنموية . فعند تحليل أهداف كلاً من المؤسسات التنموية بالمجتمع وأهداف الجامعات نجد تشابه كبير بينهما ، حيث تهدف المؤسسات التنموية للتطوير الدائم لمنتجاتها من أجل اقتحام الأسواق التنافسية ، في حين تهدف الجامعات لتوليد ونشر المعرفة العلمية ، لذا فإنه من الممكن حدوث تكامل بين السوق و المعرفة العلمية ، حيث تعزز المؤسسات التنموية قدراتهم الإبتكارية ، وتستفيد الجامعات من فهم أفضل لكيفية تطبيق معارفها العلمية ( Estrad et al , 2016 , 2009 ) .

وبذلك نحن في حاجة لإستراتيجية ابتكار القيمة من أجل استبعاد العديد من البرامج التقليدية التي لا تتناسب مع متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي تساعد الاستراتيجية علي تحقيق الابتكار في برامج تمويل الجامعات ، وذلك من أجل إعادة بناء حدود السوق التي تتواجد فيه مخرجات الجامعات المصرية ، كما تحقق الاستراتيجية زيادة المخرجات البحثية التي تساعد علي حل مشكلات المؤسسات التنموية بالمجتمع ، كما تساعد أيضاً في الحصول على مخرجات معرفية تسهم في إحداث طفرات بأداء المؤسسات التنموية بالمجتمع .

### ٤- متطلبات الجودة والاعتماد

أصبحت الجامعات المصرية كغيرها من الجامعات علي مستوى العالم مطالبة بالاعتماد من خلال العديد من الهيئات سواء علي المستوى المحلي أو المستوى العالمي ، وذلك من أجل

العديد من الحقوق التي تكتسبها المخرجات البشرية لهذه المؤسسات ، لذا سعت الجامعات لتحقيق معايير الجودة والاعتماد سواء الخاصة بالقدرة المؤسسية أو المعايير الخاصة بالفاعلية التعليمية. ولتحقيق مقومات الجودة داخل الجامعات لابد من توفير التمويل الكافي لذلك ، وبالتالي أصبح هناك تناقض كبير بين ما هو مطلوب تحقيقه من مقومات وما هو مخصص للإنفاق على الجامعات من الميزانية العامة للدولة ، حيث أكدت الأدبيات علي تواجد ترابط بين مخصصات الدولة للتعليم وبين التناقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس ، وفي المخصصات المالية لهم ، وانخفاض في تمويل البحوث ، وانخفاض في العديد من الأنشطة التعليمية والبحثية والثقافية والرياضية... الخ التي تتم بداخلها (Broome et al , 2018 , 97).

وبالتالي تعتبر الجودة أحد مبررات تبني إستراتيجية ابتكار القيمة لتفعيل عدد من مصادر تمويل الجامعات ، وذلك من أجل تحقيق متطلبات الجودة لها ، وبالتالي يتم اعتمادها من المؤسسات المخصصة لذلك سواء على المستوى المحلي أو العالمي .

#### ٥- تحقيق الكفاية Competency

تعتبر الكفاية Competency أحد أهم الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها ، وبالتالي تعتبر من أهم مبررات البحث عن مصادر للتمويل من خلال تطبيق إستراتيجية ابتكار القيمة ، وذلك من أجل توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات ، ويتم ذلك من خلال توفير الأبنية التعليمية القادرة على استيعاب جميع الموارد الطلاب الملتحقين بالجامعات ، وأن تكون الموارد المالية كافية لممارسة جميع الأنشطة التي تتم بالجامعات ، لتكون كافية للحصول على مخرجات تعليمية كافية لخطط الدول الخمسية تتناسب مع متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي لابد من تواجد تنوع في مصادر تمويل التعليم من أجل توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق الكفاية المطلوبة ، حيث أن إستراتيجية ابتكار القيمة تعمل على توفير مصادر لتمويل الجامعات قادرة على تحقيق هذه الكفاية ، وذلك من خلال الزيادة في البرامج التعليمية والبحثية التي تحقق الكفاية لجامعاتنا المصرية ، وأيضاً من أجل التركيز على الصورة الكاملة للمنظومة الجامعية لتحقيق التسلسل المنهجي لكفاية الجامعات .

#### ٦- تحقيق الكفاءة Efficiency

تعتبر الكفاءة Efficiency أحد الغايات التي تسعى الجامعات المصرية لتحقيقها ، لذا تعتبر من مبررات البحث عن مصادر لتمويل الجامعات ، فالكفاءة تقترن بالتمويل ، فكلما توافر التمويل الكافي تحققت الكفاءة المطلوبة والعكس ، ومن هذا المنطلق ينظر العديد من المتخصصين في حقل اقتصاديات التعليم إلي العملية التعليمية بأنها عملية إنتاجية تختص بالاستثمار في رأس المال البشري والمعرفي والمالي ، وبالتالي تتطلب العملية التعليمية العديد من المدخلات منها المدخلات البشرية والمالية والمادية والسياسية .. الخ ، ويتم علي هذه المدخلات العديد من العمليات التدريسية والبحثية والأنشطة الثقافية والمعملية والرياضية .. الخ ، وذلك للحصول علي أفضل مخرجات بشرية ومعرفية وبحثية ومادية ... الخ للحصول علي عائد اقتصادي واجتماعي وثقافي .. الخ أكبر من حجم الانفاق علي العملية التعليمية .

وهناك العديد من المؤشرات التي تدل علي تدني الكفاءة الخارجية للجامعات مثل عدم ملائمة التخصصات لاحتياجات سوق العمل بدليل ارتفاع أعداد الطلاب في بعض الكليات الأدبية عن الكليات والأقسام العلمية ، أي التمرکز في مجالات ليست مطلوبة في سوق العمل ، ويشير المؤشر الثاني لإنخفاض دخل خريجي الجامعات عن غيرهم ، والمؤشر الثالث يشير إلي ارتفاع معدلات البطالة بين المتعلمين ، والمؤشر الأخير يتجسد في تأخر تصنيف الجامعات في التصنيفات العالمية وتقارير التنافسية العالمية (عبد العزيز ، ٢٠١٨ ، ٥١-٥٢).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أننا في حاجة ملحة لتوفير العديد من مصادر تمويل الجامعات من خلال استراتيجية ابتكار القيمة ، من أجل التركيز في البرامج التعليمية والبحثية التي تحقق أعلى درجة من الكفاءة، وتستبعد البرامج الغير مطابقة مع متطلبات سوق العمل، وتقلص عدد البرامج التي أصبح الإقبال عليها ضعيف من خلال المؤسسات التنموية بالمجتمع

#### ٧- تراجع الأداء التنافسي

تشير الاحصاءات العالمية لتراجع ترتيب الجامعات المصرية علي المستوى العالمي خلال السنوات الأخيرة ، حيث تأخر الجامعات في العديد من التصنيفات العالمية ، لذا يعتبر تراجع الأداء التنافسي من أهم مبررات البحث عن مصادر أخرى لتمويل الجامعات من أجل عودة جامعاتنا المصرية للخريطة العالمية مرة أخرى .

وزاد التنافس على خريجي الجامعات علي المستوى العالمي ، حيث أصبح التعامل مع خريجي الجامعات علي أنه سلعة تتزايد بشكل مستمر ، لذا زاد الإقبال علي خريجي الجامعات العالمية المتميزة ، وبالتالي أصبح ذلك من أخطر التحديات العديدة التي تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين (Smith&Urquhart,2018,588-589).

ومن هذا المنطلق نجد تدني ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية ، فلم تحظ في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٤م أي جامعة مصرية عدا جامعة القاهرة ووقعت في الفئة من (٤٠١-٥٠٠) حيث تم وضع الجامعات في فئات بعد ترتيب المائة جامعة الأولي ، وخرجت الجامعات المصرية الحكومية من تصنيف QS لعام(٢٠١٤-٢٠١٥) واحتلت الجامعة الأمريكية في القاهرة الترتيب (٣٦٦) من أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم ، وخرجت الجامعات المصرية من تصنيف التايمز(٢٠١٤-٢٠١٥) ، وظهرت جامعة القاهرة في الترتيب رقم (٢٩٩) في تصنيف وبمتركس الأسباني (٢٠١٤) (محمود ،٢٠١٥، ٢٥٦-٢٥٧) .

وتأسيساً علي ما سبق يتضح تراجع الأداء التنافسي للجامعات للعديد من الأسباب لعل من أهمها قصور مصادر التمويل ، وبالتالي فهناك العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات وتقف عائق أمام تحقيق ذلك ، لذا نحن في حاجة ملحة لتعدد مصادر تمويل الجامعات من خلال استراتيجية ابتكار القيمة لعودة الجامعات المصرية لمكانتها العالمية من خلال الابتكار والإبداع في المنظومة الجامعية لتحقيق أداء علي درجة عالية من التنافس .

#### ٨- الولوج لاقتصاد المعرفة

تحولت المجتمعات العالمية من مجتمعات تكنولوجية إلى مجتمعات معرفية خلال النصف الثاني من القرن العشرين ، ونتيجة لذلك تغيرت ملامح الاقتصاد في هذا المجتمع الجديد ليصبح اقتصاد قائم علي توليد المعرفة واستثمارها عن طريق تسويقها أو يتم تطبيقها لتحويلها لتكنولوجيا تحقق طفرة في المجتمع .

حيث يعرف اقتصاد المعرفة بأنه : " نموذج جديد تمثل فيه المعرفة الجزء الجوهري لنظام الاقتصاد ، حيث أصبحت المعرفة عامل الإنتاج الرابع في قيادة الاقتصاد بالإضافة إلى الثلاث عوامل التقليدية الموارد المادية والمالية والبشرية ، وبالتالي أصبحت المعرفة رأس المال

الأساسي ، ويُقاد النمو الاقتصادي بتراكم المعرفة ، والتطور التقني الجديد التي يمكن أن يخلق أرصفة تقنية نتيجة عمليات الإبداع، وبالتالي أصبح الاقتصاد أساسه المعرفة ، فلها دور كبير جداً في خلق الثروة " (Kim,2003,15).

ومن هذا المنطلق حدث تغير في أوضاع الجامعات علي المستوى العالمي وأصبحت في حاجة ملحة لتجديد برامجها ومناهجها وأساليب تدريسها ، وذلك من أجل إنتاج المعرفة التي تسهم في تغيير ملامح اقتصاد المجتمع ، حيث أصبحت المعرفة سلعة اقتصادية لها عائد مرتفع جداً ، ولها خصائص مختلفة حيث أنها سلعة غير قابلة للنفاذ عند استخدامها ، وغير قابلة للتلف عند استخدامها ، كما أنها قابلة للانتقال عبر العديد من الوسائل ، كما أنها مصدر للإبتكار... الخ وبالتالي واجهت الجامعات المصرية ضغوطاً شديدة لمحاولة الالتحاق بمجتمع المعرفة وتحقيق متطلباته من خلال توليد وابتكار واستثمار المعرفة ، ولن يتم ذلك إلا من خلال عمليات تعليمية وبحثية بشكل مختلف عن ما هو مقدم في جامعاتنا ، ويحتاج ذلك لمصادر تمويلية ضخمة ، لذا نحن في حاجة ملحة لتفعيل مصادر تمويل الجامعات من أجل عدم الاعتماد علي مصدر واحد فقط .

#### ٩- تداعيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT

هناك العديد من التداعيات لانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT ، ونحاول التركيز في هذا الجزء على التداعيات التعليمية التي أصبحت تمثل ضغط على تمويل الجامعات ، حيث أصبحت العديد من الجامعات على المستوى العالمي قادرة على توظيف هذه التكنولوجيا تعليمياً ، ويحتاج ذلك درجة من التمويل الملائم لتوظيفها في كل العمليات التعليمية . وكان من أهم التداعيات التعليمية هو توظيف كافة أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT في العملية التعليمية ، سواء الهاتف المرئي والمسموع ، والبيث الإذاعي والتلفازي ، وتوظيف الحواسيب ذات القدرة الفائقة في المؤسسات التعليمية... الخ ، وبمرور الوقت يزداد التقدم في هذه الوسائل وتوظيفها تعليمياً ، وأصبحت كل هذه الوسائل مسيطرة علي إنتاج المعرفة داخل هذه المؤسسات التعليمية(تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠٠٩، ٢٠٠٩، ٢٠٠٩، ١٣٦)

ونتيجة لما سبق زادت أهمية البحث عن مصادر أخرى لتمويل الجامعات المصرية من أجل توفير التمويل الملائم لتوظيف ICT في العملية التعليمية بجميع أركانها .

#### ١٠ - انتشار التخصصية

تغلغت التخصصية في الجامعات كغيرها من المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع المصري ، حيث انتشرت العديد من الجامعات الخاصة، ولكن الإنتشار كان بشكل عشوائي، حيث كانت تسعى هذه المؤسسات لتحقيق الربح علي حساب العديد من القضايا الأخرى ، على العكس من انتشار الجامعات الخاصة في العديد من الدول، والتي كان لها العديد من الأهداف لعل من أهمها مساعدة الجامعات الحكومية في تحقيق أهدافه، وخدمة القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع ..الخ لذا يعتبر انتشار الجامعات الخاصة مبرر للبحث عن مصادر لتمويل الجامعات ، حيث أصبحت الجامعات الحكومية مطالبة بتقديم تعليم يوازي جودة التعليم بالجامعات الخاصة ، وتقديم مخرجات تعليمية تتنافس مع مخرجات هذه المؤسسات في سوق العمل ، وبالتالي نحن في حاجة لتفعيل مصادر التمويل المختلفة من خلال تطبيق استراتيجية ابتكار القيمة .

#### ١١ - متطلبات تدويل التعليم

أصبحت الجامعات في مجتمع القرن الحادي والعشرين مطالبة بتكوين مخرجات علي مستوى دولي ، حيث أصبح السوق العالمي منفتح لعمل الخريجين الأكثر كفاءة ، وبالتالي زاد التنافس بين الخريجين في جميع الدول علي العمل ، وبالتالي زادت الضغوط علي تمويل الجامعات بتكوين مخرجات بشرية قادرة على المنافسة في سوق العمل علي المستوى الدولي ، إذن لا بد من التحول من الإقليمية والمحلية إلى العالمية .

لذا لا بد من تواجد البعد الدولي في عمليات الإعداد داخل الجامعات ، سواء علي مستوى الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، وأيضاً علي مستوى البرامج الأكاديمية ، وأيضاً علي مستوى المبادرات البحثية الدولية ، وأيضاً علي مستوى العديد من الروابط والشراكات



الدولية مثل إنشاء العديد من الأفرع للجامعات في العديد من الدول الأخرى وإقامة مشروعات بحثية دولية ، وتواجد شراكة تدريسية .. الخ (عبد الحافظ ، ٢٤، ٢٠١٦).

ومن هذا المنطلق أصبح الحصول على موارد للتمويل ضرورة حتمية لتحقيق البعد الدولي في إعداد المخرجات التعليمية داخل جامعاتنا سواء على مستوى البرامج والمقرارات أو علي مستوى التبادل الأكاديمي بين الطلاب .

وتأسيساً علي ما سبق يتضح ان هناك العديد من المبررات للبحث عن مصادر التمويل الذاتي للجامعات ومحاولة تفعيلها ، لذا كان لزاماً علينا تحليل المتاح من مصادر التمويل أولاً ، ثم التعرف علي مصادر التمويل في العديد من الدول ، وذلك من أجل الحصول على أفضل المصادر المتاحة للتمويل للجامعات في ضوء مقومات المجتمع المصري .

ولكن لا بد أولاً من تحليل تمويل الجامعات في الدستور المصري وفي استراتيجية التنمية المستدامة ، ثم التعرف علي واقع تمويل الجامعات المصرية ، وهل هناك تناسب مع ما تم التخطيط له في الدستور أو في استراتيجية التنمية المستدامة ، لذا يتم تناول تحليل تمويل الجامعات في الدستور المصري ٢٠١٤ ، وفي استراتيجية التنمية المستدامة علي النحو التالي :

#### خامساً : مصادر تمويل الجامعات من منظور عالمي

يحاول الجزء الحالي تحليل مصادر تمويل الجامعات في العديد من البلدان المتقدمة ، وذلك من أجل الإستفادة منها وتفعيلها داخل جامعاتنا ، لذا يحاول الجزء الحالي تحليل المصادر المختلفة لتمويل الجامعات علي النحو التالي:

#### المصدر الأول : التمويل الحكومي

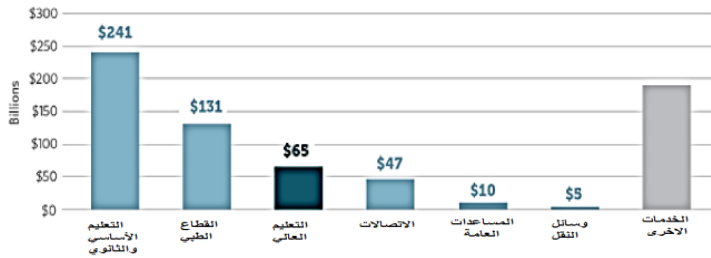
ويتواجد هذا المصدر في كل دول العالم ، ولكن تختلف النسبة المخصصة للجامعات طبقاً لطبيعة مركزية الدولة ، حيث تتحمل الدول المركزية تكلفة التعليم كلية دون أن يتحمل الطالب أو دون مشاركة القطاع الخاص أو مشاركة المؤسسات المجتمعية ، وهناك العديد من الدول تحقق التوازن بين مصادر التمويل الحكومي والاسري والخاص والذاتي للجامعات .

ويختلف التمويل الحكومي للجامعات من دولة لأخرى ، فهناك تمويل حكومي من الميزانيات المركزية ، وهناك من خلال ميزانيات الدولة المركزية و المحلية معاً ، حيث تستخدم

المحليات مواردها المالية الخاصة كما في النمسا وبريطانيا والسويد والنرويج ، وهناك من خلال المحليات مثل المانيا ، حيث تتمتع بالامركزية التمويلية ، حيث هناك ١٦ ولاية لتمويل الجامعات ، فتنفذ الولايات الألمانية الاتحادية ٨٨,٧٪ من إجمالي الإنفاق علي التعليم، والحكومة الفيدرالية ٩,٤٪ ، والمصادر الخاصة ١,٩٪ ، (Marjaa&Bleotu , 2104 , 2226-2227)

فهناك ثلاثة مصادر فرعية في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل القطاع العام الحكومي ، وتتجسد في الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والسلطات المحلية ، وتتنخفض نسبة إنفاق الحكومة الفيدرالية علي التعليم من نسبة الإنفاق الحكومي حيث تقترب من ٧% فقط والباقي يُكمن في حكومات الولايات والسلطات المحلية (العتيبي ، ٢٠١٨ ، ٤) .

ويحاول الشكل (٤) تجسيد نسبة إنفاق القطاع الحكومي علي الجامعات من النسبة المخصصة لجميع الخدمات الأخرى في الدولة وفقاً لإحصائيات ٢٠١٥ ، وذلك من أجل مقارنة الانفاق علي الجامعات مقارنة بالخدمات الأخرى .



شكل (٤) التمويل الحكومي على القطاعات المختلفة في الدولة

المصدر : ( العتيبي ، ٢٠١٨ ، ٤ )

وبتحليل الشكل (٤) يتضح أن الانفاق الحكومي على الجامعات يأتي في المرتبة الثالثة من نسبة الإنفاق علي الخدمات الأخرى ، مما يدل على اهتمام الولايات المتحدة بالجامعات ولكن ينسبة أقل من التعليم الأساسي والثانوي ، حيث هناك العديد من المصادر الذاتية لتمويل الجامعات قد لا تتوافر لدي قطاعات التعليم قبل الجامعي .

وتشارك العديد من القطاعات في التمويل الحكومي بكوريا ، حيث تقدم وزارة التعليم أكبر قدر من الدعم للجامعات تليها علي الترتيب وزارة العلوم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

والتخطيط المستقبلي ثم وزارة التجارة والصناعة والطاقة ، ثم إدارة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، ثم وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية ، ثم وزارة العمل ، ثم وزارة الأراضي والبنية التحتية والنقل ، ثم وزارة الزراعة والأغذية والشؤون الريفية ، ووزارة الثقافة والرياضة والسياحة ، ويمكن إظهار النسب كما بالجدول رقم (٤) (Kim&Park,2018,118) .

#### جدول (٤)

النطاق المالي للتعليم العالي من الحكومة (الأرقام بالبيليون دولار)

السنة	وزارة التربية والتعليم	إدارات الحكومة المركزية الأخرى	الحكومات المحلية	الإنفاق الحكومي الكلي
٢٠١١	٤,٣٩١ (٥٩,٣%)	٢,٧٣٦ (٣٦,٩%)	٠,٢٨٢ (٣,٨%)	٧,٤٠٨ (١٠٠%)
٢٠١٤	٧,١٠٩ (٧١,٨%)	٢,٥١٧ (٢٥,٤%)	٠,٢٧٣ (٢,٨%)	٩,٨٩٨ (١٠٠%)

(Source : Kim&Park,2018,119 )

ويمكن استنتاج تزايد نسبة الإنفاق الحكومي علي التعليم العالي في كوريا من جانب وزارة التربية والتعليم ، وتراجع العديد من الوزارات الأخرى ، وأيضاً تراجع النسبة التمويلية من الحكومات المحلية ، وبالتالي فإن التركيز الأعلى على وزارة التربية والتعليم ، كما نلاحظ زيادة نسبة الإنفاق الحكومي بصفة عامة علي هذا النوع من التعليم .

ويمكن الوصول لنتيجة مهمة تتمثل في أن التمويل الحكومي الكامل للجامعات لا يحقق العدالة الاجتماعية ، حيث هناك العديد من الفئات داخل المجتمع تستطيع تحمل النفقات التعليمية ، وبالتالي يعتبر حصولها علي التمويل الحكومي غير عادل ، وأيضاً يمثل الانسحاب الكامل للتمويل الحكومي من التمويل إنهاء شريحة مجتمعية غير قادرة على الالتحاق بالمؤسسات التعليمية ، وتمثل الضرائب أحد أهم المصادر الأساسية التي تعتمد عليه السلطات المحلية في تمويل الجامعات ، فالكثير من دول العالم تسهم السلطات المحلية بقدر كبير في تمويل الجامعات من خلال مصادرها التي تتجسد معظمها في الضرائب

وهناك العديد من الدول تقوم بإعفاءات ضريبية للشركات التي تقدم تمويل للجامعات أو الاستثمار في البرامج التدريبية ، وذلك من أجل زيادة استثمار الشركات في رأس المال البشري من أجل زيادة التنافسية الوطنية والعالمية (القاسم&النويصر ، ٢٠١٨ ، ٢٦٢)

وهناك العديد من الدول تقوم بفرض ضرائب علي الخريجين يتم تحصيلها دفعة واحدة أو لمدة زمنية محددة او على مدار العمر علي شكل ضريبة يتم تحصيلها بالعديد من الطرق ، وبالتالي تعتمد الكثير من الدول على الضرائب كوسيلة لدعم المؤسسات التعليمية والحصول على خدمات تعليمية بدرجة أكبر (الحربي ، ٢٠١٧ ، ٦٥).

لذا تعتبر الضرائب من أكثر المصادر التي تعتمد عليها الحكومات في تجميع الموارد المالية التي تخصصها لقطاع الخدمات بالمجتمع ، ومن بين قطاع الخدمات تكون الخدمات التعليمية لها نصيب من هذه الضرائب، كما تتنوع أشكال الضرائب سواء من خلال الضرائب علي المؤسسات وعلي الخدمات التي تقدمها الدولة للمجتمع .

وهناك العديد من الأشكال المختلفة للتمويل الحكومي في العديد من دول العالم ، ونحاول تحليل هذه الأشكال على النحو التالي :

#### ١- التمويل المرتبط بالأداء **Performance – Based Funding (PBF)** :

ويعتبر التمويل المرتبط بالأداء من أحد أساليب التمويل الحكومي علي الجامعات ، حيث وضعت العديد من المعايير لرصد الميزانية المخصصة لها ، وبالتالي إختلفت نسبة تمويل الجامعات عن بعضها البعض ، ويجب الإشارة إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية أول دولة استخدمت هذا الأسلوب لأنه يتناسب مع فلسفة المجتمع الأمريكي ، لكن نظراً لقدرته علي تنافس الجامعات في تحقيق الجودة ، فقد أُستخدم في العديد من الدول الأخرى .

ويُعرف التمويل المبني على الأداء علي أنه استراتيجية تقوم بها الحكومات لتوزيع مواردها المالية على الجامعات وفقاً للنتائج المحققة منهم ، وبالتالي تم التخلص من المؤشرات التقليدية مثل أعداد الطلاب المقيدين ، وتم الاعتماد على عدد من المؤشرات المرتبطة بالجودة مثل عدد الخريجين ، ونسبة الرسوب والتسرب .. الخ ، وترتبط بمعادلة رياضية لتحديد مجموعة من المتغيرات الرقمية مثل أعداد الطلاب في كل صف ، ونسبة الفقر في المنطقة التي تتواجد

بها الجامعات... الخ ، ويساعد هذا الأسلوب علي ترشيد الإنفاق على الجامعات مقابل الحصول على جودة المخرجات التعليمية ، وطبقته الولايات المتحدة عام ١٩٧٦م ثم بدأ في الانتشار خلال تسعينات القرن العشرين ، حيث طبقته المملكة المتحدة ، وهولندا ، ونيوزيلاندا ، وفنلندا وفرنسا وأستراليا (المنقاش&الخضير ، ٢٠١٧ ، ٢٥٧،٢٥٣) .

وانبثق التمويل المبني على الاداء من مفهوم التعليم المبني على النتائج ، والتي اكتسب أهمية متزايدة علي مدي العقدين الماضيين ، وأصبح أحد أهم معايير الاعتماد في العديد من الدول ، وهو نموذج لهيكلية تعليمية تتضمن تحديداً واضحاً لتقييم تعليم الطلاب ، كما أنه يعتمد علي عدد من المؤشرات المؤسسية الأخرى ، حيث تركز النتائج على السلوكيات والتدابير المرتبطة بالجامعة نفسها علي سبيل المثال لا الحصر الدرجات ، وإتمام الدورات ، وإكمال الدرجة ، ومعدلات التسرب .. الخ (Jacob et al , 2018,47).

وهناك العديد من المقاييس المستخدمة لأداء منها ما يختص بالتدريس ، ومنها ما يختص بالبحث العلمي مثل عدد المنشورات البحثية ، وتصنيفها ومعدل الاستشهاد وعدد براءات الاختراع ..... الخ ، وهناك مقاييس خاصة بالخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع مثل مقياس الاستدامة والتنوع .. الخ وهناك معادلات تستخدم المدخلات والمخرجات المتعددة في بناء مقاييس أداء شاملة (Wang , 2019 , 67)

وقد تواجدت العديد من المعايير التي تحكم على أداء الجامعات ، وقد اختلفت من دولة لأخرى ، كما اختلفت المعايير نفسها حيث ارتبط بعضها بأداء الجامعات من خلال برامجها ومقرراتها التعليمية والأنشطة التي تتم بداخلها والنتائج التي تم الحصول عليها ، والبعض الآخر بأداء الطلاب وكفاءتهم في التحصيل ومدي جاذبية الجامعات للطلاب ... الخ .

## ٢- التمويل بنظام الكوبونات Educational Voucher

ويعتبر التمويل بنظام الكوبونات أحد أشكال التمويل الحكومي ، حيث الهدف منه تحديد الفئات الغير قادرة علي تعليم أبنائها ، وبالتالي يساعد هذا النظام على الإنفاق علي المستحقين فقط ، ولا يشمل التمويل الحكومي كل الطلاب المقتردين وغير المقتردين .

والتمول بنظام الكوبونات هو أحد أشكال تمويل الجامعات الذي تتكفل به الحكومة من خلال دفعها لمصروفات الطالب عن طريق مبالغ نقدية أو كوبونات (أوصكوك) تُمنح لأولياء الأمور أو الطلاب بناء علي اختيارهم لإحدى الجامعات ، وتكون قابلة للصرف من قبل الجامعة ، وبالتالي فهي منهجية قائمة على التمويل من خلال دعم المستفيدين مباشرة ، لذا يُطلق عليها ، التمويل المبني على الطلب Demand-Side Financing ، حيث يتم تمويل المؤسسات المقدمة للخدمة من خلال الطلاب ، وهي عكس المنهجية المتبعة في الغالبية العظمى من البلدان ، حيث يتم التمويل بطريقة مركزية من خلال توفير الموارد البشرية والمادية التي يحتاجها القطاع المقدم للخدمات بناء علي تخطيطه الذاتي ، والتي يُطلق عليه التمويل المبني علي العرض Supply-Side Financing (زمان ، ٢٠١٤ ، ٢٠٥) .

ويعتبر نظام الكوبونات أحد أنظمة التمويل الشائعة في كلاً من أوروبا والولايات المتحدة ، والكوبونات النقدية تعادل نسبة مئوية من الضرائب ، حيث تخصص نسبة من الضرائب لتمويل التعليم عن طريق هذه الكوبونات ، وتقدم للمؤسسات التعليمية الحكومية من أجل تغطية النفقات التعليمية لتوفير مستوى تعليمي أعلى ، وتقديم الخدمة للطلاب ذوي الدخل المنخفض الغير قادرين علي دفع الرسوم الدراسية (Mariaa&Bleotu , 2104 , 2228) .

وهناك العديد من إيجابيات نظام التمويل بالكوبونات لعل من أهمها زيادة الضغط التنافسي على الجامعات الحكومية ، حيث يُتاح للطلاب الالتحاق بالجامعات الخاصة ، وبالتالي يقل الطلب علي الجامعات الحكومية ، مما يجعلها تقوم بتعديل جودة خدماتها والانتقال من الأداء الضعيف إلى الأداء القوي القادر على اجتذاب الطلاب مرة أخرى ، كما أن نظام الكوبونات أدى لزيادة قدرة الطلاب التعليمية ، كما أن الكوبونات باللغة الرياضية تعتبر دالة لقدرة المؤسسات التعليمية (Akyol,2016,150) .

وهناك العديد من السلبيات لهذا النظام عند تطبيقه بالولايات المتحدة ، وهو تحول معظم الطلاب للجامعات الخاصة لما له من تأثير على أدائهم ، وبالتالي يعتبر ذلك دعم من الولايات للجامعات الخاصة ، وبالتالي يظهر عدم توازن بين الإنفاق الحكومي علي الجامعات الحكومية والخاصة ، لذا ظهرت الدعوة في عدد من الدول مثل إيرلندا تخفيض قيمة الكوبونات بما لا

يسمح بالتحول للجامعات الخاصة ، حيث يتم تخفيض التكلفة التعليمية في الجامعات الحكومية عن الخاصة ، وتقديم الكوبونات لفئة معينة من الأسر الغير قادرين على تحمل النفقات التعليمية ، وإبعاد الفئات الأخرى القادرة علي الجامعات الخاصة (Epple&Roman,2014,62) .

### ٣- التمويل بنظام القروض **student loan systems** :

إنه من المسلمات الأساسية في معظم بلدان العالم علي أهمية التدخل الحكومي في تمويل الجامعات ، وتوفر قروض الطلاب المدعومة من الحكومة ، وهناك نوعين من القروض للطلاب الأول يستلزم قرصاً من نوع الرهن العقاري ، والذي يتم توفيره بشكل مباشر من قبل الحكومة للطلاب ، ويتم سداه من الخريجين خلال فترة زمنية محددة بعد التخرج ، بينما النوع الثاني يتمثل في نظام القروض المقترن بالدخل ، حيث يُقترن حجم ومدة السداد بالدخل المتوفر للمقترض بعد التخرج (Chapman&Doris,2019.109).

وضعت العديد من الحكومات في العديد من الدول نظاماً مختلفة لإقراض الطلاب ، فعلي سبيل المثال هناك أربع مصادر اتحادية رئيسية للقروض داخل الولايات المتحدة هما قروض ستافورد المدعومة وغير المدعومة ، وقروض برنامج PLUS ، وقروض بيركنز ، وقروض القطاع الخاص ، وقد أصبحت القروض مصدراً متزايد الأهمية لتمويل التعليم خلال العقدين الماضيين بالولايات المتحدة ، حيث تضاعفت معدلات أخذ القروض أكثر من الضعف ، كما تضاعف متوسط الحجم ثلاث مرات (Heijdra , 2017 , 38) .

ومن الدول الناجحة في نظام القروض شيلي والمكسيك وماليزيا وجنوب أفريقيا وبنجلاديش والولايات المتحدة واليابان ، وأستراليا وكوريا الجنوبية ، حيث تقدم المكسيك القروض الطلابية بضمان الدخل ، وتكون الأولوية للأسر ذات الدخل المنخفض بالجامعات الحكومية فقط ، والفائدة ١% والسداد من ١٠-١٥ سنة بعد التخرج بسنة أو سنتين مستوى الكليات ، وقد كانت هناك إدارة للقروض داخل وزارة التعليم العالي (عبد العزيز ، ٢٠١٨ ، ٦٤) .

وتقدم JASSO برامج قروض دراسية للطلاب اليابانيين في صورتين ، إحدهما على شكل قروض بدون فائدة والصورة الأخرى قروض بفائدة ، وذلك للدراسة بجميع أنواع مؤسسات التعليم العالي (Huang , 2018, 109)

كما يوجد في ألمانيا برامج لإقراض طلاب التعليم العالي ، وتكون هذه القروض بدون فوائد طول فترة الدراسة ، ويبدأ السداد بعد خمس سنوات من التخرج ، ويتعامل هذا البرنامج في كثير من الأحيان مع نسبة معينة من القروض علي أنها منح ، والنسبة الأخرى قروض واجبة السداد ( الشنيقي ، ٢٠١٨ ، ٨٥ )

وهناك دعوة عالمية لتوفير نظام القروض من خلال الحكومات أفضل من توفيره عن طريق مخططات السوق والمؤسسات الخاصة، لأن ذلك يعتبر شكل من أشكال التأمين الاجتماعي، حيث يتم تعظيم وظيفة الرعاية الاجتماعية، حيث يكون هناك إنصاف نظراً لتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية كما أنه يقلل من مخاطر عدم القدرة على سداد قروض التعليم (Long,2019,25) .

وبذلك يعتبر أحد التوجهات العالمية لضمان حصول الطلاب الفقيرة علي فرصهم من التعليم بالجامعات مقارنة بغيرهم من أبناء الطبقات العليا ، وبالتالي من أجل تحقيق أعلى عائد اقتصادي للمجتمع من وجهة نظر الاتجاه الاقتصادي ، حتي يتسنى الارتقاء بالمجتمع من خلال الخريجين من الجامعات بداخل هذا المجتمع .

#### ٤- التمويل بنظام المنح :

تعتبر المنح التي تقدمها العديد من الحكومات من أشكال التمويل الحكومي المقننة ، بحيث يتم توفير العديد من المنح للفئات المستحقة لها ، وذلك من خلال فرض العديد من الشروط التي تضمن تفعيل ذلك ، لذا تحاول العديد من الدول إتخاذ هذا النمط من التمويل ليساعدها علي تحقيق أهدافها .

وتعتمد الولايات المتحدة علي قانون المنح في برامج مساعدة الطلاب ، حيث تقدم المنح لخمس سنوات متصلة ،ومن الممكن امتدادها لعام سادس إذا قدمت المبررات الكافية ، كما تقدم لئوعية معينة من الأسر ذات دخل معين وتتكون من أربعة أفراد في الاسرة (العتيبي ، ٢٠١٨ ، ٦ ) .

وتقدم المنح في اليابان لتمويل الطلاب الدوليين في إطار البرنامج المشترك بين اليابان وكوريا لطلاب العلوم والتكنولوجيا ، والمنح الدراسية للطلاب الدوليين للدراسة في الجامعات اليابانية لفترة قصيرة تتراوح من ثمانية أيام إلى عام واحد تحت برامج التبادل الطلابي الجامعي



، وبالمثل تقدم JASSO الدعم المالي للطلاب اليابانيين في برامج التبادل ، وذلك بهدف تشجيع الطلاب اليابانيين الأكثر حماسًا والقدرة على الدراسة في الخارج (Huang , 2018, 109).

#### ٥- التمويل بنظام العقود Contracts System :

يعتبر التمويل بنظام العقود أحد أشكال التمويل الحكومي الذي يضمن إجراء العديد من العقود سواء مع الطلاب أو مع أعضاء هيئة التدريس أو مع الجامعات ، أي هناك العديد من الأشكال المختلفة لنظام العقود التي تتبعه الحكومات من أجل تفعيل تمويل العملية التعليمية . وهناك نظم أخرى للعقود تتم بين الدولة والجامعات ، وتواجد هذا النظام في العديد من الدول مثل ألمانيا ، حيث حدث تحول في نظم التعليم بألمانيا حيث تحولت إلى اللامركزية ، وأصبح علي كل ولاية إختيار اللوائح الخاصة بالإشراف والتوجيه الحكومي ، وطرق التمويل ، لذا تتواجد نظام العقود كأحد الأنظمة التي تفعل اللامركزية ، حيث يتم العقود بين حكومات الولايات والجامعات لمدة ثلاث سنوات ، حيث يتم التمويل وفقاً لمجموعة من الأهداف يجب تحقيقها بنهاية فترة العقد ، كما تشرع الجامعات في علاقة تعاقدية مع أعضاء هيئة التدريس لمدة خمس سنوات في ضوء الوظائف والاهداف المطلوب إنجازها ، حيث تم الربط بين الراتب وهذه الوظائف (Teichler,2018,40).

لذا تتواجد العديد من أنظمة التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات الألمانية ، حيث أصبح هناك عقود ترتبط بعدد من القيود مثل عدد الطلاب والتخصص وعدد الأبحاث المنشورة و براءات الاختراع ... الخ ، وهناك عقود أخرى قائمة علي نظام الحوافز ، حيث يرتبط الحافز بأداء أعضاء هيئة التدريس علي مستوى البحث العلمي والأنشطة التدريسية والثقافية .. الخ ، وهناك عقود تحمل النظامين (Teichler,2018,40).

ومن هذا المنطاق يتم تخصيص التمويل العام المباشر في العديد من الدول الأوروبية كليا أو جزئيا على أساس "عقود الأداء" بين الدولة والمؤسسات ، بالإضافة إلى تخصيص ميزانية أساسية ، وتستند العقود إلى مبدأ تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعات ، وتمثل هذه العقود أيضًا أداة لقياس تحقيق أهداف الأداء التي حددتها المؤسسات ، وتمثل عقود الأداء آلية قوية تسمح لها بتوجيه السياسات المؤسسية الاستراتيجية (Lung et al , 2012 , 939).

## ٦- حسابات التعليم الفردية (ILAs) Individual Learning Accounts :

تعد ILAs من النماذج التمويلية الخاصة بالإنفاق علي برامج التعليم والتدريب بالجامعات ، وتُكمن في تزويد المتعلمين بالأموال المطلوبة للإنفاق وتحمل كلفة الأنشطة التعليمية المختلفة وبخاصة الرسوم والمصروفات الدراسية من أجل المشاركة في برامج التدريب لتطوير وصقل المهارات المهنية والحياتية المرتبطة ببيئة العمل ، وتمول ILAs من قبل الضرائب وتقدم من قبل الدولة ، ويمثل هذا النموذج تحولاً من دولة الرفاهية إلي مدخل السوق في تمويل برامج التعليم والتدريب المستمر لما بعد التعليم الإلزامي (القاسم&النويصر ، ٢٠١٨ ، ٢٦١) .

وقد ظهرت الحاجة لهذا النموذج في العديد من الدول المتقدمة لمواجهة تحديات الصناعة الدائمة التغيير ، حيث أنه بالرغم من إعداد الجامعات للعديد من الوظائف المستقبلية إلا أن حاجة الطلاب للبرامج التدريبية تزداد عند دخولهم سوق العمل لافتقارهم العديد من المهارات أو عند حدوث تغييرات في سوق العمل ، لذا نحن في حاجة للعديد من الدورات المهنية سواء في الإدارة المالية أو المحاسبة أو الاقتصاد أو البرامج المهنية ، وذلك من أجل الارتقاء بكفاءة العاملين (Zopiatis et al , 2019 , 64).

### المصدر الثاني : التمويل بالوقف

يعتبر التمويل عن طريق الوقف أحد أهم مصادر تمويل الجامعات في العديد من بلدان العالم المتقدم ، حيث يتميز بالقدرة على محاكاة التغييرات في البنية الاقتصادية للمجتمع عبر فترات زمنية مختلفة ، كما أن له العديد من الأشكال المختلفة ، وبالتالي لابد من دراسة هذه الأشكال وتحليلها من أجل محاولة الاستفادة منها .

وينطلق الاساس العلمي للوقف في الجامعات علي فكرة استثمار الأموال من خلال حبس العين وجعل منفعتها للجامعات ، وتؤكد العديد من الأدبيات لأهمية أموال الوقف في استقرار الموارد المالية في العديد من الجامعات العالمية ، حيث تساعد علي تغطية ٣٠% علي الأقل من مصروفات المؤسسة السنوية ، كما أن أموال الوقف قابلة للتطوير بما يتوافق مع حاجات المجتمع في كل مكان وزمان (صلاح الدين ، ٢٠١٨ ، ٨٧ ، ٨٩) .

وهناك العديد من المصادر التي يستخدم فيها الوقف كمصدر من مصادر التمويل ويتم

تناولها علي النحو التالي :

١- صيغ الوقف التقليدية : فقد يكون الوقف عن طريق وقف العقارات كالأراضي والمباني السكنية أو التجارية ..الخ أو وقف النقود كودائع في البنوك أو وقف الأسهم في الشركات المساهمة مع مراعاة الضوابط الشرعية والاقتصادية ، ويمكن تخصيص عوائد هذه الأوقاف للإفناق علي الطلاب غير القادرين أو تقديم منح للطلبة والباحثين ، أو لتمويل برامج بحثية أو توفير فرص تدريبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الباحثين ، وتستخدم هذه الصيغة في العديد من البلدان ، ولكن تواجه مشكلة في البلاد العربية تتمثل في إسناد الأوقاف جميعها بالدولة لوزارة الأوقاف (الأشرم ، ٢٠١٩ ، ٣٥) .

٢- الكراسي العلمية الوقفية Endowed Chairs (كراسي البحث العلمي) (الكراسي البحثية) :

وهي إحدى الصيغ المستخدمة في دعم البحث العلمي في مجال معين أو تدريس مادة معينة تهتم بها الجامعة ويهتم بها ممول الكرسي العلمي ، وهو عبارة عن وقف يُقدم لتقديم الدعم اللازم لبرنامج بحثي أو أكاديمي بالجامعة سواء من خلال تقديم الرواتب للأساتذة العاملين به أو من خلال توفير فرص للدراسة بالخارج ..الخ ، وتنتشر هذه الفكرة في العديد من بلدان العالم مثل الولايات المتحدة وكندا وأستراليا وأوروبا ، وفي آسيا أيضاً مثل ماليزيا والصين وسنغافورة ، وفي الدول العربية مثل السعودية والأردن وفلسطين ومصر (حسن ، ٢٠١٤ ، ٢٨) .

٣- الصناديق الوقفية Endowed Funds : وهي عبارة عن صناديق استثمارية تدير الاموال

المخصصة لها لتحقيق عائد يذهب إلى الجهة الموقوف عليها ، وهناك نوعان لها تتعلق بتمويل الجامعات (الأشرم ، ٢٠١٩ ، ٣٩-٤٠) :

أولهما : الصناديق الوقفية المسؤولة عن إدارة أوقاف الجامعات ، وتعتمد في مواردها علي التبرعات والهبات والأوقاف التي تُمنح للجامعات من أجل استثمارها والافناق من عائدها علي احتياجاتها أو علي ما يحدده المانح تفصيلاً في وثيقة وقفية ، فتعهد الجامعات بهذه التبرعات والهبات لصندوق وقفي ليديرها لحساب الجامعة .

ثانيهما : الصناديق الوقفية التي تقوم علي اساس الصكوك الوقفية ، والقائمة علي فكرة ديمقراطية التمويل ، حيث يتم تحديد رأس مال الصندوق وتقسيمه لفئات صغيرة مثل ١٠ ، ٢٠ ، ٥٠ ، ١٠٠ اجنيه يتم إصدار أوراق ملكية بهذه القيمة في صورة صكوك أو وثائق وقفية ، وتطرح للاكتتاب العام من خلال مؤسسة مالية لبيعها للراغبين في الوقف من اجل تجميع رأس المال المراد الوصول إليه ، ويكون هذا النوع مفيد بمشاريع بناء المباني والبنية التحتية وتجهيز المعامل والمكتبات وتوفير الأجهزة البحثية ، لذا يكون مخصص لتمويل مجال علمي معين أو جهة صرف محددة مثل الصرف علي صيانة الأجهزة أو على مرتبات الباحثين أو تحديث المكتبات ، كما يستخدم هذا النوع في أغراض أخرى مثل دعم الطلاب وذوي المواهب الثقافية ، ورعاية المبدعين في المجالات العلمية .

٤- المؤسسات الخيرية (Foundations) والامانات الوقفية (Trusts) : وتنتشر في بلاد الغرب ولا تنتشر كثيراً في البلاد العربية والاسلامية ، ويكون لها أساس قانوني ، وكلاهما مؤسسات غير حكومية ولا تهدف للربح ، والغرض من إنشائها تحقيق أهداف إجتماعية أو تعليمية أو دينية ، وتعتمد على استثمار الموقوفات من أجل الحفاظ علي الأصل وزيادته لتعويض تآكل قيمته بسبب التضخم ، كما يوزع العائد منها علي المنتفعين والأهداف التي قامت من أجلها ، وتختلف المؤسسة عن الأمانة في الخصائص والتوصيف القانوني والأهداف ، حيث لا يشترط خيرية أهداف الأمانات الوقفية ، وتتشابه كلاً منهما مع الوقف في تواجد شخصية اعتبارية تتحكم في أموال الوقف ، كما تختلف كلاً منهما عن الوقف الإسلامي في تواجد عدد من الاهداف لإنشائها من أهمها الاعفاءات الضريبية ، ومن أمثلتها وقفية welcome Trust ببريطانيا ، والوقفية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والآداب ببريطانيا ، ومؤسسة فورد بأمريكا ، ومؤسسة سيمي داربي بماليزيا ، ومؤسسة وهبي كوتش بتركيا (حسن ، ٢٠١٤ ، ٣٤-٣٥)

٥- الجامعات الأهلية : وهي جامعات خاصة لاتهدف للربح ، حيث تستخدم الأموال التي يتم الحصول عليها في تحسين الخدمة التعليمية ، وتعتبر كافة أصول الجامعة الأهلية من أرضي ومبان ومعامل وأجهزة وقفاً ، حيث أنه مال موهوب للمنفعة العامة ، ولا يستردها الواهب مرة اخرى ، سواء كانت الأصول موهوبة بذاتها أو أن مؤسسي الجامعة قاموا بشرائها وتخصيصها

لمنفعة الجامعة وطلابها ، وكثيراً من الجامعات الأهلية تمتلك أوقافاً خاصاً لتمويل الجامعات تتكون من الهبات والتبرعات والمنح ، مما يؤدي لخفض مصروفات الدراسة ، وتنتشر في الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا وعدد من الدول العربية ، فعلي سبيل المثال نجد في الولايات المتحدة ١٦٠٠ مؤسسة غير هادفة للربح ، مثل هارفارد وستانفورد وبرينستون وبيل... الخ (حسن ، ٢٠١٤ ، ٣٧)

٦- إدارة الاوقاف الخاصة بالجامعات : تحرص الجامعات في العديد من بلدان العالم علي تملك أوقاف عن طريق عمل صناديق الهبات الخاصة بها وأنشطة جمع التبرعات ، وذلك بهدف الحفاظ على رأس مال السمعة ، وضمان الحرية الفكرية والحماية من الصدمات المالية ، وبالتالي تكون الجامعة بحاجة إلى هيئة إدارية جيدة وهيكل داخلي لجمع الأموال ، وإدارة ما تم جمعه ، حيث يكون لأداء صندوق الهبات دوراً مهماً في جذب الصناديق الخيرية ، فقد وضعت الجامعات الأمريكية أمثال هارفارد وبيل وغيرها من الجامعات خطط تساعد علي توفير النمو الرئيسي من خلال العائد الاستثماري لصندوق الهبات، لذا تم استثمار أموال الهبات إلى حد كبير في السندات وأسهم الأرباح العالية، حيث أن صندوق الهبات هو صندوق طويل الأجل، وبالتالي يجب تنظيمه بشكل جيد لتعظيم المكاسب المستقبلية ((Hamid,2018,6-7))  
وبتحليل المصدر الثاني لتمويل الجامعات في العديد من الدول العالمية والمتجسد في العديد من الأشكال المختلفة التي تضمن تحقيق الوقف بأي شكل من الأشكال المختلفة للجامعات ، وقد حلت العديد من المشاكل التي قابلت الجامعات في التمويل ، لذا فإنها من الأشكال التي يمكن تطبيقها خلال أحد أشكالها .

### المصدر الثالث : التمويل الذاتي

لجأت الجامعات في عدد من بلدان العالم للتمويل الذاتي لمواجهة التحديات العالمية والأزمات المجتمعية التي صاحبها انخفاض نسبة الموارد المالية الموجهة للجامعات ، لذا توجهت العديد من الجامعات للتمويل الذاتي تحت سيطرة الحكومات ، وذلك من خلال عدة أشكال مختلفة علي النحو التالي :

١- الرسوم الدراسية

تسهم ارتفاع كلفة العملية التعليمية بالجامعات لفرض رسوم دراسية علي الطلاب مقابل الخدمات التي تقدم لهم سواء في توفير الكتب الدراسية أو المدن السكنية أو التغذية الصحية أو الأزياء الرسمية... الخ .

ولكن يجب الإشارة لاختلاف الرسوم الدراسية وفقاً للدول ، فهناك عدد من الدول مثل جمهورية سلوفاكيا ، لا توجد تكلفة للدراسة والرسوم للحصول على درجة البكالوريوس في الجامعات الحكومية ، ومعظم الدول توجد بها مصروفات للجامعات الحكومية والخاصة ؛ فمثلاً تبلغ التكاليف للجامعات الحكومية لكولومبيا ٥٧٤ دولار مقابل ٣٠٨٢ دولار في الجامعات الخاصة ، وهناك افتراضان حاسمان أولهما :الرسوم الدراسية في الجامعات الحكومية أقل مما هي عليه في الجامعات الخاصة ، وثانيهما : تؤثر درجة توقعات المؤسسات التنموية بالمجتمع لجودة الشهادات الجامعية على أجور خريجي الجامعات(Duerrenberger & Warning , 2018 , 218)..

تعتبر المصروفات الدراسية المصدر الثاني لتمويل التعليم في بريطانيا ، حيث حدث تحول في طريقة تمويل التعليم ، فقد إنتقل من المنح والقروض المقدمة للطلاب إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على الرسوم الدراسية ، وقد أصدرت الحكومة ١٩٩٩م تشريعاً جديداً يدعو الطلبة الجدد في للمشاركة بنصيب أوفر في المصروفات مع إعفاء الأسر الفقيرة (العتيبي ، ٢٠١٨ ، ١٢)

ويجب الإشارة لتزايد استخدام الرسوم الدراسية في تمويل مؤسسات الجامعات علي نطاق واسع في العديد من بلدان العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين ، فعلى سبيل المثال تبلغ الرسوم الدراسية في أوكرانيا ٣٠% من إجمالي دخل مؤسسات الجامعات ، وبلغت في روسيا ٣٧,٤% وفي إستونيا ٢١,٢% ، لذا هناك نموذجان لتمويل الجامعات يعتمدان علي المزج بين الأموال العامة والخاصة للطلاب ، وهما (Erfort et al ,2016,330) :

١- نموذج التمويل الثنائي **(MBF) the model of binary financing** : ويعتمد علي دفع الطلاب جميع الرسوم الدراسية وتحمل النسبة التي تحددها الحكومات وفقاً لكل دولة ، كما يتم توفير المنح العامة والقروض من الحكومات لغير المقتدرين ، وهذا النموذج التقليدي متبع في العديد من بلدان أمريكا وأوروبا الغربية ، وهذا هو السبب في أن مشاكل تقاسم التمويل في التعليم العالي عادة ما يتم النظر فيها علي أنها مناصفة بين الحكومات والطلاب.

## ٢- نموذج التنوع في التمويل the model of diversification financing

(MDF): ويعتمد علي عدم الاعتماد الكلي علي الرسوم الدراسية ، وبالتالي يتم توفير إختبارات للطلاب عند الالتحاق بالجامعة ، فمن يجتاز هذه الاختبارات للقبول بالجامعة يتم إعفائه من الرسوم الدراسية ، وبالتالي يُستثني أصحاب النتائج الأفضل في هذه الاختبارات من دفع الرسوم الدراسية ، في حين أن جميع الآخرين لا يتلقون أيًا من المنح العامة ويجب عليهم دفع الرسوم الدراسية ، ويستخدم هذا النموذج في أوكرانيا وكذلك في دول أخرى ما بعد الاتحاد السوفيتي . وهناك نظم للتمويل عن طريق الرسوم الدراسية للطلاب غير مصحوبة بمخطط قرض للطلاب ، فمثلاً يتم تمويل الجامعات الأيرلندية من خلال مزيج من التمويل الحكومي المباشر ورسوم الطلاب ، والرسوم غير مصحوبة بمخطط قرض للطلاب ، حيث يُنظر إلى زيادة مستوى الرسوم كحل لنقص كبير في تمويل الجامعات ، وأدى ذلك لتزايد المخاوف بشأن القيود المفروضة على الوصول لهذا النمط من التعليم لدى الطلاب ، حيث كانت الرسوم الدراسية مرتفعة بالنسبة للدخول النموذجية ، لذا فقد تم توفير عدد من المنح لبعض الطلاب ذات الدخل المنخفضة ، كما تم اقتصار الرسوم الدراسية علي التكاليف غير الدراسية مثل رسوم الامتحانات وغيرها ، وقد حدث تطور في هذا النظام خلال العديد من السنوات حتي أصبح الآن الرسوم الدراسية مرتفعة جداً ، ويسدها ٥٠% من الطلاب ، بينما النصف الآخر ذات الدخل المنخفض تتحمله الدولة (Chapman&Doris,2019.109).

ولكن هناك نقد موجه للتمويل عن طريق المصروفات الدراسية ، حيث أنه كلما كانت الرسوم المدرسية منخفضة نتيجة زيادة الإنفاق العام علي التعليم من خلال المصادر المختلفة أو من خلال الدعم المالي الذي تقدمه الدولة تزداد عدد سنوات الدراسة وتقل المشكلات الاجتماعية بالمجتمع ، والعكس فكلما زادت الرسوم الدراسية تنخفض عدد سنوات الدراسة وتظهر المشكلات الاجتماعية مثل عمالة الأطفال ، وتزداد الشريحة الغير متعلمة نظراً لإرتفاع تكلفة الفرصة البديلة (Duerrenberger&Warning,2018,218)

ومن هذا المنطلق يجب التصدي للتجربة الكورية ، حيث تشكل الرسوم الدراسية نسبة كبيرة من تمويل الطلاب ، وخاصة في الجامعات الخاصة ، حيث تشكل الجامعات الخاصة

٨٧٪ من جميع الجامعات في كوريا ، ويوجد بها ٧٥٪ من عدد الطلاب الإجمالي ، وتبلغ نسبة اعتمادهم على الرسوم الدراسية ٧٠٪ من ميزانية الجامعات ، في حين تعتمد الجامعات الحكومية على ٤٠٪ من الرسوم الدراسية فقط ، مع توفير الدعم والمنح لبعض الفئات ذوي الدخل المنخفضة (Kim&Park,2018,120)

ويجب الإشارة لسلبيات الاعتماد علي المصروفات الدراسية بدرجة كبيرة ، تتجسد في استبعاد فئة من التعليم قد تمتلك العديد من المهارات التعليمية ولكن لا يوجد لديهم ما يكفي لتعليمهم ، كما يحدث العكس فقد يتم تعليم العديد من الأفراد ذوي المهارات الأقل وقد لا تكون هناك لديهم مهارات ، ولكن يمتلكون الموارد المالية الكافية للحصول على الشهادات ، وبالتالي تتواجد نوعية رديئة من القوى العاملة لا تتناسب مع متطلبات التنمية .

بالإضافة لتحول جميع الجامعات لمؤسسات استثمارية ، حيث تقديم الخدمات الأفضل بالتكلفة الأعلى ، وذلك ما يحدث في الجامعات الخاصة داخل مجتمعنا المصري في الوقت الحالي ، حيث تتنافس في تقديم الخدمات الأفضل بالتكلفة الأعلى ، وبالتالي حدث التحول السيئ للجامعات ، فأصبحت تسعى للربح من الدرجة الأولى ، وتم إهمال الجوانب الأخرى للعملية التعليمية ، وبالتالي لا بد من إحداث تكامل مع المصروفات الدراسية والعديد من المصادر الأخرى ، وعدم الاعتماد عليه كمصدر وحيد ، لأن ذلك يؤدي للعديد من السلبيات .

## ٢- الجامعات المنتجة .

أصبحت فكرة الجامعة المنتجة أحد أهم مصادر التمويل ، حيث انطلقت من قدرتها علي استغلال مواردها الخاصة لتحقيق عائد اقتصادي لها يساعدها على تحقيق الجودة في العمليات الأساسية التي تتم بداخلها ، حيث تمتلك الجامعات مستشفيات لكليات الطب ومزارع لكليات الزراعة وورش إنتاج بالجامعات التكنولوجية ، بالإضافة لتوافر النخبة من العلماء والباحثين القادرين على تقديم العديد من الاستشارات للمؤسسات الإنتاجية ، والمعرفة الناتجة من البحث العلمي بداخلها ، والعديد من براءات الاختراع ، وأيضاً العديد من الخدمات الأخرى التي تقدمها للمجتمع . ونحاول رصد العديد من الأنشطة التي تقدمها الجامعات لتتبنى فلسفة الجامعة المنتجة ، وبالتالي توفير موارد مالية للجامعات ، لعل من أهمها (بوفالطة&موساوي ، ٢٠١٥ ، ٣٨٣-٣٨٥) :



١- استثمار أملاك الجامعات : عن طريق استثمار الأجهزة المتاحة لديها لصالح الغير مقابل عائد مادي ، وأيضاً استثمار الأبنية التعليمية والمطاعم أو النوادي او المزارع أو الورش من حيث تأجيرها أو الاستفادة منها بطرق أخرى .

٢- الخدمات الاستشارية : حيث تمتلك الجامعات مكاتب استشارية قادرة علي تقديم المشورة الفنية والخبرة للمؤسسات التنموية بالمجتمع ، وقد توجد بشكل آخر علي هيئة بيوت الخبرة توجد بالجامعات تستثمر خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

٣- التدريب والتأهيل : حيث تقدم الجامعات دورات تدريبية للموارد البشرية داخل المؤسسات التنموية بالمجتمع لرفع كفاءتهم أو لتعريفهم بكل المستحدثات ، وتُعد هذه الدورات والبرامج التدريبية وفقاً لمتطلبات السوق ، حيث تقدم الجامعات البرامج المتوقعة لهذه المؤسسات .

٤- توجيه البحث العلمي: وذلك عن طريق توجيه البحث العلمي تجاه المشكلات داخل القطاعات الإنتاجية والخدمية عن طريق العديد من العقود بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع .

### ٣- التمويل الريادي

ويقصد بالتمويل الريادي هو التمويل الذي يتوفر للمؤسسات التعليمية من جراء العديد من الأفكار الريادية لطلابها ، حيث يتم تطبيق هذه الأفكار من خلال هذه المؤسسات التعليمية أو من خلال مؤسسات أخرى تتبني هذه الأفكار وتحمل العديد من المخاطر ووراء نجاح أو فشل هذه المشروعات ، وبالتالي يكون العائد من هذه المشروعات للمؤسسات التعليمية .

### ٤- استثمار الموهوبين :

فقد أنشئت العديد من الجامعات ادارة لرعاية الموهوبين ، فهناك مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، ويتم استثمار المواهب الطلابية من خلال تسويق أفكارهم من خلال عقود مع الشركات والمؤسسات الصناعية لتحويلها لمنتجات تجارية والاستفادة من عوائدها ، أو استثمار المنتجات العينية بعرضها في معارض مفتوحة لجميع بأسعار رمزية وإيداع دخلها في خزينة المؤسسات التعليمية ، او من خلال عائد تحقيق الانتصار في المسابقات الدولية وحصد العديد من الجوائز ( المنقاش & الشهري ، ٢٠١٨ ، ٢٠١ )

### ٥- البحث العلمي :

تتفق العديد من الجامعات العالمية على البحث العلمي من أجل القضاء علي العديد من الاشكاليات التي تواجه المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي يعتبر أحد مصادر الدخل للجامعات وقد يأتي التمويل من البحث العلمي عن طريق الإيرادات من عقود البحث المبرمة مع الكيانات القانونية (الشركات والهيئات الوطنية للبحث العلمي وغيرهم من الأشخاص الاعتباريين المعنيين) ، وقد يأتي من المنح البحثية ، وقد يأتي من إيرادات التصميم والاستشارات المقدمة من المؤسسات التعليمية ، وقد يأتي عن طريق إيرادات المسابقات البحثية مع العديد من المؤسسات الأخرى (Todeaa&Tileab,2011,720).

وتسعي الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية علي إنشاء علاقات تعاونية مع المؤسسات التنموية بالمجتمع من خلال العديد من الأشكال المختلفة مثل الحاضنات التكنولوجية والحدائق التكنولوجية وغيرها من أشكال المختلفة .

وتلعب الموضوعات التي يتطرق إليها البحث العلمي دوراً كبيراً في مساهمة المؤسسات التنموية في التمويل ، فمثلاً تحظى مشروعات الطاقة المتجددة بأهمية كبرى في المجتمع السويسري ، حيث يشارك المجتمع من خلال العديد من القطاعات بتخفيف حدة التوتر بين تطوير الطاقة المتجددة والرغبة في حماية البيئات الطبيعية الفريدة ، ويضع المستثمرون الحاليين تدفقات استثمارية حالية فذ مثل هذه المشاريع (Broughela & Hamplb, 2018,723)

وهناك أحد المصادر المهمة الأخرى التي تعتمد عليه العديد من الدول علي التمويل الخاص بالأبحاث العلمية ؛ ألا وهو التمويل من خلال مصادر دولية ، وهناك دول تعتمد على هذا المصدر بدرجة كبيرة وتحاول استقطابه بأكبر درجة ممكنة ، وتقوم بتوفير المقومات اللازمة للحصول عليه كما هو موضح بالجدول (٥)

جدول (٥)

نسبة جميع تمويل البحث والتطوير المستمد من مصادر دولية% خلال عام ٢٠١٣

م	الدولة	نسبة جميع تمويل البحث والتطوير المستمد من مصادر دولية%
١	المملكة المتحدة	20.65
٢	هولندا	14.27
٣	سويسرا	12.07
٤	فنلندا	11.54

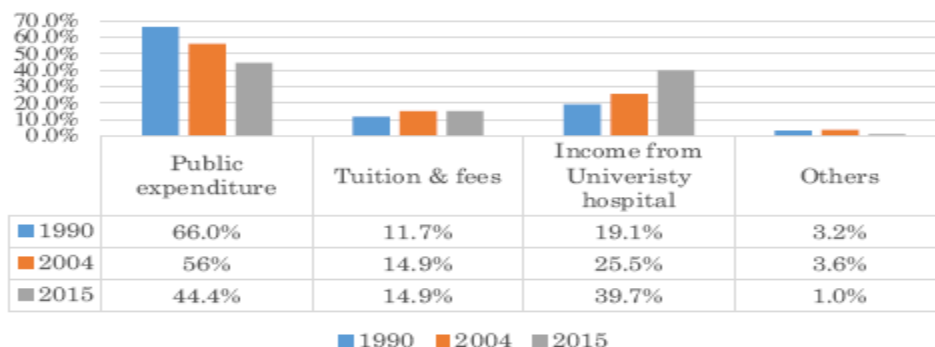
9.45	إيطاليا	٥
7.62	فرنسا	٦
4.32	ألمانيا	٧
3.80	الولايات المتحدة	٨
0.89	الصين	٩
0.52	اليابان	١٠

(Source : Marginson,2018,30)

ويتضح من الجدول (٥) بأن المملكة المتحدة تمتلك قدرة غير عادية في مستوى إستقطاب تمويل الأبحاث من مصادر دولية ، حيث أنها كانت في المركز الأول في دخل البحوث الأجنبية عام ٢٠١٣ ، فقد تم الحصول على ٢٠,٧٪ من إجمالي تمويل المملكة المتحدة للبحث والتطوير من الخارج ، مقارنة بـ ٤,٣٪ في ألمانيا و ٣,٨٪ في الولايات المتحدة ، ويعكس ذلك قوة أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة المتحدة ، كما تؤكد الإحصائيات تلقي باحثين جامعات المملكة المتحدة أكبر قدر من الأموال عن أي دولة في إطار برنامج البحث F7 للاتحاد الأوروبي (Marginson, 2018,30).

#### ٦- المستشفيات الجامعية :

ويشير الشكل (٥) لمقدار الانخفاض الحادث في الإنفاق الحكومي على الجامعات الوطنية في اليابان ، وتزايد الدخل القادم من المصروفات الدراسية ، وأيضاً من الدخل القادم من مستشفيات الجامعات ، وتناقص مصادر الدخل الأخرى للجامعات .



شكل (٥)

التغيرات في إيرادات الجامعات الوطنية من ١٩٩٠ إلى ٢٠١٥

(ملحوظة : يشمل الإنفاق العام ميزانية التشغيل ومنح البحث التنافسية وغيرها) .

(Source : Huang , 2018, 111)

وبتحليل الشكل (٥) يتضح أن المصروفات الدراسية ما زالت في الجامعات الوطنية باليابان أقل بكثير من الإنفاق العام ، ولكن إذا تم إضافة الدخل القادم من مستشفيات الجامعة إلى المصروفات الدراسية فإنها تتجاوز نسبة الإنفاق العام الحكومي ، وخاصة في عام ٢٠١٥م ، ويجب تسجيل تراجع المصروفات القادمة من المصادر الأخرى للجامعات ، وهذا دليل علي عدم إتماد الجامعات الوطنية اليابانية الاعتماد علي المصادر الأخرى بشكل رئيسي .

#### ٧- استقطاب الطلاب الوافدين

وتعتمد العديد من الدول علي سياسة استقطاب الطلاب الوافدين كأحد مصادر تمويل الجامعات ، حيث يكون لها بعد إقتصادي في الحصول على موارد مالية للتمويل ، وأبعاد أخرى مثل البعد الثقافي والتمثل في نشر ثقافة المجتمعات المتقدمة ، مما يؤدي لإزالة ثقافات العديد من الدول ، كما أن هناك بعد تكنولوجي يتجسد في استقطاب الأفكار وبراءات الاختراع لدى طبقة عريضة من الطلاب ، وبالتالي حرمان مجتمعاتها من هذه الأفكار ، والعديد من الأبعاد الأخرى مثل البعد السياسي والاجتماعي .. الخ .

وتعتبر الولايات المتحدة وبريطانيا من الدول الرائدة في هذا المجال بالإضافة لكندا وأستراليا وعدد من الدول الأوروبية مثل فرنسا وألمانيا ، وعدد من الدول الآسيوية مثل الصين وتايلاند واليابان وماليزيا ، حيث تتنافس هذه الدول في تقديم خدمات تعليمية متميزة للطلاب لجذب المزيد منهم ، ويطلق علي هذه العملة سوق الطلاب الأجانب ، حيث يمثل تدويل التعليم في هذه الدول جزء من السياسة التعليمية للدولة .

وقد اتخذت العديد من الدول العديد من الآليات لإستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب الوافدين ، فعلي سبيل المثال فقد وضعت اليابان عام ٢٠٠١م هدف إستراتيجي يكمن في الوصول بجامعاتها للعالمية وأن تصبح من أفضل ٣٠ جامعة عالمية ، لذا سعت لتحقيق أعلى المعايير العالمية بالجامعات وإنشاء العديد من مراكز التميز في تسعة تخصصات رئيسية تعمل

على جذب الطلاب الدوليين الوافدين لليابان ، لذا فقد أطلقت الحكومة اليابانية برنامج Global30 بهدف قبول ٣٠٠٠٠٠٠ طالب أجنبي بحلول عام ٢٠٢٠م (Huang,2018,110).

#### ٨- الخدمات المقدمة

يحاول الجزء الحالي تحليل الإيرادات القادمة من الخدمات التي تقدمها الجامعات للطلاب ، لعل من أهمها ما يلي : إيرادات بيوت الشباب والمقاصف التي تتواجد داخل الجامعات ، وعائدات قيمة الطعام المقدم داخل الكافتريات ، وهناك كليات مثل الاقتصاد المنزلي تقدم أطعمة للأسر داخل المنازل ، وإيرادات العقود الإيجارية للمكتبات والمحال التجارية والمقاصف داخل الجامعات (Todeaa&Tileab,2011,720)

#### المصدر الرابع : تمويل المؤسسات التنموية

وهناك العديد من الأشكال المختلفة للتمويل عن طريق المؤسسات التنموية ، حيث هناك دعم من هذه المؤسسات للجامعات ، وقد يكون هناك العديد من أنماط التدريب المختلفة ، وقد تكون هناك العديد من الشراكات البحثية بينهما ، وقد يتم التمويل من خلال دعم المتفوقين ... الخ. ومن أشكال تمويل المؤسسات التنموية بالمجتمع ؛ تنظيم دورات تدريبية أو تأهيلية للطلاب بإعتبارهم الموظفين المستقبليين لهذه المؤسسات ، أو من خلال تقديم منح دراسية لبعض الطلاب في مقابل التعاون المستقبلي ، حيث تكون المنحة طوال فترة الدراسة أو لفترات زمنية صغيرة ، ويجب علي الأقل تغطية المنحة الدراسية لتكاليف المعيشة والإقامة التي لا تقل عن الحد الأدنى للأجور ، وتشجع الحكومات المؤسسات الخاصة علي المزيد من المنح عن طريق الاعفاءات الضريبية (Mariaa&Bleotu , 2104 , 2227)

حيث يعتمد التمويل في قطاعات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية علي تواجد جامعات خاصة تحاول تقديم خدماتها التعليمية بوصفها نوعاً من أنواع الاستثمار ، ولكنه لا يسعى للربحية علي حساب جودة المنتج التعليمي ، وذلك لوجود العديد من السلطات التي تراقب الجودة بها ، ولكن يجب الإشارة لحصول الجامعات في الولايات المتحدة على دعم فيدرالي سواء في الضرائب أو في منح الاراضي (العنبي ، ٢٠١٨ ، ٤) .

تقدم الشركات الدعم الملائم لتمويل الجامعات في اليابان ، وأيضاً تُسهم في تأسيس معامل للبحوث بالجامعات أو تطوير هذه المعامل ، فعلي سبيل المثال ساهمت ثلاثة كيانات اقتصادية كبيرة وهما سوني وباناسونك وهيتشي في تمويل البرنامج التعليمي الخاص بالجانب الإلكتروني ، وتتميز الجامعات اليابانية عن الجامعات الأوروبية والأمريكية بارتفاع نسب التمويل المخصصة للجامعات من القطاع الخاص ، حيث ان اليابان أقل الدول إنفاق الحكومة علي قطاع التعليم من الناتج القومي الإجمالي بالمقارنة بالدول الصناعية وأمريكا (العتيبي ، ٢٠١٨، ١٨)

### المبحث الثالث : بنية التفوق التنافسي للجامعات المصرية

هناك العديد من التحديات التي تقف عائق أمام التفوق التنافسي للجامعات المصرية من أهمها إنخفاض التمويل الحكومي علي الجامعات الحكومية ، تأخر الجامعات المصرية في العديد من التصنيفات العالمية ، وضعف إقبال المؤسسات التنموية على مخرجات جامعاتنا البشرية والبحثية والخدمية والمعرفية .. الخ ، وضعف التواصل بين جامعاتنا والمؤسسات التنموية بالمجتمع ، لذا يحاول الجزء الحالي تحديد أهم ملامح التفوق التنافسي ، وذلك من أجل محاولة تحقيقها داخل جامعاتنا المصرية ، لذا سوف يتم تحليل بنية التفوق التنافسي لجامعاتنا من خلال عدة محاور على النحو التالي :

#### أولاً : ماهية التفوق التنافسي للجامعات .

يحاول الجزء الحالي تحليل مفهوم التفوق التنافسي للمؤسسات الإنتاجية بصفة عامة والخدمية والتعليمية بصفة خاصة، وذلك من خلال محاولة تحليل العلاقة بين هذا المفهوم الذي شاع كثيراً في السنوات الأخيرة والعديد من المفاهيم الأخرى مثل الميزة التنافسية والمؤسسة التنافسية، وذلك من أجل تحليل مكونات هذا المفهوم علي الجامعات المصرية لتحقيق مقومات التفوق التنافسي . وقد تناولت العديد من الأدبيات **الميزة التنافسية** على أنها اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية في المنتج بالمقارنة بالمنافسين ، حيث تكون مخرجاتها ملامح وعلامات مميزة عن المنافسين ، لذا يعتبر البعض بأن الميزة التنافسية هي عملية إبداع في المنتجات /الخدمات

المقدمة بالمقارنة بالمنافسين ، بينما تكمن الميزة التنافسية المستدامة في قدرة المؤسسة علي الحفاظ على تقدمها سواء بالنسبة للمنافسين الحاليين أو المستقبلين(بوقابة ، ٢٠١٧ ، ٤٩١).

كما يعرف بورتر Porter الميزة التنافسية بأنها القيمة التي تضاف علي منتجات المؤسسة سواء بالتكلفة الأقل عن المنافسين ، أو منافع أخرى تميز المنتج عن غيره من المنتجات الأخرى ، كما أكد بورتر علي أهمية تطبيق استراتيجيات التنافس من أجل إمتلاك ميزة تنافسية ، كما أكدت الأدبيات علي أن الميزة التنافسية تكمن في المهارات والقدرات والتكنولوجيات التي تستثمرها المؤسسة لتحقيق هدفين أساسين أولهما إنتاج قيم ومنافع أعلى عن المنافسون ، وتأكيد التميز والاختلاف عن المنافسين (دبابش ، ٢٠١٧ ، ٦٤-٦٥) .

وقد تناولت لجنة الرئاسة الأمريكية مفهوم المؤسسة التنافسية بأنها المؤسسة القادرة على تقديم منتجات مميزة بتكلفة منخفضة عن المنافسين المحليين والدوليين بما يضمن لها تحقيق الربح طويل المدى (دبابش ، ٢٠١٧ ، ٦٥) .

وبالتالي فهناك علاقة بين المميزات التنافسية والتفوق التنافسي ، فكلما زادت قدرة المؤسسات علي استغلال جميع المميزات التنافسية التي تتمتع بها ، أدي ذلك لتحقيق التفوق التنافسي ، لذا يعتبر البعض أن الميزة التنافسية أحد أهم المتطلبات الأساسية للتفوق التنافسي ،فعلي سبيل المثال تكمن الميزة التنافسية للجامعات المصرية في امتلاك موارد بشرية أكاديمية حاصلة على العديد من الجوائز العالمية ، ولهم إسهامات في العديد من الدول المختلفة ، وأيضاً حصول الطلاب المصريين على مراكز متقدمة في المسابقات العالمية... الخ ، وإن استطاعت جامعاتنا المصرية إستغلال هذه المميزات النسبية والمحافظة عليها أدي ذلك لتحقيق التفوق التنافسي .

ويتوقف التفوق التنافسي علي تحقيق التوازن بين استراتيجية المؤسسات القائمة علي بناء واستغلال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وبين السياسات الاقتصادية ، حيث يجب أن تعمل المؤسسات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي تغطية عملائها الحاليين والمحتملين للمنتجات / الخدمات التي تقدمها المؤسسة حالياً ومستقبلياً ، وبالتالي تستطيع اكتساب العديد من المزايا التنافسية المستدامة التي تحقق التفوق التنافسي (الإبراهيمي ، ٢٠١٩ ، ٦٧٤).

وبناء علي ما سبق يتضح ان التفوق التنافسي للجامعات المصرية مصدره الميزات التنافسية المستدامة الناتجة من تبني استراتيجيات للجامعات تتلائم مع السياسة الاقتصادية للمجتمع المصري، وتحاول استغلال جميع الإمكانيات التكنولوجية للجامعات في تأمين احتياجات المؤسسات التنموية بالمجتمع الحالية والمستقبلية ، وذلك لتقديم الخدمات التعليمية للطلاب التي تتلائم مع هذه الاحتياجات ، وبالتالي تتفوق علي الجامعات العربية والافريقية والعالمية المنافسة حيث أشارت العديد من الأدبيات **لمفهوم التفوق التنافسي** لعل من بينها فاهي Fahey حيث يشير إليه بأنه ما يميز منتجات المؤسسة عن غيرها من المنتجات المنافسة من وجهة نظر الزبائن ، كما يشير بيتس وليز "Pitts & Les" بأنه يتجسد في قدرة المؤسسة علي استغلال نقاط قوتها في الأنشطة الخاصة بها لإيجاد قيمة للمنتج يختلف عن منتجات بقية المنافسين التي تمارس نفس الأنشطة ، واتفق الحكيم والجنابي علي أن الهدف الرئيسي من التفوق التنافسي يكمن في استغلال المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسات ، وأشار سافيلله Safiullah بمقارنة التفوق التنافسي بالقدرات ، فلا بد من امتلاك قدرات أعلى من المنافسين ، كما عرّف الصميدعي ويوسف علي أنه مؤشر لمكانة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها (بوقابة ، ٢٠١٧ ، ٤٨٩-٤٩٠). وهناك العديد من الأدبيات تركز في التعريف علي الشرط الرئيسي من التفوق التنافسي وهو امتلاك المؤسسات ميزة تنافسية أو أكثر أو محاولة السعي في امتلاك مميزات تنافسية أكثر عن غيرها من المؤسسات ، والهدف الرئيسي من التفوق التنافسي لهذه المؤسسات هو استغلال المميزات التنافسية التي تمتلكها (دبابش ، ٢٠١٧ ، ٦٤) .

كما عرفها إيفانز Evans بأنها قدرة المؤسسات علي تحقيق قيمة إضافية للمنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للزبون ، وذلك من خلال تطوير فاعلية استراتيجيات العمليات التي تتم داخل المؤسسة ، وذلك من خلال عدد من العوامل الأساسية القادرة على تحقيق الهدف من التفوق التنافسي ( الحكيم ، ٢٠١٥ ، ٦٣٥) .

وبتحليل ما سبق ، فإنه قد تم تعريف التفوق التنافسي للجامعات من خلال الشرط الرئيسي **للتفوق التنافسي** للجامعات ، وهو امتلاك العديد من المميزات التنافسية ، لذا يجب علي الجامعات السعي لامتلاك العديد من المميزات التنافسية ، كما تم تناول العديد من التعريفات



الهدف من التفوق التنافسي والكامن في استغلال الجامعات لجميع مميزات التنافسية ، سواء استغلال جميع الموارد البشرية المتميزة في تقديم العديد من البرامج المتميزة ، أو مواردها الفيزيكية في تقديم العديد من الخدمات التعليمية ، أو استغلال الأبحاث العلمية التي تجري داخل الجامعات ، وذلك في تقديم خدمات متميزة للمجتمع المحيط بالجامعات تميزها عن غيرها من الجامعات العالمية والإقليمية ، كما ركزت دراسات أخرى علي آليات التفوق التنافسي للجامعات ، والتي تكمن في الأنشطة التدريسية والبحثية والثقافية والرياضية... الخ التي تتم داخل الجامعات من أجل تقديم مخرجات بشرية وبحثية ومعلوماتية.

وبتحليل كل التعريفات الخاصة بالتفوق التنافسي للجامعات المصرية يتضح ارتباطه ببعدين يجب تحقيقهما ، أحدهما أن تكون الخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية لطلابها لها قيمة مدركة سواء في الخدمات التعليمية أو الثقافية أو البحثية... الخ أو في الفرص التوظيفية التي يتم توفيرها بعد التخرج ، وأيضاً ان تكون هناك قيمة مدركة لخريجي الجامعات عند التحاقهم بالمؤسسات التنموية بالمجتمع ، بينما يظهر البعد الثاني في التفرد الذي تتميز به الجامعات المصرية عن غيرها من الجامعات المنافسة في تقديم خدماتها للطلاب والمجتمع .  
وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف التفوق التنافسي للجامعات المصرية بأنه :  
استغلال جميع المدخلات المتاحة لديها وتميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى في العمليات التدريسية والبحثية والخدمية ، وذلك من أجل تحقيق الإبداع في مخرجاتها البشرية والمعرفية والبحثية والإنتاجية والخدمية بما يميزها عن غيرها من الجامعات العالمية والإقليمية " .  
**ثانياً : أبعاد التفوق التنافسي للجامعات .**

هناك خمس أبعاد أساسية لتحقيق التفوق الاستراتيجي بالجامعات المصرية يتم تناولها

علي النحو التالي :

١- **الجودة:** يعتمد البعد الأول للتفوق التنافسي علي إشباع حاجات الزبائن من خلال الخصائص الظاهرة والضمنية للمنتجات / الخدمات ، حيث تركز الجودة على العملاء كما تناولتها الجمعية الأمريكية بأنها مواصفات وخصائص المنتج أو الخدمة الذي تقدمه وتسلمه للزبون ، بحيث يمتلك القدرة على إشباع احتياجاته ورغباته ، وبالتالي لا بد أن تمتلك المؤسسات

إدارة للجودة تعمل على التعامل مع عيوب الإنتاج وتحاول تقليلها ، من أجل تحقيق الهدف المطلوب والكامن في إكتساب ثقة الزبون (الإبراهيمي ، ٢٠١٩ ، ٦٧٤).

وتعمل استراتيجية ابتكار القيمة على تحقيق هذا البعد من خلال الزيادة في خصائص المنتجات / الخدمات عن المنافسين ، فنكتسب ثقة الزبون عند طرحه في الأسواق ، وبالتالي يحدث تفوق تنافسي في الأمد القصير والطويل .

وبناء علي ما سبق فاذا أرادت الجامعات المصرية تحقيق التفوق التنافسي عن طريق استراتيجية ابتكار القيمة لابد لها من تحقيق زيادة في درجات الجودة التي تهتم بتحقيقها سواء في جودة البرامج الدراسية التي تقدمها ، أو في محاولة زيادة جودة البنية التحتية للجامعات من معامل ومدرجات ومكتبات... الخ ، وزيادة في جودة أداء اعضاء هيئة التدريس بالمزج بين مميزات التعليم التقليدي ومميزات التعليم الإلكتروني ، وزيادة في التحسين المستمر لجميع الخدمات التي تقدمها الجامعات للطلاب خلال مراحل الدراسة الجامعية ، وزيادة جودة التقويم علي المستوى الطلاب وعلي المستوى المؤسسي .

ولن يتم تحقيق ذلك إلا بدراسة علمية مستفيضة لكيفية إشباع رغبات جميع المنفعين من العملية التعليمية سواء الرغبات المعلنة او الخفية ، سواء كان علي مستوى الطلاب أو اعضاء هيئة التدريس أو الإداريين أو المؤسسات التنموية بالمجتمع .

٢- المرونة : ويتمثل هذا البعد للتفوق التنافسي في القدرة علي تغيير المنتج وفقاً لإختلاف حاجات الزبون والتغير في متطلبات السوق ، وهناك أنواع مختلفة للمرونة حيث هناك مرونة العمليات الإنتاجية والتي تتجسد مرونة التغيير الداخلي سواء في تغيير الآلات أو في تغيير أسلوب العمل داخل المؤسسة ، وهناك مرونة الزبون وتتمثل في التكيف المستمر مع رغبات الزبائن ، وهناك مرونة الحجم ولكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع تقلبات الطلب ، وتساعد استراتيجية ابتكار القيمة علي تحقيق الجمع بين كافة أنواع المرونة ، من خلال محاولة استبعاد وتقليص جميع العناصر الغير متلائمة مع تحقيق هذه المرونة ، لأن ذلك يقلل من التكلفة الكلية ، فيساعد على تقديم المنتج بجودة اعلى وتكلفة أقل ، وبالتالي يؤدي ذلك لتحقيق التفوق التنافسي ( الطائي ، ٢٠٠٦ ، ٢٤-٢٥ ).

ومن هذا المنطلق فإن استراتيجية ابتكار القيمة تقتضي على الجامعات امتلاك مقومات المرونة الإستراتيجية بنوعها الأفقية والرأسية ، حيث لا بد من استبعاد جميع الموارد التي ليس لها القيمة في سلسلة القيمة بالجامعات من أول إنتقاء الطلاب بعمليات القبول المختلفة واستقطابهم من التعليم الثانوي ، وأيضاً استبعاد جميع العمليات التي ليس لها قيمة وإبتكار عمليات أخرى تحقيق مرونة المخرجات مع متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع ، لذا لا بد من التفكير المستقبلي لتوقع تغيير توقعات المؤسسات التنموية من خريجي الجامعات ، وامتلاك المهارات اللازمة لإستقطاب جميع الأفكار الإبداعية من الطلاب ، والسرعة في التنفيذ قبل العديد من الجامعات المنافسة أن تصل لنفس الأفكار ، ومحاولة استثمار جميع الموارد المتاحة ، والإبداع في اختراق مجالات بحثية فريدة .

٣- **التكلفة:** وتعتبر العديد من الأدبيات التكلفة هي الأسبقية التنافسية الأولى ، حيث تسعى المؤسسات للمحافظة على حصتها السوقية أو تعزيزها وزيادتها ، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم والكامنة في تقليل تكلفة الإنتاج أو تقليل هامش الربح في سبيل الحصول على مبيعات بحجم أكبر ، وكلما نجحت المؤسسة في توزيع لمنتجات بأقل التكاليف أدى ذلك لتحقيق ميزة تنافسية ، لذا يقع على عاتق المدراء الاهتمام بترشيد التكلفة بالنسبة للمؤسسات المنافسة في السوق وانخفاض رؤوس الأموال ، سواء عن قوة العمل أو المواد الخام أو تكلفة العمليات وتقليل التلف... الخ ( علماوي ، ٢٠١٦ ، ٢٦٧ )

كما تعتبر التكلفة من أهم استراتيجيات التنافس لبورتر ، حيث أنه عند تقديم المنتج بتكلفة أقل من المنافسين بنفس الجودة تزداد نسبة السيطرة علي السوق وبالتالي تزداد الحصة السوقية ، أو تقديم المنتج بنفس تكلفة المنافسين ولكن بجودة أعلى ، أو بتقديم المنتج بتكلفة أعلى ولكن به العديد من المميزات عن المنتجات المنافسة ، وبالتالي تعمل استراتيجية الابتكار علي تحقيق هذا البعد من خلال استبعاد المصروفات غير الضرورية ، والتقليص من الإنفاق بأكثر درجة ممكنة في العديد من النقاط مثل تكلفة نقل المواد الخام والتسويق والاستعانة باستشاريين... الخ في العديد من المجالات ، وزيادة العناصر التي تجعل المنتج متميز عن غيره من المنتجات .

وبالتالي فإن الجامعات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي لابد لها من الإهتمام بتطبيق استراتيجية ابتكار القيمة التي تساعد على التخلص من النفقات التي لا قيمة لها سواء النفقات التي تتفق علي الدعاية للعديد من الجامعات وتحويلها لدعاية الكترونية أو التغلغل من خلال المرحلة الثانوية ، ومصروفات تسويق المخرجات الجامعية بتحقيق العديد من الشراكات ، وتكاليف أخرى من أجل عرض برامجها بمصروفات أقل وجودة عالية ، أو من خلال تقليص العديد من العمليات التي لا عائد لها مثل العمليات الإدارية وتتم ذلك من خلال التكنولوجيا، أو من خلال الزيادة في العديد من النقاط مثل الزيادة في عدد المشروعات التطبيقية وزيادة المحاكاة من أجل تكوين مخرجات بشرية مطلوبة من المؤسسات التنموية

٤- وقت تقديم المنتج /الخدمة : حيث يركز هذا البعد للتفوق التنافسي علي أهمية الوقت بالنسبة للزبون ، لذا لابد من توافر السرعة في إيصال المنتجات للزائن ، مما يترتب عليه تواجد السرعة في عمليات نقل المواد وعمليات الإنتاج... الخ ، كما ترتبط ايضاً بالسرعة في اتخاذ القرارات ، لذا لابد من تقليص الفجوة بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية الطلب حتي تتحقق السرعة في التسليم (رياض & سمير ، ٢٠١٩ ، ١٠٠٧) .

لذا فإن استراتيجية ابتكار القيمة تعمل على الزيادة في التصميمات والتعديلات ، والزيادة في استخدام التقنيات التي تزيد من سرعة التطوير والتسليم الخاص بالمنتج، ومحاولة تقليص وقت الانتظار .

وبناء على ما سبق يجب على الجامعات تقليل الهدر في معدلات الرسوب ومعدلات التسرب من أجل الحصول على المخرجات البشرية في عدد السنوات المتاح لهم ، لذا فإنه بإستخدام استراتيجية ابتكار القيمة تتم زيادة البرامج المقدمة بالكليات لتتناسب مع الفئات المختلفة داخل الجامعة ، وزيادة اساليب استقطاب الطلاب من التعليم الجامعي ، وذلك من أجل تقليص معدلات الرسوب والتسرب من الكلية ، كما أنه لابد من زيادة استخدام التكنولوجيا في الأعمال التدريسية والبحثية والإدارية كمحاولة لإزالة جميع العقبات التي تقف أمام العديد من الطلاب داخل الكلية .

٥- الإبداع والإبتكار : ويُعرف الإبداع بأنه القدرة على حل المشكلات الحالية بأفكار جديدة وتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل هي : الإعداد والاختيار والاستشراف والتحقق ، لذا تحتاج المؤسسات للإبداع سواء في معالجة المدخلات أو في العمليات المستخدمة أو في إجراء العديد من التغييرات التكنولوجية لسد حاجة السوق أو في المخرجات ، ويتطلب ذلك إشاعة روح الإبداع والابتكار لدي جميع العاملين بالمؤسسة ، وإستقبال جميع الأفكار الجديدة منهم ، وأيضاً تعميق روح المسؤولية والقدرة علي صنع القرارات المبتكرة، وذلك لإحداث التغيير الإيجابي للمؤسسة ، ويجعلها متفوقة على منافسيها ، وهذا هو الهدف الرئيسي من استراتيجية ابتكار القيمة ، حيث تسعى للتغيير الثوري الذي يستلزم أنماط واستراتيجيات جديدة للمنتجات ، مما يؤدي للتوسع في الأسواق ، حيث تستدعي المنتجات الجديدة طرق تسويق مبتكرة تتناسب مع طبيعة المنتج الجديد ( الحكيم ، ٦٣٦، ٢٠١٥ ) .

وتمتلك الجامعات في العديد من دول العالم مقومات الإبداع والإبتكار ، حيث إنتاج المعرفة التي تنتظرها المؤسسات التنموية بالمجتمع ، حيث تعتبرها القوى الدافعة الرئيسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، حيث تسعى الشركات وراء الحصول على معرفة جديدة من أي مكان سواء الجامعات أو غيرها من مراكز البحث ، وذلك من أجل السبق في تطبيق التكنولوجيا الفائقة ، لذا تزداد الحاجة لتقييم الكفاءة الإبداعية والإبتكارية للجامعات في دعم الأداء المبتكر للحد من القدرة التنافسية للمؤسسات الأخرى ، وأصبحت الجامعات لها دور استباقي من خلال الشركات الناشئة بداخلها (Corsi&Prencipe,2016,306).

وننتج عن ذلك توليد أشكال مختلفة للريادة الجامعية ، وكان ذلك السبب الرئيسي في توليد فرصاً لأشكال مبتكرة لريادة الأعمال ، وهي ما تسمى جامعة ريادة الأعمال ، وبالتالي أصبح للجامعات دور رئيسي في تغيير البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، حيث أصبح هناك شركات منبثقة من داخل الجامعات تعمل علي تسويق المعرفة / التقنيات المتولدة فيها ، وبالتالي يتم الحفاظ على الأنشطة المبتكرة التي تقوم بها الجامعات لتسهيل استيعاب المعرفة والتقنيات من قبل الشركات (Corsi&Prencipe,2016,306).

وفي نفس السياق فإن الإبداع والابتكار أحد أهم العناصر الذي تقوم عليها العمليات التدريسية والبحثية والخدمية داخل الجامعات المصرية، حيث أنه من قواعد التفوق التنافسي للجامعات تواجد تميز في هذه العمليات ، وذلك من أجل تواجد تميز في المخرجات عن العديد من الجامعات الأخرى العالمية والعربية والإفريقية، لذا لا بد من تبني استراتيجية ابتكار القيمة حتي يتم تحقيق الإبداع والابتكار في جميع عمليات المنظومة الجامعية سواء الإدارية من حيث استقطاب الطلاب واعضاء هيئة التدريس وتدريبهم وإعدادهم للعمل ونظم حوافزهم، أو العمليات العلمية التدريسية والبحثية، أو العمليات الإنتاجية والخدمية للمجتمع المحيط .

### ثالثاً : متطلبات التفوق التنافسي للجامعات المصرية .

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها بالجامعات المصرية من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها عن غيرها من الجامعات العالمية والإقليمية ، حيث تسعى المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة لتحقيق هذه المتطلبات من أجل بناء ميزات تنافسية ، تسهم في تعزيز القدرة التنافسية لها ، وبالتالي تغيير الوضع التنافسي للمؤسسات ، لذا يحاول الجزء الحالي التركيز على هذه المتطلبات .

وتتجسد هذه المتطلبات لجميع المؤسسات بصفة عامة في سبع أساسية ، هي على

النحو التالي (Yoon et al , 2015 , 12-13) :

١-الموارد البشرية : يجب استقطاب الموارد البشرية بالمؤسسات بطرق تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية ، وتزويدهم بالعديد من المهارات العالية للقيام بالوظائف بشكل فعال ، والتعامل مع المشاكل بسرعة وفاعلية .

٢-الموارد الفيزيائية : تتوافر بنية تحتية لإستيعاب العمليات المخطط القيام بها ، حيث لا بد من توفير تكنولوجيا المعلومات IT من خلال شبكات عالية الكفاءة .

٣-البرامج التدريبية : والتي تساعد علي رفع كفاءة العاملين ، وذلك من أجل محاولة استقطاب الموظفين والعمال الموهوبين .

٤- التسويق : فلا بد من امتلاكها القدرة علي تحقيق تغطية جغرافية أفضل من خلال عدد من الفروع تقوم من خلالها بنشر خدماتها بكفاءة .

٥- جودة الخدمة : تقديم الخدمات المتميزة والملائمة لاحتياجات العملاء بشكل جيد يتلائم مع طبيعة العملاء ، ويتم ذلك من خلال التعامل مع العملاء بالتعرف منهم على نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة ، من أجل محاولة تجاوز توقعات العملاء .

٦- السمعة : لا بد أن تمتلك المؤسسات سمعة عالية وإيجابية .

٧- الدعم الحكومي : يُسهم الدعم الحكومي في تواجد مرونة أكبر للمؤسسة في سوق العمل ، نظراً لسهولة الحصول على الإجراءات الروتينية اللازمة للدخول إلى الأسواق الداخلية والخارجية ، كما يجب أن تميل إستراتيجيات المؤسسة إلى التغيير وفقاً لسياسات الدعم الحكومي ،

وتأسيساً علي ما سبق يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية لتحقيق التفوق

التنافسي للجامعات المصرية لعل من أهمها ما يلي :

١- تنوع مصادر التمويل ما بين العام والخاص : حيث تؤكد العديد من الدراسات أهمية تواجد تنوع ما بين التمويل العام الذي يعمل على زيادة إنتاجية البحث الأساسي والتمويل الخاص الذي يؤكد علي إنتاجية البحث التطبيقي ، وبالتالي ترتبط الإنتاجية والكفاءة عصب التفوق التنافسي علي تنوع مصادر تمويل التعليم ، حيث يساعد التنوع علي إنتاج أفضل الممارسات لتحقيق الكفاءة الجامعية (Bolli et al , 2015, 92).

٢- تواجد إدارة فعالة للموارد البشرية الأكاديمية والإدارية : حيث تسعى الجامعات العالمية لامتلاك ميزة تنافسية بشرية ، وبالتالي تسعى لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة سواء علي مستوى الموارد البشرية الأكاديمية أو الإدارية ، لتحقيق التميز علي جميع المستويات العلمية التدريسية والبحثية والخدمية ، وأيضاً علي المستويات الإدارية في العديد من الجوانب ، لذا لا بد على جامعاتنا المصرية السعي في توفير إدارة فعالة للموارد البشرية الإدارية .

وأصبحت الجامعات الرائدة في جميع أنحاء العالم تُعطي أهمية متزايدة لقضايا إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات الجديدة ، لعل من أهمها زيادة القدرة التنافسية للقضايا التعليمية والبحثية ، وأيضاً لطبيعة العمل الاستراتيجي لهم ، حيث تقع علي مسؤولياتهم وضع معايير معينة لإستقطاب أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم من البيئة الخارجية ، وأيضاً معايير معينة للمناصب الإدارية علي مستوى الأقسام والكليات والجامعات ، وأيضاً معايير معينة لتقييم أداء

الموارد البشرية العاملة ، وأيضاً توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين لرفع مستواهم العلمي والمهني والإداري عند ظهور تحديات جديدة ، حيث يتطلب ذلك ابتكارات مهمة ، حيث تطلق عليها في بعض الجامعات إدارة المواهب ، فقد أثبتت الدراسات قدرة رأس المال الاجتماعي الداخلي علي زيادة القدرة التنافسية للجامعات (Grudzinskiy,2015,587) .

٣- **تدريس مبدع** : وذلك من خلال العديد من الإستراتيجيات الحديثة في التدريس ، لعل من أهمها استراتيجية الألعاب التعليمية ، حيث تمتلك عامل تحفيزي في عملية التعلم لمواجهة التحديات التعليمية ، وقامت على أساس السلوك الإبداعي ، حيث يواجه الطلاب الموضوع الأكاديمي علي هيئة لعبة تركز علي اهتمام الطالب ، كما تولد موقفاً إيجابياً تجاه مهمة الدراسة ، وبالتالي لا بد من إحداث تحول عند الطلاب من متفرجين او مستمعين إلى مشاركين في المعلومات الاكاديمية ، حيث تساعد الألعاب التعليمية علي تحسين كفاءة العملية التدريسية لما لها من دور في عملية تحفيز الطلاب ، كما أنها جذابة في العملية التعليمية للتغلب علي الرفض العاطفي الذي يظهر وخاصة في التخصصات العلمية ، وبالتالي تعتبر عملية تحول جذري لعملية التعليم والتعلم ، وبالتالي لا بد من توافر العديد من الخبرات التعليمية بالجامعات فحدث هذا التحول (Martín,2017, 52).

٤- **سمعة الجامعة** : تعتبر سمعة الجامعات هي التمثيل الإدراكي لها عند عملائها للتوقعات المستقبلية للخدمات التي تقدمها بالمقارنة بالمنافسين الاخرين ، كما تعتبر سمعة الجامعات هي التقييم الشامل لأصحاب المصلحة للجامعة بمرور الوقت ، معتمداً على الخبرات المباشرة لأصحاب المصلحة مع الجامعة ، ومقارنة إجراءاتها بالمنافسين الرئيسيين لها ، وتعتبر السمعة ذات قيمة لأنها تقلل من عدم اليقين والقلق لدى أصحاب المصلحة ، وتزيد الثقة في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع ، وتعتبر السمعة الإيجابية للجامعات مورد استراتيجي لبناء المصداقية والدعم بين مختلف أصحاب المصلحة، وتعتبر السمعة من الأصول غير الملموسة الأساسية للجامعة ، لأنها توفر لها قدرة تنافسية مستدامة ، وتوجد حواجز دخول للمنافسين المستقبليين ، والجامعات ذات السمعة الطيبة تحقق أداءً اقتصادياً أفضل من غيرها



، وترتبط السمعة ارتباطاً وثيقاً بالاستدامة ، وقد أنشئ علم يقوم علي دراسة العائد لاقتصاد السمعة للمؤسسات (Miotto et al,2020,343-344).

وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تكوين سمعة للجامعات لعل من أهمها زيادة جاذبية البرامج المقدمة داخل الجامعات للطلاب المرشحين لها ، وتحسين أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس ، ومحاولة رفع إنتاج المعرفة الأكاديمية وتسليمها ونقلها ، وتحسين القبول العام للجامعة ، وتعزيز تدويل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، ومحاولة زيادة جمع التبرعات للمشاريع البحثية ، وخلق ميزة تنافسية في الجامعات المزدهمة ، وتحسين الشراكة المؤسسية لتوظيف أعضاء هيئة التدريس وتمويل البحوث... الخ (Miotto et al,2020,346)

٥- **تبنى أسلوب قيادة الاعمال** يعتمد على ممارسات توظيف الطلاب الاستباقية والموجهة نحو السوق . يجب أن تتكيف الجامعات الحكومية مع بيئتها الجديدة وأن تطبق أساليب إدارة استباقية تأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة المختلفين وتشرك مؤسسات الطرف الثالث (Miotto et al,2020,342)

٦- **بناء علاقات مع المؤسسات التنموية** : حيث يجب أن تضع الجامعات المصرية في فلسفتها أن المؤسسات التنموية أحد أهم شركاء الجامعات الرئيسيين ، لذا يجب العمل على بناء علاقات بينهم ، لما لهم من قدرة علي استقبال مخرجات الجامعات المصرية ، وبالتالي تساعد العلاقات الطيبة بينهما علي الإستفادة منها في تحديد مواصفات المخرجات البشرية المطلوبة ، وأيضاً المشكلات المراد الحصول على حلول لها من خلال البحث العلمي بداخلها ، والخدمات التي يجب ان تساعد بها الجامعات في تقديمها للمجتمع .

كما أن ذلك يُسهم في تحقيق الجودة ، والتي تعتبر أحد أهم أبعاد التفوق التنافسي ، لذا

لا بد علي الجامعات إن أرادت تحقيق التفوق التنافسي من خلال تنوع

٧- **إنشاء العلامة التجارية للجامعات** : يعتبر السعي في إنشاء علامة تجارية للجامعات المصرية أحد أهم الآليات التي تتبعها العديد من الجامعات للتواجد علي خريطة التصنيفات العالمية ، حيث إن إنشاء هذه العلامة التجارية والسمعة الأكاديمية لها العديد من الخطوات الواجب إتباعها ، ويتوقف نجاحها علي عدد من عوامل النجاح الرئيسية لعل من أهمها تواجد قناعة لدة القيادات بأهمية السعي وراء تحقيق ذلك ، وتواجد اتفاق جماعي بين كافة العاملين بالجامعة علي ذلك ... الخ .

وعند إتباع الجامعات المصرية آلية تكوين علامة تجارية لها ، لابد أولاً من مراعاة المكونات الثلاثة لهذه العلامات ، وبالتالي تسعى الجامعات المصرية لتحقيق الهيكل الرئيسي لهذه المكونات ، وذلك لتكوين علامة تجارية قوية لجامعاتنا علي الساحة العالمية قبل العربية والإفريقية ، تحاول إستعادة وضع الجامعات المصرية مرة أخرى ، لذا لابد من تحليل مكونات العلامة التجارية . وهناك ثلاث مكونات أساسية بشكل ملموس للعلامة التجارية للجامعة ، ويظهر المكون الأول في سمات الجامعة ويتواجد في الأنشطة التعليمية النوعية التي تقدمها الجامعة ، النسبة المئوية لمؤهلات أعضاء هيئة التدريس وألقابهم الأكاديمية ، ومرافق الجامعات ... الخ ، ويتواجد المكون الثاني في صورة الجامعة والتي تظهر في الربح وانجازات الخريجين وتاريخ الجامعة .. الخ ، بينما يكمن المكون الثالث في قيمة العلامة التجارية للجامعة التي تظهر في الإقامات التي توفرها للطلاب والمنشآت الرياضية والخدمات الطبية والمهرجانات والحفلات والمسابقات ومجمعات الثقافة .. الخ (Valitov,2014,296-298)

لذا لابد علي الجامعات المصرية توفير العديد من البرامج التعليمية المتميزة التي تسهم في زيادة ثقل العلامة التجارية ، وإعادة النظر في إتمادات شهادتها من العديد من الجهات المحلية والعالمية ، ومحاولة استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالمجتمع من خلال العديد من الآليات ، ومحاولة توفير بنية تحتية للجامعات قادرة علي استيعاب البرامج المتميزة والمعتمدة دولياً التي يتم تقديمها .

وفي هذا السياق يجب أن تسعى الجامعات المصرية لتحسين صورتها أمام خريجها والمجتمع المصري أولاً ثم المجتمع العربي والإفريقي ثم المجتمع العالمي، ويتم ذلك من خلال محاولة ضمان عمل الخريجين من خلال العديد من الاتفاقيات مع المؤسسات التنموية بالمجتمع، وتزداد قيمة العائد من العمل بزيادة الدرجات الأكاديمية، وتوضيح تاريخ الجامعات المصرية وأعمالها الرائدة تاريخياً ، وتوضيح إنجازات خريجها، والسماح بعملية تعليمية قادرة علي إستخراج إبداعات الطلاب

٨- التركيز على عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management)(KMP) (Process) : فالمعرفة أحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة بالجامعات ، حيث أكدت العديد من الأدبيات أن المعرفة واستخدامها الفعال والاكساب السريع للمعرفة الجديدة والإستفادة

منها تمثل المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة (SCA) ، حيث تمثل عمليات إدارة المعرفة داخل الجامعات (KMP) هدف وعملية في آن واحد ، حيث السيطرة على المعرفة ليست هي المورد الاستراتيجي بل يجب الإستفادة منها سواء بتطبيقها داخل الجامعات أو تسويقها لبيعها أو تسويقها للحصول على مؤسسات تقوم بتطبيقها . الخ .

وهناك ثلاث مكونات لعمليات إدارة المعرفة (KMP) داخل الجامعات ، يتجسد المكون الأول في كيفية تشكيل التطوير الإستراتيجي من خلال الموارد المعرفية ، بينما يظهر المكون الثاني في التكتيكات المستخدمة لتدعيم التخطيط الإستراتيجي للجامعات ، بينما يكمن المكون الأخير في مدي قدرة القائمين علي التطبيق وهم الإداريين علي مقاومة التغييرات التي تحدث داخل الجامعات ، كما تتجسد عمليات إدارة المعرفة داخل الجامعات في ست عمليات رئيسية هما علي النحو التالي (Mahdi et al , 2019 , 322-323):

- = الحاجة إلى المعرفة : لابد أن تكون هناك حاجة للمعرفة التي تنتجها الجامعات سواء في حل العديد من المشكلات التي تتواجد بالمؤسسات التنموية أو في إبتكارات جديدة تتواجد في هذه المؤسسات التنموية ، وبالتالي لابد من توافر الحاجة للمعرفة .
- = صياغة أهداف المعرفة : لابد من تواجد أهداف واضحة للمعرفة ، سواء على المدى القصير والتي تكمن في وضوح المعرفة ، أو على المدى المتوسط في تحسين العمليات التي تتم بالجامعات والعديد من التنبؤات واتخاذ قرارات ، أو على المدى الطويل في قيادة السوق وإرضاء العملاء ، لذا يجب تحويل المعرفة الاستراتيجية إلى تشغيلية .
- = توليد المعرفة : فهناك حاجة لتغيير العمليات الداخلية بالجامعات بالطريقة التي تساعدنا في توليد وخلق المعرفة لإيجاد حلول أو أفكار جديدة .
- = تخزين المعرفة : حيث لابد من الاحتفاظ بالمعرفة المتولدة من خلال نظم خبيرة لتخزين المعرفة ، وذلك من أجل دراسة كيفية الاستفادة منها في المستقبل والحفاظ عليها من السرقة .
- = مشاركة المعرفة : وتكمن هذه المرحلة في الإستفادة من المعرفة لتحقيق الأهداف الخاصة بها من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (SCA) للجامعات .

= تطبيق المعرفة : فالهدف النهائي من إنتاج المعرفة داخل الجامعات هو تطبيقها سواء بالجامعات أو داخل المؤسسات التنموية من أجل الإستفادة منها .

ومن هذا المنطلق يجب علي الجامعات المصرية إمتلاك المعرفة الإستراتيجية من خلال عمليات إدارة المعرفة ، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتميز بها عن غيرها من الجامعات العالمية والعربية والإفريقية ، وبالتالي تستطيع الإستفادة من هذه الميزة التنافسية مما يؤدي لتحقيق التفوق التنافسي لها ، وإستعادة مكانتها مرة أخرى .  
رابعاً : مؤشرات التفوق التنافسي للجامعات المصرية .

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن عن طريقها الحكم علي مدي التفوق التنافسي لجامعاتنا المصرية ، وهي على النحو التالي :

١- نسبة كبار العلماء إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات : ويتم امتلاك هذه الميزة التنافسية عند إعادة هيكلة نظم استقطاب الجامعات لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيل عالي ومحاولة الاحتفاظ بهم ، وقد شهدت الولايات المتحدة U.S والمملكة المتحدة U.K تطور في سياسات استقطاب موارد بشرية (الطلاب الموهوبين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين) ، في حين لم تسجل عدد من الدول الأوروبية مثل ألمانيا والسويد والدنمارك وإيطاليا أي تقدم في هذا الجانب ، وهناك مؤشرات لحساب النسب المئوية كبار العلماء من إجمالي السكان ، لذا كلما زاد حجم الجامعات زادت فرصة استقطاب عدد أكبر من العلماء المتميزين ، لذا يتم حساب نسبة كبار العلماء إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليعتبر مؤشراً على التفوق التنافسي للجامعات (Abramo,Giovanni et al , 2016, 596-597).

٢- النتائج البحثية الرائدة : ويتم إمتلاك هذه الميزة التنافسية من خلال أعضاء هيئة التدريس علي درجة عالية من التأهيل والطلاب الموهوبين ، حيث أنهما مصادر لجذب التبرعات وصناديق الأبحاث العامة والخاصة ، ورأس المال الاستثماري وإنشاء شركات التكنولوجيا الفائقة ، وبالتالي تمتلك الجامعات السمعة الطيبة ، كما تتوافر لديها الموارد المالية التي تساعد على توفير بيئة بحث جذابة للغاية ، وبالتالي هناك ضمان لجودة البحث العلمي لديها ، حيث هناك علاقة بين العلماء المتفوقين بالجامعات والأداء البحثي الشامل للجامعات ،

فالجوامع البحثية التي تحتوي علي عدد من العلماء المتفوقين تحقق نتائج بحثية أفضل من غيرها ، وهناك مؤشر الأداء المستخدم لتحديد أفضل المؤسسات البحثية والكامن في اعتماد مقياس العدد الكلي للاقتباسات ، ولكن هذا مؤشر يعتمد على الحجم ، والذي يفضل حتما الجامعات الكبيرة ، وهناك مؤشراً للحجم المستقل وعلى وجه التحديد القوة العلمية الجزئية (fractional scientific strength) (FSS) ، وهو مؤشر إنتاجية يشتمل على كل من العدد الجزئي للمنشورات ولستشهاداتها المقاسة ميدانياً (Abramo,Giovanni et al , 2016, 596–597).  
٣- الترتيب الأكاديمي بين الجامعات العالمية في التصنيفات المختلفة : لعل من أهمها تصنيف QS World University لأفضل مؤسسات التعليم العالي ذات الأهمية العالمية من حيث الإنجازات في مجال التعليم والعلوم ، والذي يتم عن طريق شركة الاستشارات البريطانية (QS) Quacquarelli Symonds ، وتعتبر واحدة من أكثر الشركات تأثيراً ، حيث هناك صعوبة كبيرة للدخول إلى أول مائة جامعة من بين أكثر من ٢٥٠٠٠ جامعة علي مستوى العالم (Gamayunova , 2015, 1066).

ومن هذا المنطلق يجب التركيز علي معايير الترتيب العالمي كما في تصنيف QS ، ويتم توضيح ذلك بالجدول (٦)

#### جدول (٦)

#### المعايير الرئيسية لتصنيفات جامعة QS العالمية

المعايير	الوزن النسبي
السمعة الأكاديمية	٤٠%
نسبة أعضاء هيئة التدريس / الطلاب	٢٠%
الاقتباسات لكل هيئة تدريس	٢٠%
سمعة التوظيف	١٠%
نسبة الطلاب الدوليين	٥%
نسبة الموظفين الدوليين	٥%

(Source : Gamayunova , 2015, 1066)

وبتحليل جدول (٦) يتضح أنه لكي تحقق الجامعات المصرية تفوق تنافسي علي غيرها من الجامعات لابد من تواجدها في صدارة هذا التصنيف علي سبيل المثال ، وبالتالي يجب إعادة النظر في أنشطة جامعاتنا من منظور معايير تصنيف QS ، ويجب عدم اعتبار

معايير QS غاية في ذاتها ، ولكن وسيلة لتقييم أداء جامعاتنا ، فلكي يتحقق معيار السمعة الأكاديمية يجب أن يحقق طلابنا تقدماً في العديد من المسابقات البحثية الدولية ، وتزداد عدد الاستشهادات المرجعية لبحوثنا التي تقوم بنشرها جامعاتنا المصرية على المستوى الدولي ، وتأثير الخريجين داخل العديد من المجالات في المؤسسات الدولية أو عند العمل بالخارج ، ومن نفس المنطلق فإنه بالنسبة لمعيار نسبة أعضاء هيئة التدريس / الطلاب : فلا بد من تحقيق النسب العالمية، كما يجب الاهتمام بنشر الأبحاث العلمية في العديد من المجالات الدولية التي لها درجة عالية في عدد الاستشهادات الدولية لتحقيق معيار الاقتباسات لكل هيئة تدريس ، كما يجب إنشاء منتدى التوظيف داخل جامعاتنا المصرية لتوظيف الخريجين في المؤسسات التنموية بالمجتمع المصري ، حيث يتم الإعلان عن الخبرة التي اكتسبها الخريجين ، وذلك لتحقيق معيار سمعة التوظيف .

وإذا أردت جامعاتنا المصرية تحقيق المعيار الخاص بنسبة الطلاب الدوليين فلا بد من تطوير التعاون الدولي علي مستوى البكالوريوس/الليسانس والدراسات العليا ، وذلك من خلال توفير العديد من التخصصات الدولية التي يُقبل عليها الطلاب الأجانب ، وتوفير العديد من اللقاءات للوافدين لتحليل مشكلاتهم والتغلب عليها ، وبالتالي لابد عمل العديد من الشراكات بين الجامعات من اجل تبادل الطلاب ، كما يجب الإهتمام بتعيين اعضاء هيئة تدريس أجنب بجامعاتنا المصرية أو تنظيم محاضرات وورش عمل لهم وذلك لتحقيق المعيار السادس والمتجسد في نسبة الموظفين الدوليين ، لذا يجب العمل بجامعاتنا المصرية على تحقيق هذه المعايير .

٤- العلامة التجارية والسمعة الأكاديمية للجامعات : تعتبر العلامة التجارية والسمعة الأكاديمية من المؤشرات التي تحكم علي التفوق التنافسي للجامعات علي المستوى العالمي ، وتكمن العلامة التجارية للجامعات في ضمان جودة رضا العملاء سواء الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمؤسسات التنموية بالمجتمع ، حيث تعتبر العلامة التجارية أحد الميزات التنافسية التي تكتسبها الجامعات وتساعد في إختيار الطلاب للجامعات المصرية خلال المرحلة الثانوية بسرعة وثقة عالية في الخدمات التي سوف تقدم لهم عند التحاقهم بالجامعة .

ويعتبر المؤشر الأول لنجاح العلامة التجارية للجامعات هو تقييم التصنيفات الجامعية ، حيث يوضع وزن نسبي للعلامة التجارية والسمعة الأكاديمية داخل التصنيفات ، وبالتالي ، يعتبر تزايد الوزن النسبي للعلامة التجارية والسمعة الأكاديمية دليل علي نجاح الجامعات ، بينما يُكمن المؤشر الثاني لنجاح العلامة التجارية والسمعة الأكاديمية هو وجودها في التصنيفات الأخرى للجامعات كما بالجدول (٧) (Valitov,2014,296).

### جدول (٧)

الوزن النسبي للعلامة التجارية والسمعة الأكاديمية للجامعات داخل بعض التصنيفات

م	التصنيف	وزن مؤشرات السمعة (%)
١	QS	٥٠,٠٠
٢	Times Higher Education (THE)	٣٤,٥٠
٣	Academic Ranking of World Universities	٣٠,٠٠
٤	Interfax National Rating Agency	٢٨,٦٦

(Source: Valitov,2014,296 )

وبتحليل الجدول (٧) يتضح تزايد النسبة المئوية للعلامة التجارية والسمعة الأكاديمية للجامعات ، وما تحمله من عدد من المؤشرات ، وبالتالي فإن العلامة التجارية والسمعة الأكاديمية للجامعات المصرية يجب أن يتم ترجمتها بوضعها في أفضل مائة جامعة علي المستوى العالمي ، ونكون رقم واحد على مستوى الجامعات العربية ، سبقتنا العديد من الجامعات العربية وأصبحنا في مؤخرة الجامعات العربية ، حيث احتلت الجامعات المصرية في تصنيف QS لعام ٢٠٢٠م المؤخرة ، فقد وجدت الجامعة الأمريكية بالقاهرة بالترتيب رقم (١٠) عربياً في الترتيب ، ثم جامعة القاهرة رقم (١١) لعام ٢٠٢٠م ، واحتلت جامعة عين شمس (١٤) وجامعة الإسكندرية (١٦) .. الخ ، إذن التساؤل هل هذا الترتيب يتناسب مع بلد تمتلك حضارة فرعونية ، وكان لها السبق تعليمياً خلال العديد من الفترات الزمنية .

٥- عدد الطلاب الموهوبين : لابد علي الجامعات إجتذاب الطلاب الموهوبين إليها

### المبحث الخامس : الدراسة الميدانية

يحاول الجزء الحالي التعرف علي آراء أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة - في مجال التخطيط واقتصاديات التعليم علي مستوى الأساتذة والأساتذة المساعدين - في كيفية تطبيق

أبعاد مصفوفة ابتكار القيمة على نموذج تمويل الجامعات المصرية ، حيث أن أبعاد مصفوفة ابتكار القيمة والتي تتجسد في ( الزيادة - الاستبعاد- التقليص- الابتكار) هي صلب استراتيجية ابتكار القيمة التي تعتمد عليها الدراسة الحالية في وضع نموذج لتمويل الجامعات يسهم في تحقيق التفوق التنافسي ، لذا يحاول الجزء التالي وصف عينة الدراسة ، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية علي النحو التالي :

### أولاً : الهدف من الدراسة الميدانية

ويكمن الهدف من الدراسة الميدانية في استطلاع رأي الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في كيفية تطبيق أبعاد مصفوفة ابتكار القيمة في وضع نموذج لتمويل الجامعات المصرية يسعى لتحقيق التفوق التنافسي لها .

### ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يقتصر مجتمع الدراسة علي أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بمجال اقتصاديات التعليم ، والقيادات الأكاديمية بالجامعات باعتبارهم ممارسين للعملية الإدارية ، وبالتالي خبراء في توزيع ميزانية الكليات المختلفة ، لذا سيتم وصف العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة من خلال الجدول الآتية :

- **متغير الجنس** : يوضح جدول رقم (٨) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس على النحو التالي :

### جدول رقم (٨)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	نوع المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	٨	%٦٦,٦٧
	أنثي	٤	%٣٣,٣٣
الإجمالي		١٢	%١٠٠

وبتحليل الجدول رقم(٨) يتضح عدم وجود تجانس بين العينة من حيث متغير الجنس، حيث تضاعف عدد الذكور عن الإناث، ولا يرجع ذلك لأي سبب علمي، ولكن يرجع لتجاوب عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذكور، وضعف الإستجابة من عدد من أعضاء هيئة التدريس على مستوى الإناث.

- **متغير الدرجة العلمية**: ويوضح الجدول رقم(٩) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغير الدرجة العلمية على النحو التالي

### جدول رقم (٩)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير	نوع المتغير	التكرار	النسب المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ	٨	%٦٦,٦٧



٣٣,٣٣%	٤	أستاذ مساعد	
١٠٠%	١٢		الإجمالي

وبتحليل الجدول رقم (٩) تضاعف أعداد الأساتذة عن الأساتذة المساعدين ، وهذا متعمد من خلال الدراسة، وذلك نظراً للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها الأساتذة عن الأساتذة المساعدين ، وخاصة في مجال تمويل الجامعات ، وذلك للحصول على أكبر درجة إستفادة من خلال المقابلة الحالية .

• متغير نوع العمل الحالي: يوضح الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع العمل الحالي

### جدول رقم (١٠)

#### توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل الحالي

المتغير	نوع المتغير	التكرار	النسب المئوية
نوع العمل الحالي	أكاديمي	٤	٣٣,٣٣%
	قيادات	٨	٦٦,٦٧%
الإجمالي		١٢	١٠٠%

وبتحليل الجدول رقم (١٠) تضاعف أعداد القيادات الأكاديمية عن الأكاديميين ، وهذا متعمد من الدراسة الحالية لتضاعف الخبرة نتيجة المزج بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري من خلال المناصب الأكاديمية المختلفة والتي تساعد على تواجد احتكاك عملي تطبيقي بالواقع الخاص بالتمويل .

### ثالثاً : أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المقابلة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أبعاد استراتيجية ابتكار القيمة علي نموذج تمويل الجامعات المصرية لتحقيق التفوق التنافسي ، وقد استعانت الدراسة الحالية بالمقابلة لمحاولة مقارنة آراء الخبراء بما هو متواجد بالدراسة النظرية من خلال تجارب الدول المتقدمة في تمويل الجامعات .

### رابعاً : نتائج عينة الدراسة

يحاول الجزء الحالي تحليل نتائج عينة الدراسة وفقاً لأسئلة المقابلة الأربعة علي النحو التالي :  
السؤال الأول : ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف .. الخ التي يجب علي الجامعات المصرية زيادتها بدرجة أكبر للحصول على موارد تمويل للجامعات وتسهم في تحقيق التفوق التنافسي لها عن غيرها من الجامعات المنافسة ؟

أظهرت نتائج المقابلة الحالية العديد من الإستجابات علي السؤال الأول ، والتي يقتضي على الجامعات زيادة كلاً مما يلي :

- ١- استقطاب الطلاب الوافدين من جميع الدول العربية والإفريقية .
- ٢- البرامج التدريبية لتلبية احتياجات كافة قطاعات المجتمع .
- ٣- البرامج التعليمية في المرحلة الجامعية الأولى ذات الطلب الاجتماعي الكبير ، ويمكن تخفيض المصروفات لجذب أكبر قدر من الطلاب مثل البرامج الخاصة باللغات والمواد العلمية باللغة الإنجليزية .
- ٤- البرامج التعليمية المتميزة في التخصصات الأكاديمية ، والتي تمتلك أهمية قصوى لسوق العمل الداخلي وفقاً لدراسة عملية تجريها الجامعات .
- ٥- البرامج التعليمية الجديدة في إطار السياسة التعليمية للدولة ورؤية مصر ٢٠٣٠ .
- ٦- البرامج التعليمية التي تُمنح بالشراكة الدولية .
- ٧- البرامج التعليمية التي تتطلبها شركات الأعمال مثل (MBA,CPA,PE,RN...)
- ٨- النشر الدولي في الأبحاث العالمية
- ٩- الدراسات العليا لجميع الفئات دون سقف تقدير مع رفع رسومها .
- ١٠- الشراكات مع المجتمع الخارجي والمؤسسات الصناعية لتمويل بعض متطلبات الجامعة مقابل منحهم بعض المزايا الشرفية .
- ١١- البرامج الخاصة مثل (الساعات المعتمدة ، التعليم المفتوح ...) بشرط عدم الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .
- ١٢- البحوث الممولة من الغير مثل المشروعات البحثية لصالح الغير .
- ١٣- إنشاء مراكز لانتاج الخدمات للمجتمع .
- ١٤- التعاون مع العديد من الوزارات المختلفة لتعزيز سبل الانتاج والتعاون .
- ١٥- أنشطة التسويق لطبيعة الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع ، وأيضاً للأبحاث التي تتم داخل الجامعات .

**السؤال الثاني :** ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف ..الخ التي يجب إستبعادها من داخل منظومة الجامعات المصرية نظراً لتكلفتها وإنعدام العائد منها ، ولا تحقق تفوق تنافسي للجامعات عن غيرها من الجامعات المنافسة ؟

أظهرت نتائج المقابلة الحالية العديد من الإستجابات علي السؤال الثاني ، وبالتالي لابد على الجامعات إستبعاد كلاً مما يلي :

- ١- مجانية التعليم الجامعي .
- ٢- البرامج التعليمية التقليدية التي لا يحتاجها سوق العمل ،وليس لها سياقات مهنية متنوعة.
- ٣- ترجمة الإفادات والشهادات إلى اللغات الاجنبية .
- ٤- البرامج التدريبية التي لها عدة نظائر في مؤسسات أخرى .
- ٥- البرامج التدريبية للأفراد وليس المؤسسات .
- ٦- المؤتمرات العلمية الفردية للأقسام والمراكز التابعة للمؤسسة مع التركيز على مؤتمر الكلية

**السؤال الثالث :** ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف..الخ التي يجب التركيز عليها والابتكار فيها لتوفير مصادر تمويل للجامعات المصرية ، وقدرتها على تحقيق تفوق تنافسي لجامعاتنا المصرية ؟

أظهرت نتائج المقابلة الحالية العديد من الإستجابات علي السؤال الثالث ، وأظهرت أن ما يجب الابتكار فيه هو :

- ١- البرامج الدولية .
- ٢- المشروعات الدولية في إنشاء البرامج التعليمية مثل برامج STEM بكليات التربية داخل مرحلة الدراسات العليا .
- ٣- البحث العلمي في كافة المجالات .
- ٤- الشراكات البحثية مع مؤسسات الإنتاج الصحية والصناعية والتجارية وفقاً لطبيعة المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي .
- ٥- الحدائق والحاضنات التكنولوجية .
- ٦- مشروعات ريادة الأعمال ، وإنشاء مركز لريادة الاعمال بكل جامعة .

- ٧- إنشاء مراكز بحثية بالجامعات لدراسة مشكلات مؤسسات العمل بناء علي طلبها وتمويل منها وتوفير فرق للعمل عليها .
- ٨- التوسع في برامج الذكاء الاصطناعي وهندسة الطيران وهندسة الزلازل والبراكين والميكروبيولوجي والطاقة الشمسية وبرامج الدراسات البينية وعلوم الحاسب الآلي .
- ٩- القروض والمنح من البنوك لتمويل الجامعات .
- ١٠- سياسة البحوث الممولة من جهات محلية وإقليمية وعالمية .
- ١١- الاستشارات الفنية مدعومة الثمن لهذه الجهات .
- ١٢- المناهج البحثية التي تخدم البحث والدراسة في هذه البرامج .
- السؤال الرابع : ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف... الخ التي يجب التقليل منها لتوفير التمويل ومصادر الإنفاق دون التأثير علي منظومة العمل بالجامعات المصرية ، ودون التأثير علي قدرتها التنافسية ؟**

أظهرت نتائج المقابلة الحالية العديد من الإستجابات علي السؤال الرابع ، وهي علي النحو التالي :

- ١- التعيينات غير المبررة لوظائف غير قائمة بالفعل .
- ٢- توزيع المكافآت علي بعض قطاعات الجامعة .
- ٣- الاحتمالات غير الضرورية
- ٤- البرامج التعليمية التي تشبع بها سوق العمل ، والتي قد تصل لغلق مؤسسات كاملة وفتح غيرها مثل التقليل من خريجي كليات التجارة والحقوق والاداب .. الخ .
- ٥- المؤتمرات الفردية علي مستوى كل مؤسسة واستبدالها بمؤتمر يجمع عدة مؤسسات .
- ٦- الوظائف الإدارية التقليدية واستبدالها بالإدارة الإلكترونية .
- ٧- التعامل الورقي داخل الجامعة .
- ٨- البرامج التدريبية غير الهادفة .
- ٩- برامج التعليم عن بعد .

## المبحث السادس : النموذج المقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار

### القيمة لتحقيق التفوق التنافسي

يسعي الجزء الحالي لوضع نموذج لتمويل الجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية ابتكار القيمة ، وذلك من أجل رسم الطرق التي يجب أن تتحرك بها جامعاتنا من أجل توفير مصادر تمويل متعددة لها ، حتي يمكن لها توفير الموارد الملائمة لعمليات تدريسية وبحثية وخدمية متميزة تساعد في تكوين مخرجات تسهم في تحقيق التفوق التنافسي لجامعاتنا المصرية علي غيرها من الجامعات المنافسة ، لذا لابد من تحليل تفصيلي للنموذج علي النحو التالي :

### أولاً : فلسفة النموذج

تكمن فلسفة النموذج الحالي في إحداث تغيير دراماتيكي لأنماط تمويل الجامعات المصرية بمعدلات متسارعة ، وذلك من خلال تبني استراتيجية تُسهم في إحداث تكيف لجامعاتنا المصرية مع مصادر التمويل المختلفة التي يسعى النموذج لتواجدها داخل جامعاتنا كنمط من أنماط التغيير علي المستوى الكمي والكيفي ، وبالتالي تكمن فلسفة النموذج في تحديد اتجاه لتغير أنماط تمويل جامعاتنا المصرية .

### ثانياً : أهداف النموذج

يسعي النموذج الحالي لتمويل الجامعات المصرية لتحقيق عدد من الأهداف تكمن جميعها في وضع الجامعات المصرية على الخريطة العالمية ، من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها عن غيرها من الجامعات المنافسة ، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

- ١- وضع عدد من المسارات المختلفة لتحقيق التفوق التنافسي للجامعات المصرية .
- ٢- رصد عدد من البدائل المختلفة لتمويل الجامعات المصرية .
- ٣- تحليل دور استراتيجية ابتكار القيمة في وضع نموذج لتمويل الجامعات المصرية لتحقيق التفوق التنافسي لها .
- ٤- التعرف علي خطوات تطبيق النموذج المقترح وكيفية تفعيله من خلال عدد من السيناريوهات .

### ثالثاً : منطلقات النموذج

- هناك عدد من المنطلقات للنموذج الحالي لتمويل الجامعات المصرية من أجل تحقيق التفوق التنافسي ، ومن هذه المنطلقات ما يلي :
- ١- تزايد حدة التنافس بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العربية والإفريقية والعالمية ، ويظهر ذلك في تغيير ترتيب الجامعات في العديد من التصنيفات ، فهناك جامعات ثابتة نسبياً في الترتيبات ، وأخرى صاعدة بصورة مستمرة ، وأخرى هابطة لعدم قدرتها علي الحفاظ علي مركزها .
  - ٢- تواجد العديد من المسارات الواجب تطبيقها في جامعاتنا المصرية لتحقيق التفوق التنافسي لها علي غيرها من الجامعات المنافسة .
  - ٣- تزايد الحاجة لزيادة نسبة الإنفاق علي الجامعات من أجل التحرك في مسارات تحقيق التفوق التنافسي للجامعات المصرية .
  - ٤- الحاجة الملحة لاسرعة التغيير في منظومة الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التفوق التنافسي .

#### رابعاً : أركان النموذج

يتكون النموذج الحالي من ركنان أساسيان أحدهما يوضح المسارات لتحقيق التفوق التنافسي لها ، والآخر المصادر اللازمة لتمويل الجامعات المصرية ، ويجب العمل على استغلالها بأقصى درجة ممكنة ، ويتم تناولهما على النحو التالي :

#### الركن الأول : مسارات تحقيق التفوق التنافسي للجامعات المصرية

هناك ستة مسارات يجب أن تتحرك فيها الجامعات المصرية إن أرادت تحقيق التفوق التنافسي لها عن غيرها من الجامعات المنافسة ، ويتم تناولها علي النحو التالي :

#### المسار الأول : تقديم البرامج المستقبلية المبتكرة

ينطلق المسار الأول للتفوق التنافسي للجامعات المصرية من خلال دراسة جميع البرامج التدريسية التي تقدمها الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ، ثم تحليل مستقبل المجتمعات العالمية ، وبالتالي التعرف علي طبيعة المخرجات التي لابد من تواجدها في ذلك الوقت ، وبالتالي تحاول الجامعات المصرية تقديم البرامج الدراسية التي تحتاجها

- المؤسسات التنموية في المجتمعات مستقبلاً ، وبالتالي يتحقق للجامعات التفوق التنافسي على الجامعات المنافسة علي جميع المستويات ، لذا لابد من التعرف ملامح هذا المسار علي النحو التالي :
- ١- تقديم برامج تعليمية في مجالات وتخصصات غير مقدمة في العديد من الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية .
  - ٢- فتح مسارات بحثية جديدة تحتاجها المؤسسات التنموية في المستقبل .
  - ٣- تقديم خدمات مجتمعية تعجز المؤسسات المنافسة في المجتمع عن تقديمها سواء بتكلفة أقل أو بتمايز بشكل مختلف أو ... الخ .
  - ٤- استقطاب الأفكار المختلفة من الموارد البشرية داخل الجامعات علي جميع المستويات سواء علي مستوى الطلاب أو علي مستوى أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين .. الخ .
  - ٥- تقديم منتجات جامعية للمجتمع مختلفة تماماً عن ماتقدمه المؤسسات التنموية بالمجتمع .
  - ٦- تقديم الإستشارات الجامعية للمؤسسات التنموية للمشاريع التي تخترق أسواق جديدة بالمجتمع.

### المسار الثاني : تقديم البرامج البديلة

ينطلق المسار الثاني من خلال دراسة جميع البرامج التي تقدمها الجامعات المنافسة والمؤسسات التنموية بالمجتمع سواء علي مستوى التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ، ثم دراسة البرامج والخدمات البديلة التي من الممكن للجامعات تقديمها ، وتؤدي نفس الغرض على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ، بحيث المنتفعين بالبرامج البديلة يكون لهم نفس المميزات التي يتمتع بها الحاصلين علي البرامج الاساسية ثم تحليل مستقبل المجتمعات العالمية ، لذا لابد من التعرف علي ملامح هذا المسار علي النحو التالي :

#### • الملامح : هناك عدد من الملامح الأساسية التي يتميز بها هذا المسار لعل من أهمها ما يلي :

- ١- محاولة التوسع في التعليم المفتوح ولكن مع إعطائه العديد من المميزات التي توجد في العديد من الجامعات المنافسة ، والعديد من المميزات التي يتمتع بها خريجي الجامعات المصرية .
- ٢- تقديم البرامج المتميزة التي توجد في العديد من الجامعات العالمية ، ويحاول الطلاب المصريين الإلتحاق بهذه الجامعات للحصول عليها .

- ٣- وضع عدد من التسهيلات المشروطة للطلاب الذين لم تُتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات ، بحيث يتم الإلتحاق بشروط معينة .
- ٤- إنشاء فرق رياضية للجامعات تدخل في المسابقات المحلية ، بحيث يكون فرق الجامعات لها نفس صلاحيات فرق الأندية ، مما يجعلها فرصة لتحقيق أعلى عائد
- ٥- إقامة العديد من الأنشطة الثقافية للمجتمع ، بحيث يتم تفعيل الأنشطة التي تتم داخل الجامعات وبالتالي يحق للجامعات عمل أفلام ومسلسلات ومسرحيات ... الخ .

### المسار الثالث : بناء شراكات جامعية عالمية

ينطلق المسار الثالث للتفوق التنافسي للجامعات المصرية من مبدأ بناء شراكات عديدة مختلفة مع العديد من الجامعات العالمية والإقليمية ، وذلك من أجل الإستفادة من السمعة التي تمتلكها هذا الجامعات في تقديم برامج ذات اعتماد دولي ، وبالتالي تقبل الطلاب علي الجامعات المصرية من جميع الدول العربية للحصول على الشهادات ذات الاعتماد الدولي ، لذا لابد من التعرف علي ملامح هذا المسار علي النحو التالي :

#### • الملامح : هناك عدد من الملامح الأساسية التي يتميز بها هذا المسار لعل من أهمها ما يلي :

- ١- عقد العديد من البروتوكولات مع العديد من الجامعات العالمية في عدد من البرامج لتقديمها داخل الجامعات المصرية .
- ٢- إقامة عدد من المشروعات البحثية المشتركة مع العديد من الجامعات العالمية من أجل الاستفادة من نقاط القوة التي تمتع بها .
- ٣- إستقطاب عدد من أعضاء هيئة التدريس الأجانب للتدريس داخل البرامج الدولية المقدمة داخل جامعاتنا .
- ٤- إرسال عدد من أعضاء هيئة التدريس داخل عدد من الجامعات العالمية ضمن البروتوكولات التي تتم بين الجامعات .
- ٥- قضاء الطلاب المصريين فصل دراسي بالكامل أو فترة زمنية ما خلال الجامعات العالمية التي تم بناء شراكات معها .

### المسار الرابع : بناء الخدمات المقدمة وفقاً لتوقعات الطلاب والمؤسسات التنموية



ينطلق المسار الرابع للتفوق التنافسي للجامعات المصرية من مبدأ احتياجات الطلاب وأصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع ، لذا ينطلق هذا المسار من دراسة احتياجات وتوقعات الطلاب وأصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع ، حيث يحتاج الطلاب نوعية معينة من البرامج تؤهلهم لخوض سوق العمل ، وتحتاج المؤسسات التنموية لحل المشكلات التي تواجههم بصفة خاصة ، ومواجهة التحديات التي يواجهها المجتمع بصفة عامة ، لذا لابد من التعرف علي ملامح هذا المسار علي النحو التالي :

- ١- عقد العديد من الشراكات مع المؤسسات التنموية بالمجتمع لتوظيف المخرجات البشرية الجامعية
- ٢- توفير العديد من البرامج المتميزة للطلاب تفوق توقعاتهم بالنسبة لسوق العمل عندما يتم الالتحاق به .
- ٣- توفير برامج تدريبية متميزة عن البرامج التي تقدمها العديد من المؤسسات الأخرى لإعادة تأهيل الخريجين عند مواجهة العديد من التحديات داخل سوق العمل .
- ٤- تقديم العديد من المجالات البحثية أمام الطلاب لمحاولة حل المشكلات التي تواجه المجتمع بصفة عامة والمؤسسات التنموية بصفة خاصة .
- ٥- التحليل المستمر لتوقعات الطلاب ومدى تناسب البرامج مع توقعاتهم ، وما أهم العقبات التي تواجههم من أجل التغلب عليها .
- ١- التحليل المستمر لتوقعات أصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع من الجامعات سواء في طبيعة المخرجات البشرية أو في طبيعة النتائج البحثية .

#### المسار الخامس : تقديم خدمات مكملة للبرامج التدريسية والبحثية

ينطلق المسار الخامس للتفوق التنافسي للجامعات المصرية من مبدأ ارتباط البرامج التعليمية المقدمة بالعديد من الخدمات التي تحاول الجامعات المصرية توفيرها مع البرامج من أجل إحداث تكامل للخدمات التي توفرها الجامعات لطلابها ، حيث تحتاج البرامج التدريسية لتدريب تطبيقي معلمي ، وتحتاج البرامج البحثية لتحليل المشكلات التي تحاول التصدي لها ، وتحتاج الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعات لتسويق لها داخل المجتمع ، لذا لابد من التعرف علي ملامح هذا المسار علي النحو التالي :

- ١- تقديم البرامج الدراسية في صورة عدد من التطبيقات العملية لها داخل المجتمع ، من أجل اكتساب العديد من المهارات التطبيقية .
- ٢- توفير نوع من التدريب الميداني داخل المؤسسات التي يعمل بها الخريجين خلال مرحلة التعليم الجامعي.
- ٣- توفير ملتقى التوظيف من الجامعات ، بحيث توفر الجامعات فرص التوظيف لمخريجاتها البشرية .
- ٤- تضع الجامعات المشكلات التي تواجه المجتمع والمؤسسات التنموية أمام الطلاب من أجل دراستها والعمل علي حلها من خلال البحث العلمي .
- ٥- تواجد وحدة للتسويق داخل الكليات ، ووحدة مركزية للتسويق علي مستوى الجامعة من أجل تسويق المنتجات والخدمات التي تقدمها للمجتمع .

### المسار السادس : بناء البرامج وفقاً للتوجهات الاقتصادية للجامعات

- ينطلق المسار السادس للتفوق التنافسي للجامعات المصرية من مبدأ اقتصادي قائم علي حساب التكلفة والعائد للبرامج التي يجب أن تقدمها الجامعات ، حيث أنه لا بد من دراسة الفرص الاستثمارية أمام الجامعات المصرية في المجتمع المصري والعالمي ، ثم محاولة اتخاذ القرارات التي تساعد على استغلال هذه الفرص الاستثمارية ، وذلك من خلال دراسة تكلفة الجدوى التفصيلية لجميع البرامج المقدمة، لذا لا بد من التعرف علي ملامح هذا المسار علي النحو التالي :
- ١- تقديم البرامج التعليمية التي يحتاجها الطلاب للالتحاق بسوق العمل ، وبالتالي تحقق عائد كبير
  - ٢- تقديم البرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسات التنموية بالمجتمع لرفع كفاءة الموارد البشرية بها .
  - ٣- تقديم البرامج التعليمية والتدريبية بأسعار غير قابلة للمنافسة مع عدد من الجامعات العالمية والعربية والإفريقية ، وتحمل نفس المميزات والعائد .
  - ٤- تقديم برامج تعليمية إضافية لزيادة مستوى المتعلمين بتكلفة مختلفة عن التكلفة الأساسية للبرامج الأصلية .
  - ٥- إقامة العديد من المشاريع الاستثمارية مع عدد من المؤسسات التنموية في المجتمع .
  - ٦- التركيز في البحث العلمي علي المجالات التي يزداد إقبال المؤسسات التنموية عليها .
  - ٧- تقديم الخدمات المجتمعية التي تحقق عائد اقتصادي على المجتمع .

### الركن الثاني : بدائل تمويل الجامعات المصرية

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية لتمويل الجامعات المصرية ، وذلك بما يتوافق من طبيعة ومقومات العملية التعليمية بداخلها ، وذلك من أجل ضمان الحصول على تمويل عالي يتناسب مع متطلبات الجودة والاعتماد ، ويحقق الأهداف الإستراتيجية للدولة من الجامعات بما يتناسب مع الدستور المصري واستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠م ، وهناك خمس بدائل إستراتيجية مختلفة يتم عرضها على النحو التالي :

### **البديل الأول : تغيير شكل التمويل الحكومي**

ينطلق هذا البديل من أساس فلسفي قائم على تحقيق العدالة الإجتماعية من المسؤوليات التي تقع علي عاتق الدولة ، لذا لا بد من تغيير أنماط وأشكال التمويل ، بحيث تضمن الدولة توفير الدعم المالي التعليمي لمن يستحق ، ويحاول الجزء التالي رصد الأشكال المختلفة التي يجب أن تتبعها الدولة في تمويل الجامعات ، ومن هذه الأشكال ما يلي :

١- **التمويل المبني علي الأداء** : يجب أن يتم إعادة هيكلة توزيع الموارد المالية من الدولة وفقاً لأداء الجامعات ، سواء في نوعية الخريجين والمقاس بالدرجات التي يحصل عليها الطلاب في الاختبارات الدولية ، وأيضاً وفقاً للإنجازات التي تتم بالجامعات مثل الحصول على عدد من براءات الاختراع ، وإقبال المؤسسات التنموية على الخريجين... الخ ، وأيضاً وفقاً لطرق التدريس الحديثة التي تتبعها ، حيث يخلق ذلك نوع من التنافس بين الجامعات ، وبالتالي تحاول تطوير برامجها وأداء جميع الموارد البشرية بداخلها... الخ .

٢- **التعليم بنظام الكوبونات** : حيث أنه من الأشكال التي يمكن تطبيقها بالمجتمع المصري ، حيث تمتلك الدول قاعدة معلومات تظهر مستوى دخول الأفراد في المجتمع ، ومن قادر على الإنفاق علي العملية التعليمية بالجامعات ، وبالتالي توفر الدولة كوبونات يتم توفيرها للطلاب من الأسر الفقيرة يلتحقون بها بالجامعات المرغوب فيها ، أو وضع الكوبونات للطلاب بالجامعات وتتم الدراسة من خلال هذه الكوبونات ، وبالتالي لا يستفيد من التمويل الحكومي إلا الفئة الغير قادرة على تحمل نفقات التعليم .

٣- **التعليم بنظام القروض** : وهذا الشكل من الممكن تطبيقه في المجتمع المصري سواء علي مستوى الدولة أو علي مستوى القطاع الخاص ، حيث توفر الدولة العديد من القروض التعليمية

للطلاب ، وذلك عن طريق مؤسسات الدولة ، ويتم الحصول عليها بعد تخرج الطلاب من العملية التعليمية ، والحصول على الوظيفة الملائمة لمستوى إعداده ، حيث لا بد من تناسب الدخل مع مستوى المعيشة بعد خصم قسط القرض من الراتب ، لذا في هذه الحالة سوف تهتم الدولة بتوفير التعليم الملائم لمتطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع .

٤- **التعليم بنظام المنح** : ويقرب هذا الشكل كثيراً من الأشكال السابقة ، ولكن الاختلاف هو توفير لعدد من المنح الداخلية والخارجية ، حيث تساعد المنح الداخلية علي توفير فرص تعليمية لمن لا يستطيع ، وبالتالي يتم تقنين التمويل الحكومي ، كما توفر الدولة من خلال التعاون مع العديد من الهيئات عدد من المنح الخارجية للدراسة في العديد من الدول الأوروبية والاسيوية والأمريكية... الخ .

٥- **التعليم بنظام العقود** : حيث تقوم الدولة بعمل العقود مع العديد من الجامعات بالنسبة للملائمة للتمويل التي تتناسب مع أعداد أعضاء هيئة التدريس وطبيعة العمليات التي تتم داخل المنظومة التعليمية ، بحيث تكون هناك قيود حول النتائج المتوقعة ، كما يتم التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس علي عدد من الوظائف يتم القيام بها .

وبالتالي يؤكد هذا البديل على ضرورة توفير التمويل الحكومي لمن يستحق ، وبالتالي فهناك أركان رئيسية للبديل ، هما زيادة توفير التمويل الحكومي من خلال زيادة الضرائب علي العديد من المؤسسات والأفراد بالدولة ، ويتم تخصيص جزء كبير منها للجامعات ، بينما الركن الثاني توفير التمويل الحكومي لمن يستحق من أفراد المجتمع ، الجزء الثالث تحقيق جودة مؤسسات التعليم التعليمية .

### البديل الثاني : تفعيل نموذج الحلزون الثلاثي

وينطلق هذا البديل من أهمية تفعيل العلاقة بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع المصري والحكومة، حيث لا بد من سياسات حكومية لضبط العلاقة بين المؤسسات التنموية والجامعات، وبالتالي لا بد لتفعيل هذا النموذج توفير ثلاثة أركان أساسية هما على النحو التالي:  
١- **الحكومة** : تحاول إعادة صياغة السياسات التعليمية الضابطة للعملية التعليمية ، وللعلاقة بينها وبين المؤسسات التنموية ، حيث لا بد من وضع العديد من التشريعات يتم التصديق

عليها من مجلس النواب لتفعيل العلاقة بين الجامعات والمؤسسات التنموية ، حيث لابد من فتح المؤسسات التنموية للطلاب بالجامعات للتدريب المستمر والإحتكاك العملي لسوق العمل ، كما يجب أن تكون المؤسسات التنموية شريك في الخطط الإستراتيجية للجامعات ، لذا لابد من وضع العديد من المخالفات والجزاءات لمن يخالف هذه القواعد والقوانين ، والتشريعات التي تضعها الدولة .

٢- **الجامعات** : محاولة الإستفادة من جميع الموارد المتاحة في الحصول على أفضل مخرجات بشرية ومعرفية ، حتي يتم الإستفادة منها داخل المؤسسات التنموية ، سواء علي مستوى المخرجات البشرية التي يتم توظيفها أو علي مستوى المخرجات المعرفية التي يتم تطبيقها والحصول على شكل مختلف للمنتجات/الخدمات التي تقدمها الدولة ، أو علي مستوى المخرجات البحثية التي تساعد على حل العديد من المشكلات التنموية.

٣- **المؤسسات التنموية** : تلتزم المؤسسات التنموية بتوفير أكبر دعم ممكن للجامعات من خلال العديد من الاتفاقيات التي تتم بينهما سواء علي مستوى تدريب الطلاب أثناء الالتحاق بالجامعات ، أو عن طريق توظيف المخرجات البشرية داخل هذه المؤسسات ، أو عن طريق تمويل العديد من المشروعات البحثية ، أو عن طريق وضع العديد من المشكلات التصنيعية أمام الجامعات لمحاولة حلها ، أو عن طريق توفير العديد من الجامعات التي تحمل إسم هذه المؤسسات التنموية أو عن طريق توفير المنح الملائمة للطلاب . وبالتالي يقوم هذا البديل على محاولة الإستفادة من المخرجات البشرية والمعرفية والبحثية للجامعات داخل المؤسسات التنموية لتفعيل الإستفادة من هذه المخرجات ، والكشف عن أوجه الخلل بها ومحاولة إصلاحها وتلاشيها في فترات زمنية مستقبلية .

### البديل الثالث : الجامعات الوقفية

وينطلق هذا البديل من قدرة أموال الوقف في أي مجتمع علي بناء جامعات ووقفية ، أو يتم تخصيص أموال الوقف كجزء في تمويل هذه الجامعات ، لذا فأموال الوقف من أحد أهم المصادر التي تسهم في تمويل الجامعات المصرية إذا تم تشجيع هذه المصادر من الجهات

الحكومية ، وتم تسهيل الخطوات والإجراءات أمام هذه المصادر التمويلية ، كما تأخذ العديد من الأشكال على النحو التالي :

- ١- التمويل الوقفي الكامل : حيث أنه من الممكن أن تكون أموال الوقف قادرة علي تحقيق التمويل الكامل للجامعات ، ففي هذه الحالة يُطلق عليها جامعات وقفية ، وفي هذه الحالة تكون هناك إدارة داخل الجامعات لتحقيق التوازن بين العائد من أموال الوقف سواء كان وقف عقارات كالأراضي والمباني السكنية أو التجارية ..الخ أو وقف نقود كودائع في البنوك أو وقف أسهم في شركات ..الخ وبين التكاليف التي تتفق علي العملية التعليمية ، حتي يتم استقبال الطلاب بأعداد تتلائم مع تقديم خدمة متميزة وتعيين أعضاء هيئة تدريس وإداريين ..الخ بالدرجة التي تحقق الجودة المطلوبة.
- ٢- التمويل الوقفي التكاملي : وهذا الشكل يحدث عندما تكون أموال الوقف غير قادرة على تحمل الإنفاق علي جامعة بالكامل ، لذا تتكامل مع مصادر الإنفاق الأخرى للجامعات سواء مصادر التمويل الحكومي أو التمويل الذاتي أو تمويل المؤسسات التنموية
- ٣- تمويل البرامج : وهذا شكل من أشكال أموال الوقف، حيث يكون الهيئة أو الشخص الذي يحاول وقف جزء أو كل من المال متخصص في مجال معين ، وبالتالي يحاول تخصيص الوقف في تحمل هذا البرنامج فقط دون غيره في البرامج ، وغالباً ما يكون هذا الشكل في الجامعات .
- ٤- تمويل الأبحاث : وهذا أحد أشكال أموال الوقف ، حيث يتم توجيه أموال الوقف للعمل في مجال معين من مجالات البحث العلمي ، وذلك من أجل العمل على نشر هذا المجال والتوسع فيه وتحفيز الباحثين للعمل فيه ، وقد يكون التمويل للبحث بالكامل ، وقد يأخذ التمويل شكل مكافآت للباحثين في تخصص ما .

### البديل الرابع : التمويل الذاتي

وينطلق هذا البديل من قدرة الجامعات علي استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة من أجل الحصول علي موارد مالية تسهم في الإرتقاء بأدائها ، وقد تكون هذه الموارد المالية كفيلة بالقيام بجميع العمليات والأنشطة التعليمية ، وقد تكون مساعدة مع العديد من الموارد المالية الأخرى ، لذا يحاول هذا البديل توضيح الإمكانيات التي يجب استغلالها ، ومن أشكاله :

- ١- **الجامعات المنتجة** : ومن نفس المنطلق تقوم الجامعات بتفعيل الأنشطة التي تساعدها في الحصول على منتجات يتم تقديمها للمجتمع مثل المنتجات التي تقدمها كليات الزراعة لمجتمعاتها ، وأيضاً المنتجات التي تقدمها كلية الاقتصاد المنزلي ، وغيرها من الجامعات الأخرى .
- ٢- **استثمار مواهب الطلاب** : عن طريق تخصيص إدارات خاصة داخل الجامعات لاستقطاب المواهب التعليمية ، وعقد العديد من برامج التسريع لهم تتسم بالعديد من المميزات ، وذلك من أجل الاستفادة من قدراتهم في المشاريع التعليمية والأفكار الناتجة من خلالهم في تسويقها داخل المؤسسات التنموية ، وذلك من أجل وضعها على الطريق الصحيح للتنفيذ ، أو المساهمة في العديد من المسابقات العالمية بحيث يكون العائد منها مصدر لتمويل المؤسسات التعليمية... الخ .
- ٣- **استقطاب الطلاب الوافدين** : لابد من عودة الجامعات المصرية لمكانتها السابقة في تقديم برامج متميزة قادرة على استقطاب الطلاب من جميع الدول العربية للدراسة في جامعاتنا ، مثلما يحدث في جامعة الأزهر حيث تستقطب الطلاب من جميع الدول العربية والافريقية والاسيوية نظراً لتواجد العديد من التخصصات المتميزة ، كما أنها تتميز بالدراسات الدينية المتخصصة .
- ٤- **التوسع في التعليم المفتوح**: لتقديم فرص تعليمية لمن لم تتيح له الفرصة في الالتحاق بالجامعة، وذلك مقابل مبلغ مالي يسهم في تقديم خدمة متميزة ، ويغطي أيضاً التكلفة الكلية للخدمة التي تقدم لهم ، كما يساعد علي توفير تمويل للإرتقاء بأداء الكليات الأخرى داخل الجامعة .
- ٥- **تقديم البرامج المتميزة** : والتي يكون لها عائد أكبر على الطلاب عند تخرجهم من الجامعات ، وذلك مقابل مبالغ مالية تسهم في تقديم خدمة متميزة لهم ولجميع الطلاب في جميع التخصصات الأخرى داخل الكلية ، لأنه سيتم توظيفه في الارتقاء بأداء قاعات الدراسة والمعامل ، وتوفير المواد والخامات المعملية ، والمساهمة في القيام بالعديد من الأنشطة العلمية والإنتاجية .
- ٦- **إنشاء فرق رياضية علي مستوى الجامعات والدخول في منافسات** حيث يتم إعدادهم مثل إعداد الفرق الرياضية داخل الأندية ، ومحاولة استثمار المواهب الرياضية في استغلالهم خلال تواجدهم بالجامعات سواء بالحصول على العديد من المراكز الأولى في العديد من المسابقات التي تتم علي جميع المستويات المحلية والعالمية ، والعائد من هذه الجوائز للمساهمة في تمويل الجامعات ، حيث لابد من تكوين فرق تتنافس مع فرق الأندية .

- ٧- **الأبحاث العلمية** : وتعتبر من أهم مصادر التمويل إذا تم تفعيلها بالدرجة العليا ، حيث لابد من توجيه البحث العلمي لحل العديد من المشكلات التي تتواجد المؤسسات التنموية بالمجتمع ، أو من خلال التطرق لمجالات علمية دقيقة يتم تسويق مخرجاتها لتطبيقها داخل هذه المؤسسات التنموية والحصول على تكنولوجيا جديدة تسهم في تغيير شكل المنتج التي يقدم للمجتمع .
- ٨- **الحاضنات التكنولوجية** : لابد من إنشاء الكثير من الحاضنات التكنولوجية داخل جامعاتنا وخاصة في التخصصات التطبيقية ، وذلك من أجل احتضان العديد من الأفكار ومحاولة تطبيقها في هذه الحاضنات ، من أجل إنتاج تكنولوجيا متقدمة تساعد على إحداث طفرات بالقطاعات التنموية بالمجتمع ، وذلك من أجل توفير عائد هذه الحاضنات كأحد مصادر تمويل الجامعات .
- ٩- **المستشفيات الجامعية** : تعتبر المستشفيات الجامعية من أهم مصادر التمويل الخاصة بالجامعات ، خاصة بعد إعادة هيكلتها وجعلها من المستشفيات الأولى في المجتمع في تقديم خدمة طبية متميزة ، وبالتالي تسهم في إيجاد عائد مرتفع بالنسبة للجامعات ، ولكن العديد من المستشفيات الجامعية في وقتها الحالي ليس لها العائد المتوقع ، لذا لابد من التركيز على هذا المصدر للدخل الجامعي .
- ١٠- **التبرعات** : حث العديد من المستثمرين علي تقديم الدعم للمؤسسات التنموية ، في سبيل العديد من المميزات التي تقدمها الحكومة لهذه المؤسسات ، وأيضاً من خلال تقديم الجامعات مكافآت معنوية للمستثمرين سواء في وضع أسماؤهم على المدرجات أو وضع أسماؤهم في لوحة تكريم بالمؤسسات أو تكريمهم خلال حفل سنوي داخل الجامعات .
- ١١- **تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص** : حيث تختص العديد من الوحدات ذات الطابع الخاص نتیجها طبيعة استقلالها المالي البحث عن مصادر تمويلية لها ، سواء بعقد العديد من المؤتمرات ، أو بإصدار مجلة علمية محكمة يكون لها عائد أو بتقديم العديد من الدورات التدريبية للعديد من المؤسسات التي تحتاج إليها .

### البديل الخامس : التكامل بين التعليم الحكومي والتعليم الخاص

وينطلق فلسفة هذا البديل من استفادة الجامعات الحكومية بالمجتمع المصري من الجامعات الخاصة من خلال وزارة التعليم العالي ، حيث لابد من حصول الجامعات الحكومية



علي العديد من المميزات من خلال حصول الجامعات الخاصة علي العديد من التراخيص المختلفة ، ومن أشكال الدعم التي تقدمها مؤسسات التعليم الخاص هي علي النحو التالي :

١- **الدعم المالي** : حيث يتم تخصيص نسبة من أرباح الجامعات الخاصة سنوياً للجامعات الحكومية ، وبالتالي يزداد دخلها ، وبالتالي يكون أحد مصادر التمويل التي يعتمد عليها .

٢- **الخدمات التعليمية** : تقدم الجامعات الخاصة العديد من الخدمات لقطاع التعليم الحكومي سواء بالإسهام في إنشاء العديد من الجامعات الحكومية ، أو من خلال تقديم المستشفيات لطلاب الجامعات الحكومية للتدريب أو لتقديم المعامل لتدريب طلاب الجامعات الحكومية أو لتقديم المواد المعلمية والخامات التي تحتاجها المعامل ، أو تحمل المسؤولية الكاملة في إنشاء مدرجات تعليمية أو في التدعيم بأعضاء هيئة تدريس .

#### خامساً : دور مصفوفة ابتكار القيمة في النموذج ( إطار العمل ذي الفعاليات الرابع )

تأتي مصفوفة ابتكار القيمة بعد وضع المسارات الستة التي يجب أن تتحرك فيها الجامعات المصرية، وذلك بغرض تحويل هذه المسارات من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ ، أي التحول لأفكار عملية جيدة التصميم ، حيث تعتبر المصفوفة أداة فعالة تقود بناء حركات إستراتيجية للجامعات المصرية في المجتمعات العالمية والإقليمية ، وذلك من خلال أربع فعاليات أساسية تتجسد في (الزيادة - الاستبعاد - الابتكار - التقليل) لبعض العناصر التي تؤثر على تمويل الجامعات ، لذا لا بد من الإجابة علي الأربعة أسئلة الرئيسية من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية ، وهما علي النحو التالي :

**السؤال الأول : ما العناصر التي يجب علي الجامعات المصرية العمل علي زيادتها لتفعيل التمويل الذاتي للجامعات من أجل تحقيق متطلبات التفوق التنافسي ؟**

حيث هناك العديد من العناصر التي يجب أن تعمل الجامعات المصرية علي زيادتها نظراً للطلب المتزايد عليها في السوق العالمية والعربية والإفريقية والمحلية ، وبالتالي يكون لها تأثير كبير في زيادة التمويل الذاتي للجامعات ، لعل من أهمها زيادة :

- ١- البرامج المقدمة علي مستوى البكالوريوس/الليسانس وأيضاً علي مستوى الدراسات العليا ، والتي تحقق عائد أكبر في المستقبل نظراً لتركيزها على مجالات مستقبلية ، أو البرامج البديلة للبرامج الرئيسية المقدمة بالجامعات ، أو في البرامج المكملة للبرامج الأساسية .
- ٢- عدد أفرع الجامعات المصرية في العديد من الدول أو زيادة الشراكات بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية والمحلية .
- ٣- الأبنية التعليمية من أجل توفير بنية تحتية قادرة على استقطاب المزيد من الطلاب ، وتحقيق توقعات الطلاب.
- ٤- الأبحاث العلمية التي تخرق مجالات دقيقة جداً ، وأيضاً الزيادة في الأبحاث العلمية التي تقوم على حل العديد من المشكلات المجتمعية .
- ٥- الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع سواء علي مستوى البرامج التدريبية أو الاستشارات أو المنتجات..... الخ .
- ٦- استقطاب الطلاب الوافدين من جميع الدول العربية والإفريقية .
- ٧- البرامج التدريبية لتلبية احتياجات كافة قطاعات المجتمع .
- ٨- البرامج التعليمية في المرحلة الجامعية الأولى ذات الطلب الاجتماعي الكبير ، ويمكن تخفيض المصروفات لجذب أكبر قدر من الطلاب مثل البرامج الخاصة باللغات والمواد العلمية باللغة الإنجليزية .
- ٩- البرامج التعليمية المتميزة في التخصصات الأكاديمية ، والتي تمتلك أهمية قصوى لسوق العمل الداخلي وفقاً لدراسة عملية تجربها الجامعات .
- ١٠- البرامج التعليمية الجديدة في إطار السياسة التعليمية للدولة ورؤية مصر ٢٠٣٠ .
- ١١- البرامج التعليمية التي تُمنح بالشراكة الدولية .
- ١٢- البرامج التعليمية التي تتطلبها شركات الأعمال مثل (MBA,CPA,PE,RN...)
- ١٣- النشر الدولي في الأبحاث العالمية
- ١٤- الشراكات مع المجتمع الخارجي والمؤسسات الصناعية لتمويل بعض متطلبات الجامعة مقابل منحهم بعض المزايا الشرفية .

- ١٥- البرامج الخاصة مثل (الساعات المعتمدة ، التعليم المفتوح ...) بشرط عدم الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .
- ١٦- البحوث الممولة من الغير مثل المشروعات البحثية لصالح الغير .
- ١٧- إنشاء مراكز لإنتاج الخدمات للمجتمع .
- ١٨- التعاون مع العديد من الوزارات المختلفة لتعزيز سبل الإنتاج والتعاون .
- ١٩- أنشطة التسويق لطبيعة الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع ، وأيضاً للأبحاث التي تتم داخل الجامعات .

**السؤال الثاني :** ما العناصر التي يجب حتماً إستبعادها من منظومة عمل الجامعات المصرية نظراً لعدم أهميتها بالنسبة لنموذج التمويل الذاتي لجامعاتنا ؟

- هناك العديد من العناصر التي أصبح لزاماً على الجامعات المصرية استبعادها نظراً لتكلفتها وعدم وجود عائد لها في التغيير الاستراتيجي لمنظومة التمويل داخل جامعاتنا ، ومن أهم هذه العناصر التي يجب استبعادها ما يلي :
- ١- الطرق التقليدية في تعيين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، والتي أصبحت لا تتناسب مع متطلبات التفوق التنافسي التي تسعى إليه الجامعات المصرية ، وإستبدالها بطرق تعتمد على معايير أخرى تعتمد علي قدرتهم علي الابتكار وتغيير أوضاع الجامعات المصرية .
  - ٢- الطرق التقليدية في تعيين الإداريين والتي تعتمد علي المؤهل الدراسي فقط ، ولا بد من التعيين وفقاً للكفاءات العلمية التي تساعد على تقدم الجامعات المصرية .
  - ٣- البرامج الدراسية التقليدية التي لا يوجد لها عائد في العمل بعد التخرج ، وأصبح هناك فائض منها في سوق العمل .
  - ٤- الأبحاث والمشاريع العلمية التي ليس لها مردود إجتماعي وتنموي .
  - ٥- الانشطة الطلابية التي ليس لها مردود في المنظومة التعليمية الجديدة التي تستهدف التفوق التنافسي للجامعات المصرية .
  - ٦- مجانية التعليم الجامعي .
  - ٧- البرامج التدريبية التي لها عدة نظائر في مؤسسات أخرى .

- ٨- البرامج التدريبية للأفراد وليس المؤسسات .
- ٩- المؤتمرات العلمية الفردية للأقسام والمراكز التابعة للمؤسسة مع التركيز على مؤتمر الكلية
- السؤال الثالث: ما العناصر التي يجب على الجامعات المصرية تحقيق الابتكار فيها من أجل زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعات ، مما يؤدي لتحقيق التفوق التنافسي لجامعاتنا ؟**
- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تركز الجامعات المصرية في تحقيق الابتكار بها ، وذلك من أجل زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعات ، ومن أهم هذه العناصر التي يجب تحقيق الابتكار بها ما يلي :
- ١- طرق التدريس المستخدمة داخل الجامعات المصرية من أجل اكتشاف القدرات العقلية المتميزة من الطلاب وتنميتها .
- ٢- الأنشطة التي تقدم للطلاب العلمية والثقافية والرياضية ...الخ ، بحيث تكون قادرة على إظهار قدرات الطلاب ، مما يؤدي لاستثمارها .
- ٣- الموضوعات البحثية علي جميع المستويات البكالوريوس/الليسانس والدراسات العليا .
- ٤- طرق التقويم المستخدمة للتعرف علي مدي استيعاب الطلاب والكشف عن أوجه الخلل والقصور .
- ٥- توظيف التكنولوجيا الرقمية في جميع العمليات التي تتم داخل المنظومة الجامعية
- ٦- الخدمات المقدمة للمجتمع، مثل اقتراح العديد من البرامج التدريبية الغير متواجدة في المؤسسات التدريبية الأخرى وأيضاً اقتراح تقديم منتجات للاستهلاك داخل المجتمع، والاستشارات في العديد من المجالات ...الخ .
- ٧- البرامج الدولية .
- ٨- المشروعات الدولية في إنشاء البرامج التعليمية مثل برامج STEM بكليات التربية داخل مرحلة الدراسات العليا
- ٩- الشراكات البحثية مع مؤسسات الإنتاج الصحية والصناعية والتجارية وفقاً لطبيعة المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي .
- ١٠- الحدائق والحاضنات التكنولوجية .
- ١١- مشروعات ريادة الأعمال ، وإنشاء مركز لريادة الاعمال بكل جامعة .

١٢- إنشاء مراكز بحثية بالجامعات لدراسة مشكلات مؤسسات العمل بناء علي طلبها وبتمويل منها وتوفير فرق للعمل عليها .

١٣-برامج الذكاء الاصطناعي وهندسة الطيران وهندسة الزلازل والبراكين والميكروبيولوجي والطاقة الشمسية وبرامج الدراسات البينية وعلوم الحاسب الآلي .

١٤- القروض والمنح من البنوك لتمويل الجامعات .

١٥- سياسة البحوث الممولة من جهات محلية وإقليمية وعالمية .

١٦- الاستشارات الفنية مدعومة الثمن لهذه الجهات .

١٧- المناهج البحثية التي تخدم البحث والدراسة في هذه البرامج .

**السؤال الرابع: ما العناصر التي يجب تقليصها في المنظومة الجامعية، لضعف قدرتها على التأثير في نموذج التمويل الذاتي للجامعات، مما يؤدي لتحقيق التفوق التنافسي لجامعاتنا المصرية ؟**

هناك العديد من العناصر التي يجب تقليصها لضعف تأثيرها على التمويل الذاتي للجامعات، او لكبر تكلفتها وتواجد العديد من البدائل لها، ومن أهم العناصر التي يجب تقليصها ما يلي:

١- أعداد أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع الأعداد العالمية ، والتناسب مع أعداد الطلاب في العديد من المجالات .

٢- أعداد الإداريين داخل الجامعات ، بما يتناسب مع طبيعة العمل داخل المنظومة الجامعية .

٣- عدد الأنشطة التي تقدم للطلاب حتي لا تؤثر علي كفاءة العملية التعليمية .

٤- عدد الأبحاث المتواجدة داخل العديد من التخصصات النظرية والغير مرغوب بها داخل المجتمع نظراً لعدم وجود عائد لها أو تكرارها ... الخ .

٥- التعيينات غير المبررة لوظائف غير قائمة بالفعل .

٦- توزيع المكافآت علي بعض قطاعات الجامعة .

٧- الاحتفالات غير الضرورية

٨- البرامج التعليمية التي تشبع بها سوق العمل ، والتي قد تصل لغلق مؤسسات كاملة وفتح غيرها مثل النقل من خريجي كليات التجارة والحقوق والاداب .. الخ .

٩- المؤتمرات الفردية علي مستوى كل مؤسسة واستبدالها بمؤتمر يجمع عدة مؤسسات .

- ١٠- الوظائف الإدارية التقليدية واستبدالها بالإدارة الإلكترونية .
- ١١- التعامل الورقي داخل الجامعة .
- ١٢- البرامج التدريبية غير الهادفة .
- ١٣- برامج التعليم عن بعد .

### سادساً : خطوات تطبيق النموذج

هناك العديد من المراحل التي يجب أن تمر بها الجامعات المصرية لبناء نموذج لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة ، وذلك لتحقيق جميع متطلبات التفوق التنافسي للجامعات المصرية ، وتنقسم إلى خمس مراحل ، يتم تناولها علي النحو التالي :

### الخطوة الأولى : التخطيط

تجسد الخطوة الاولى في البحث عن مجالات الإبداع في الخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية لطلابها ، والذي تستطيع بها التنافس مع الجامعات العالمية ذو الترتيب المتقدم في العديد من التصنيفات العالمية ، وذلك من أجل تقديم برامج أفضل منهم تعليمياً وترفيهياً وثقافياً واجتماعياً .. الخ ، والخوض في مجالات بحثية غير قادرة على خوضها الجامعات المنافسة العالمية، ودراسة احتياجات السوق العالمي والمصري من المخرجات الجامعية .

### الخطوة الثانية : التحليل البيئي الإستراتيجي

وتعتبر الخطوة الثانية من الخطوات المهمة جداً في بناء النموذج ، حيث لابد من التحليل الإستراتيجي لجميع الجامعات المنافسة علي جميع المستويات العالمية والإقليمية ، ودراسة الخدمات التي تقدمها الجامعات لطلابها وللمؤسسات التنموية بالمجتمع ، ويكون لها قيمة عالية جداً ، حيث هناك اختلاف بين الجامعات في قيمة الخدمات والبرامج المقدمة للطلاب أو للمؤسسات التنموية بالمجتمع من حيث اختلاف طبيعة الجامعات ، فالخدمات المقدمة من الجامعات ذات التصنيف المتقدم تختلف عن الجامعات ذات التصنيف المتأخر ، وتختلف أيضاً عن الخدمات التي تقدمها الجامعات التي خرجت من التصنيف نهائياً .

لذا لابد أن تستد الجامعات المصرية للأساليب التخطيطية التي تفعل ذلك ، سواء في تحليل Porter للجامعات المنافسة أو من خلال إستخدام أسولب PESTLE لتحليل الظروف

البيئية المؤثرة ، كما يجب توضيح اختلاف قيمة الأنشطة التي تقدمها الجامعات لطلابها وفقاً لترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية ، واختلاف طبيعة كل تصنيف عن الآخر .

### الخطوة الثالثة : وضع تصور للوضع المرغوب

وبناء علي الخطوة الثانية يتم تحديد أصحاب المصالح من الجامعات المصرية على جميع المستويات العالمية والعربية والإفريقية ، فإذا أردت الجامعات المصرية استقطاب طلاب دوليين من دول أوروبية يجب توفير برامج تحمل لغة بلادهم بشهادات معتمدة من الجامعات المصرية والجامعات العالمية وبتكلفة أقل أو بتقديم برامج تدريسية لا توجد في الجامعات الأوروبية ، وإذا أردت الجامعات المصرية استقطاب الطلاب في البلاد العربية يتم تقديم برامج تدريسية لهم معتمدة من جامعات عالمية بتكلفة أقل ، وإذا أردت الجامعات المصرية مراعاة جميع الشرائح التعليمية لابد من توفير عدد من البرامج المختلفة بتكلفة مختلفة تلبي جميع الاحتياجات من جميع الشرائح التعليمية .

وبالتالي لابد من إعادة بناء حدود السوق التي يتم فيها تقديم البرامج التعليمية والبحثية ، حيث لابد من محاولة خلق مساحة جديدة للجامعات المصرية من خلال استعادة المنطقة العربية مرة أخرى ، وأيضاً القارة الإفريقية ، وجذب جزء من السوق الاوربي للجامعات المصرية ، وبالتالي يتم ضمان الجودة المستمر .

### الخطوة الرابعة : التعرف علي طرق تحقيق الوضع المرغوب

تأتي هذه الخطوة لترجمة الجهود التي قامت بها الجامعات المصرية من تحليل الوضع التنافسي لها على المستوى العالمي من خلال تطبيق نموذج بورتر PORTER أو من خلال أسلوب PESLE ، وأيضاً الدراسات التطبيقية التي تمت بالجامعات في تحديد العملاء المستهدفين مستقبلاً سواء علي المستوى العربي أو الإفريقي أو العالمي وتحديد السوق المستهدف ، لذا تأتي هذه الخطوة لتوضيح المسارات التي يجب ان تتحرك فيها الجامعات المصرية لتحقيق ذلك ، وتم وضع ست مسارات يجب ان تتحرك فيهم الجامعات المصرية لتطبيق إستراتيجية إبتكار القيمة ، ثم تأتي بعد تناول المسارات تطبيق مصفوفة إبتكار القيمة أو ما يُطلق عليها إطار العمل ذي الفعاليات الاربع .

وبالتالي يتم تطبيق المسارات الستة للنموذج في هذه الخطوة بالتكامل او بالتوازي بينهما سواء في المسار الاول المتجسد في تقديم البرامج المستقبلية المبتكرة، أو في المسار الثاني والمتمثل في تقديم البرامج البديلة، أو التحرك في المسار الثالث بناء شراكات جامعية عالمية او محاولة تحقيق تقدم في المسار الرابع حيث تقديم الخدمات وفقاً لتوقعات الطلاب والمؤسسات التنموية، أو التحرك في المسار الخامس المتمثل تقديم خدمات مكملة للبرامج التدريسية والبحثية، أو السير في المسار السادس المتجسد في بناء البرامج وفقاً للتوجهات الاقتصادية للجامعات ثم يتم تطبيق إطار العمل ذي الفعاليات الأربع الناتج من تطبيق مصفوفة ابتكار القيمة علي المسارات الستة للنموذج .

### الخطوة الخامسة : التحرك الإستراتيجي

وتعبر هذه الخطوة عن الجانب التطبيقي للجامعات المصرية للتحرك في مسارات تحقيق التفوق التنافسي من خلال تفعيل بدائل التمويل بمنظومة ابتكار القيمة ، لذا استخدمت الدراسة السيناريوهات الإستهدافية لتحديد المسارات التي تقودنا لتحقيق الهدف المنشود، لذا يطلق عليها السيناريوهات العكسية أوالتصور العكسي **Back Casting** لذا فهناك خمس سيناريوهات متوقعة للجامعات المصرية تجاه تحقيق الوضع المرغوب فيه يتم تناولها على النحو التالي:

### السيناريو الأول : الخالي من المفاجات

ويعتبر هذا السيناريو أن الأحداث المجتمعية ستستمر كما هي عليه الآن من قصور في التمويل الحكومي علي الجامعات ، وبالتالي ستصبح الجامعات المصرية عاجزة عن تطوير أدائها الإستراتيجي بالإعتماد علي المصادر الحالية للتمويل ، لذا ستحاول جاهدة السعي للبحث عن بدائل للتمويل من أجل الإرتقاء بادائها الإستراتيجي وخاصة في ظل التنافس العالمي والإقليمية والمحلي في العديد من الجوانب البحثية والخدمية.

لذا يفترض السيناريو الحالي اعتماد الجامعات المصرية على مصادر التمويل الذاتي كأحد دعائم التمويل ، حيث لا تمتلك الجامعات القدرة علي تغيير أنماط التمويل الحكومي ، كما أن نموذج الجامعات الوقفية غير متعارف علي في المجتمع المصري ، وتفعيل نموذج الحلزون الثلاثي بحاجة لقرارات من الدولة ، والتكامل بين التعليم الحكومي والخاص أيضاً في



حاجة للتدخل وزارة التعليم العالي ، لذا فإن مصادر التمويل الذاتي وتفعيل نموذج الحلزون الثلاثي بشكل محدود هو الأقرب في هذا السيناريو لإستمرار الوضع الحالي لتحقيق الوضع المرغوب في المستقبل أما بالنسبة لتفعيل المسارات الستة للتفوق التنافسي للجامعات المصرية بهذا النموذج فقد يتم تفعيل العديد من المسارات وليست كلها ، حيث تسعى الجامعات المصرية في الوقت الحالي لبناء العديد من الشراكات الجامعية المختلفة مع العديد من الجامعات الأخرى علي المستوى العالمي ، وأيضاً تتحرك الجامعات حالياً تجاه تقديم الخدمات وفقاً لرغبات الطلاب بدرجة ما غير نموذجية ، كما تسعى الجامعات في وقتنا الحالي تقديم العديد من البرامج التنافسية مع العديد من المؤسسات الأخرى الخارجية ، لذا يحدث تقدم تنافسي لجامعاتنا المصرية في المستقبل وفقاً لهذا النموذج ، ولكن بدرجة غير مرغوب فيها من هذا النموذج ، حيث يسعى النموذج الحالي لترتيب متقدم في التصنيفات العالمية .

### السيناريو الثاني : التفاعلي

ويعتمد هذا السيناريو علي تحسن أوضاع الجامعات المصرية كثيراً عما هو عليه الآن ، سواء من جانب زيادة نسبة الإنفاق علي الجامعات وزيادة نسبة المخصص من الإنفاق الحكومي على جامعاتنا وأيضاً تحسن الوضع التنافسي على المستوى العالمي ، وبالتالي وفقاً لهذا السيناريو تكون الجامعات المصرية قادرة علي تبني العديد من نماذج التمويل المختلفة لتحقيق مسارات التفوق التنافسي المختلفة .

ومن هذا المنطلق الأساسي للسيناريو التفاعلي يتضح قدرة الجامعات المصرية على تبني العديد من بدائل التمويل المختلفة ، فتعتمد الجامعات في تمويلها على نموذج الحلزون الثلاثي بين الجامعات والصناعة والحكومة بدرجة ما تعتمد علي قدرة الجامعات علي تفعيل ذلك ، بالإضافة لمحاولة تفعيل المصادر المختلفة للتمويل الذاتي ، بالإضافة لمحاولات الجامعات المصرية توظيف نموذج الجامعات الوقفية بالعديد من الأشكال المختلفة له بقدر المستطاع ، ولكن هناك صعوبة في تغيير شكل التمويل الحكومي وتحقيق التكامل بين التعليم الحكومي والخاص لذا في ضوء هذا السيناريو يتم تفعيل العديد من مسارات التفوق التنافسي سواء بمحاولات الجامعات المصرية المستمرة البحث عن البرامج البديلة التي تحقق درجة أكبر من إقبال الطلاب

، وأيضاً بناء شراكات مختلفة مع العديد من الجامعات العالمية ، وسيم تقديم خدمات وفقاً لتوقعات الطلاب والمؤسسات التنموية المختلفة ، كما تسعى جامعاتنا لتقديم خدمات مكملة للبرامج التدريسية والبحثية المختلفة ، وبناء علي هذا النموذج سيزداد الوضع التنافسي لجامعاتنا المصرية

### السيناريو الثالث : التشاؤمي

ويبني هذا السيناريو علي أن أوضاع الجامعات المصرية ستصبح في المستقبل أسوأ بكثير مما كانت عليه ، وسيحدث تراجع للتمويل الحكومي ونسبة الإنفاق علي الجامعات المصرية من الناتج القومي العام GNP ، لذا يتراجع أداء الجامعات المصرية علي المستوى الاستراتيجي ، وسيحدث تراجع للجامعات المصرية في العديد من التصنيفات العالمية ، وبالتالي الابتعاد عن التنافسية العالمية والإقليمية .

وبناء علي افتراضات السيناريو التشاؤمي يتضح ضعف قدرة الجامعات المصرية علي تغيير شكل التمويل الحكومي نتيجة لتراجع النسبة المخصصة للجامعات والبحث العلمي ، وسيضعف نموذج الحلزون الثلاثي كمصدر للتمويل ، وقد تلجأ جامعاتنا للوقف كاحد اشكال التمويل، حيث يُسارع الكثير من أهل العلم علي تمويل الجامعات بنظام الوقف خوفاً عليها من الانهيار، وتحاول الجامعات المصرية تمويل ذاتها من خلال جميع الانشطة الممكن تقديمها ، ومن الممكن اعتماد وزارة التعليم العالي علي الجامعات الخاصة في الوقوف بجانب الجامعات المصرية في العديد من جوانب التمويل المختلفة .

وتأسيساً علي ما سبق سوف تضعف قدرة جامعاتنا المصرية علي تقديم البرامج المستقبلية المباركة التي تحتاجها القطاعات التنموية بالمجتمع ، لضعف التمويل اللازم لتفعيل ذلك ، كما ستضعف البرامج البديلة المقدمة من الجامعات ، وستحاول الجامعات البحث عن الشراكات مع العديد من الجامعات العالمية ، وستحاول تقديم الخدمات التي يتوقعها الطلاب من التخصصات المتواجدة بالفعل والابتعاد عن التخصصات المستقبلية التي تحتاجها القطاعات التنموية بالمجتمع ، لذا سيزداد الوضع التنافسي لجامعاتنا المصرية سوءاً وتبتعد بدرجة أكبر عن العديد من الجامعات المنافسة خلال التصنيفات العالمية .

### السيناريو الرابع : كارثي الاحداث

ويرتكز السيناريو الحالي علي إنهاء أوضاع الجامعات المصرية بالنسبة للجامعات المنافسة علي جميع المستويات بشكل مخيف ، وذلك نتيجة لإنهيار النسبة المخصصة لتمويل الجامعات من الناتج القومي العام GNP ، وبالتالي إنهاء العديد من الخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية للمجتمع الخارجي وللطلاب ، وبالتالي إنهاء أوضاع الجامعات المصرية في العديد من التصنيفات العالمية .

وإنطلاقاً من هذا الفرض للسيناريو الحالي سوف تسعى الجامعات المصرية بكل ما تملك توفير بدائل تمويل مختلفة للتمويل الحكومي وفقاً لإمكاناتها ، ولكن لا تستطيع توفير جميع البدائل لعدم تواجد إمكانات بالدرجة الكافية ، لذا ستحاول إستغلال جميع مصادر التمويل الذاتي بما لا يختلف مع القوانين واللوائح ، كما تحاول وزارة التعليم العالي فرض قيود علي الجامعات الخاصة بالدرجة التي تجعلها تسهم بدرجة من التمويل للجامعات الحكومية ، وستحاول الجامعات المصرية الحكومية الإستفادة من أموال الوقف بدرجة ما من أجل إنقاذ أوضاعها . ونتيجة لما سبق تتراجع تنافسية الجامعات المصرية علي الصعيد العالمي ، ولا تستطيع التحرك في العديد من مسارات التفوق التنافسي ، حيث تزداد البرامج التي تقدمها سوءاً لإهتمامها بالخدمات التي تقدمها للمجتمع ، وبالتالي ينعدم تواجد البرامج المستقبلية المبتكرة وأيضاً العديد من البرامج البديلة ، كما تضعف الشراكات الجامعية العالمية ، وبالتالي ضعف حصول الطالب علي الخدمات الجامعية التي تساعد من الالتحاق بالمؤسسات التنموية داخل المجتمع .

### السيناريو الخامس : التغيير الثوري

وتنطلق فكرة السيناريو الحالي من تواجد تغيير ثوري لجميع أوضاع الجامعات المصرية الحالية ، فنتجه الحكومة المصرية للجامعات من أجل قيادة المجتمع ، وبالتالي ستعمل علي تغيير نسبة الجامعات من الناتج المحلي الإجمالي GNP ، ومحاولة توفير الحكومة من خلال العديد من القرارات مسارات تحقيق التفوق التنافسي للجامعات المصرية علي العديد من الجامعات المنافسة .

وفي ضوء ذلك تستطيع الجامعات المصرية توفير جميع بدائل التمويل المختلفة ، حيث توفر الحكومة المصرية آليات تغيير شكل التمويل الحكومي للوصول لمستحقه ، كما توفي الحكومة آليات تفعيل نموذج الحلزون الثلاثي بين الحكومة والجامعات والصناعة من أجل تحقيق التكامل المرغوب فيه من جهة الجامعات الحكومية ، كما ستحاول الحكومة توفير جميع الإجراءات التي تقود الجامعات الوقفية ومحاولة تذليل جميع العقوبات ، كما ستعمل الجامعات المصرية على تفعيل جميع مصادر التمويل الذاتي بكل أشكاله ، كما توفر وزارة التعليم العالي آليات تحقيق التكامل بين الجامعات الحكومية والخاصة .

ومن هذا المنطلق تتقدم الجامعات المصرية بدرجات كبيرة في التصنيفات العالمية ، حيث توفر جميع مسارات التفوق التنافسي ، فمن منطلق توفير التمويل الكافي سَتُعقد العديد من الدراسات المستقبلية علي البرامج التي يجب توافرها بالجامعات المصرية قبل غيرها من الجامعات المنافسة ، ومحاولة إحلال البرامج التقليدية التي زاد عدد الخريجين عن حاجات القطاعات التنموية بالعديد من البرامج البديلة التي تحتاجها المؤسسات التنموية في الوقت الحالي ، لذا ستنم دراسة توقعات الطلاب من الخدمات التعليمية المقدمة ، كما سيتم تقديم خدمات مكملة للبرامج التدريسية والبحثية ، ونتيجة قوة الجامعات المصرية وتقدمها في التصنيفات تقبل عليها العديد من الجامعات العالمية لعمل العديد من الشراكات للإستفادة من خبراتها وقوتها في العديد من المجالات .

### المصادر والمراجع

#### أولاً : المراجع العربية

- ١- الأنصاري ، إيمان علي (٢٠٠٢) : " تمويل التعليم : بدائل ومقترحات " ، من أبحاث ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل ، المنعقدة في الفترة من ٦-٧ مايو ٢٠٠٢ ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٨-١ .

- ٢- الأشرم فادي فتحي (٢٠١٩) : " نحو استراتيجية تنمية لتطوير الوقف التعليمي لتمويل التعليم الجامعي في فلسطين ٢٠١٨ " ، ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ٣- الإبراهيمي ، إحسان عبد الأمير عزيز (٢٠١٩) : " إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف " ، مجلة آداب الكوفة ، (٣٩) ، ٦٦٣-٦٨٦ .
- ٤- الحربي ، أمل بنت عبد الرحمن (٢٠١٧) : " تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية : تحديات وبدائل " ، مجلة العلوم التربوية ، ٢(١) ، ٥٨-٨٧ .
- ٥- الطائي ، يوسف حبيب سلطان (٢٠٠٦) : " استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة " ، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ٨ (٤) ، ٩-٥٣ .
- ٦- الحكيم ، ليث علي يوسف (٢٠١٥) : " نحو إمكانية تطبيق مدخل 6SIGMA المرتكز علي إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للأسمت الجنوبية " ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة بالجامعة الإسلامية ، ٩ (٣٣) ، ٥٩٩-٦٦٣ .
- ٧- العتيبي ، حسناء بلج (٢٠١٨) : " تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا- بريطانيا- اليابان- أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ٢(٢٥) ، ٣١-١ .
- ٨- القاسم ، ليلي حمد & النويصر ، أسماء عبد العزيز (٢٠١٨) : " الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية " ، مجلة كلية التربية الأساسية ، (٣٩) ، ٢٥٠-٢٦٦ .
- ٩- المنقاش ، سارة عبد الله & الخضير ، رانا عبد الرحمن (٢٠١٧) : " التمويل المرتبط بالأداء مدخل لتمويل المدارس الحكومية السعودية : التجربة الأمريكية كنموذج " ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، (١٤) ، ٢٤٩-٢٧٠ .
- ١٠- المنقاش ، سارة عبد الله & الشهري، زانة عبد الرحمن (٢٠١٨) : " استثمار المواهب الطلابية كبديل مساند لتمويل التعليم في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية " ، المجلة العربية لعلوم الإعاقة ، (٣) ، ١٦٥-٢٠٧ .
- ١١- النشرة السنوية الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٩ .
- ١٢- بوفالطة ، محمد سيف الدين & موساوي ، عبد النور (٢٠١٥) : " اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة الاستثمارية كمصدر للتمويل الذاتي : دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة " ، مجلة العلوم الإنسانية ، (٤٣) ، ٣٧٧-٣٩٢ .

- ١٣- بوقابة ، وردية (٢٠١٧): " الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة " ، مجلة أبعاد اقتصادية ، (٧) ، ٤٨٧-٥٠٨ .
- ١٤- تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠٠٩ (٢٠٠٩) : " نحو تواصل معرفي منتج " ، دبي ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم .
- ١٥- حسن ، مي علي محمود (٢٠١٤) : " الوقف كمصدر من مصادر التمويل مع التطبيق علي قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر " ، ماجستير ، قسم الاقتصاد ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .
- ١٦- دبابش ، محمد نجيب (٢٠١٧) : " تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة " ، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، (٤٩) ، ٥٧-٧٤ .
- ١٧- رياض ، بوعيسي & سمير ، بن سحنون (٢٠١٩) : " أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة حالة مؤسسة ماكستور " ، مجلة البشائر الاقتصادية ، (٢)٥ ، ١٠٠٠-١٠١٣ .
- ١٨- زمان ، حسام عبد الوهاب (٢٠١٤) : " الكوبونات التعليمية كبديل تمويلي بمؤسسات التعليم العالي : دراسة مقارنة في تطبيقاته على المستوى الدولي " ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، (١)٣ ، ٢٠٢-٢١٦ .
- ١٩- ساعد ، صباح (٢٠١٢) : " الكفاية والمفاهيم المرتبطة بها : تحليل مفاهيمي " ، مخبر المسألة التربوية في ظل التحديات الراهنة ، (١٠) ، ١٥٩-١٧٠ .
- ٢٠- صلاح الدين ، نسرین صالح محمد ..وأخرون (٢٠١٨) : " إدارة أموال الأوقاف وتوظيفها كبديل لتمويل التعليم العالي بسلطنة عمان " ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، (٥) ٧ ، ٨٦-١٠١ .
- ٢١- عبد الحافظ ، ثروت عبد الحميد (٢٠١٦) : " الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر " ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، (١٦٧) الجزء الأول .
- ٢٢- عبد العزيز ، سلوى محمد (٢٠١٨) : " تمويل التعليم العالي في مصر لتحقيق النمو الاحتوائي ودعم التنمية المستدامة " ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، (١)١٩ ، ٣٧-٧٤ .
- ٢٣- علماوي ، أحمد (٢٠١٦) : " مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر " ، مجلة رؤى اقتصادية ، (١٠) ، ٢٦١-٢٨١ .
- ٢٤- عمر ، أميرة محمد أحمد (٢٠١٧) : " أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق علي تنمية الإبداع في المنظمة " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، (٣)٨ ، ٥٤٩-٥٦١ .
- ٢٥- مراد ، مداح & إلياس ، العيداني (٢٠٢٠) : " منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال : دراسة حالة فنادق CitizenM " ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، (١)١٠ ، ٢٦٦-٢٨٥ .

- ٢٦- محمود ، خالد صلاح حنفي (٢٠١٥) : " التصنيفات العالمية للجامعات وكيفية إدارة الجامعات العربية منها : دراسة تحليلية نقدية " ، من بحوث المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي ، المنعقد في جامعة الشارقة ، خلال الفترة من ٣-٥ مارس ٢٠١٥ ، ٢٥٤-٢٧٣ .
- ٢٧- منصور ، ريزان (٢٠١٦) : " دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق : دراسة ميدانية علي شركات العصائر في مدينة اللاذقية " ، مجلة جامعة البعث ، ٣٨ (٢٨) ، ٤٣-٦٣ .
- ٢٨- وحدة الدراسات الاقتصادية بالتعاون مع وحدة الدراسات الدولية (٢٠١٩) : " سياسات الدعم في مصر ، وسبل الإصلاح في ضوء التجارب الدولية : دراسة تحليلية لبعض القطاعات الأساسية المختارة (الصحة والتعليم والنقل والطاقة) " ، مركز مصر للدراسات السياسية والاستراتيجية .
- ٢٩- وزارة المالية (٢٠٢٠): "التقرير النصف سنوي عن الأداء الاقتصادي والمالي خلال العام ٢٠١٩/٢٠٢٠ " ، وحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية ، الإصدار الثالث .
- ٣٠- يوسف ، حديد (٢٠١٦) : " كفاءة النظام التعليمي وإشكالية الهدر المدرسي " ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، ١٦ ، ٥٥-٦٩ .

### ثانياً : المراجع الانجليزية

- 1- Akyol, Metin (2016) : " Do educational vouchers reduce inequality and inefficiency in education?" , Economics of Education Review , 55, 149-167.
- 2- Abramo , Giovanni et al (2016) : "The ratio of top scientists to the academic staff as an indicator of the competitive strength of universities " , Journal of Informetrics , (10) , 596-605.
- 3- Bolli ,Thomas et al (2015) : " The differential effects of competitive funding on the production frontier and the efficiency of universities" , Economics of Education Review , (52) , 91-104.
- 4- Broome , Marion E et al (2018) : " A new funding model for nursing education through business development initiatives " , Journal of Professional Nursing , 34 , 97-102 .
- 5- Bourletidis, Dimitrios(2014) : " The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region " , Procedia - Social and Behavioral Sciences, (148),645-652.
- 6- Chapman , Bruce & Doris , Aedin(2019) : " Modelling higher education financing reform for Ireland" , Economics of Education Review , 71, 109-119.
- 7- Chang, Shih-Chi(2010) : " Bandit cellphones: A blue ocean strategy" , Technology in Society, 32 , 219-223.
- 8- Corsia, Christian & Prencipea, Antonio(2016) : " Improve metropolitan competitiveness through innovation. The critical and moderating role of university spin-offs" , Procedia - Social and Behavioral Sciences 223 ( 2016 ) 305 – 312.

- 9- Duerrenberger , Nicole & Warning , Susanne (2018) : " Corruption and education in developing countries: The role of public vs.private funding of higher education " , International Journal of Educational Development,62, 217-225
- 10- Ellinger , Alexander E et al (2020) : " Applying blue ocean strategy to hire and assimilate workers with disabilities into distribution centers" , Business Horizons , (63) , 339-350.
- 11- Erfort , olga et al (2016) : " Financing higher education in Ukraine: The binary model versus the diversification model " , International Journal of Educational Development , (49) , 330-335.
- 12- Epple, Dennis& Romano,Richard(2014) : " On the political economy of educational vouchers " , Journal of Public Economics , 120 , 62-73.
- 13- Estrad, Isabel et al : " The role of interpartner dissimilarities in Industry-University alliances: Insights from a comparative case study " , Research Policy , No(45) , 2016.
- 14- Gamayunova , Olga (2015) : " The Role of Civil Engineering Institute in Increasing the International Competitiveness of the St. Petersburg State Polytechnical University " , Procedia Engineering , 117 , 1065 – 1072.
- 15- Grudzinskiya , Alexander et al (2015) : " Personal Competences of Succession Pool for Management Positions within University Competitiveness Increase: Meaning and Identifications" , Procedia - Social and Behavioral Sciences, (214 ) , 586 – 595.
- 16- Hamid, Baharom Abdul et al (2018) : " The Endowment Fund as a Source of Sustainability for Higher Education in Malaysia: Maximising Investment Returns " , International Centre for Education in Islamic Finance (INCEIF) .
- 17- Heijdra, Ben J. et al (2017) : " Life in shackles? The quantitative implications of reforming the educational financing system " , Review of Economic Dynamics , 25 , 37-57.
- 18- Huang, Futao (2018) : " Higher education financing in Japan: Trends and challenges " , International Journal of Educational Development, (58) ,106-115.
- 19- Jacob , W. James et al (2018) : " Financing trends in Southeast Asia and Oceania: Meeting the demands of regional higher education growth " , International Journal of Educational Development , (58) , 47-63.
- 20- Kim, Moon-Kyum. (2003). A knowledge management model for SMEs in the knowledge-based economy. entrepreneurship and innovation in the knowledge-based economy: Challenges and strategies. Report of the APO Symposium on Entrepreneurship in Knowledge-based Industry, Taipei, Republic of China, 23–26 July 2002 , 15-30 .



- 21- Kim , Byoungjoo & Park , Namgi (2018) : " Lessons learned from financing universal higher education in Korea" , International Journal of Educational Development , (58) , 116-127 .
- 22- Lohtander , Mika et al(2017) : " Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy" , Procedia Manufacturing , (11) , 2034 – 2041
- 23- Long , Ngo Van(2019) : " Financing higher education in an imperfect world " , Economics of Education Review , 71 , 23-31
- 24- Lung, Maria et al(2012) : " Financing higher education in Europe: issues and challenges " , Social and Behavioral Sciences, (51), 938 – 942.
- 25- Mahdi, Omar Rabea et al (2019) : "Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities" , Journal of Business Research , (94) , 320-334.
- 26- Mariaa , Tilea Doina & Bleotu , Vasile (2014) : " Modern Trends in Higher Education Funding " , Procedia - Social and Behavioral Sciences ,116, 2226 – 2230.
- 27- Martín, Jesús Sánchez et al (2017) : " Just a game? Gamifying a general science class at university Collaborative and competitive work implications " , Thinking Skills and Creativity , (26) , 51-59 .
- 28- Miotto , Giorgia et al (2020) : " Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage " , Journal of Business Research,(112) , 342-353.
- 29- Priilaid, David et al (2020) : " A “blue ocean” strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market " , Journal of Hospitality and Tourism Management , (43) , 91-99.
- 30- Slocum ,Philip C& Papa , Frank(2014): " Envisioning a global role for osteopathic medicine in the 21st century: Using Blue Ocean Strategy to promote osteopathic health care as the World’s leader in healthcare education and do it more efficiently, effectively and at the lowest cost" , International Journal of Osteopathic Medicine ,(17),38-42.
- 31- Smith , Sarah Jane &Urquhart , Vivien (2018) : " Accounting and finance in UK universities: Academic labour, shortages and strategies " , The British Accounting Review, (50) , 588-601.
- 32- Teichler , Ulrich (2018) : " Recent changes of financing higher education in Germany and their intended and unintended consequences" , International Journal of Educational Development , 58 , 37-46 .
- 33- Todeaa, Nicolae & Tileab , Doina Maria (2011) : " Comparative analysis between the models for financing of education in Romania and the United Kingdom " , Procedia Social and Behavioral Sciences ,15 , 717–721.
- 34- Valitov , Shamil M. (2014) : " University brand as a modern way of winning competitive advantage " , Procedia - Social and Behavioral Sciences ,(152) , 295 – 299.

- 35- Wang , Derek D. (2019) : " Performance-based resource allocation for higher education institutions in China " , Socio-Economic Planning Sciences , 65 , 2019 , 66-75 .
- 36- Yoon , Junghyun et al (2015) : " Competitiveness of container terminal operating companies in South Korea and the industry–university–government network" , Transportation Research Part A , (80),1-14.
- 37- Zopiatis et al (2019) : "Hospitality education and finance courses: An ‘inconvenient’ relationship? " , Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education , 24 , 63-69.
- 38- Lindic , Jaka et al (2012) : " Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy" ,Research Policy, (41), 928-938.
- 39- Keen, Meg R.et al (2018) : "Towards defining the Blue Economy: Practical lessons from pacific ocean governance" , Marine Policy, (88), 333-341.

### ملحق رقم (١)

### أسماء الاساتذة والاساتذة المساعدين

م	الإسم	الوظيفة
١	د/ إيهاب السيد إمام	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس
٢	أ.د/حنان إسماعيل أحمد إسماعيل	أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم

كلية البنات - جامعة عين شمس رئيس قسم أصول التربية بالكلية		
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم كلية التربية - جامعة بني سويف وكيل كلية التربية لشئون تنمية البيئة وخدمة المجتمع	أ.د/ جمعة سعيد تهامي عبدالجواد	٣
أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة عين شمس وكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	أ.د. / صفاء أحمد محمد شحاتة	٤
أستاذ التخطيط الإستراتيجي والدراسات المستقبلية قسم أصول التربية كلية التربية - جامعة عين شمس ومدير مركز الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية بجامعة عين شمس	أ.د/محمد ضياء الدين زاهر عبد الشكور	٥
أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة عين شمس	أ.د. / طلعت عبد الحميد فائق	٦
أستاذ التخطيط والدراسات المستقبلية وعميد المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	أ.د/ فاتن محمد عبد المنعم عزازي	٧
أستاذ أصول التربية المساعد كلية الدراسات العليا - جامعة القاهرة	د/ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق	٨
أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم كلية التربية - جامعة عين شمس رئيس قسم أصول التربية بالكلية	أ.د./ لمياء محمد أحمد السيد	٩
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم قسم أصول التربية كلية التربية - جامعة المنصورة مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والساتذة المساعدين (تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي الدورة (١٣)	أ.د./ مهني محمد إبراهيم غنايم	١٠
أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس مير المركز الإقليمي لتعليم الكبار بسررس اللبان	د/ أشرف محرم	١١
أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة المنصورة	د/ حامد أحمد محمد السيد شحاتة	١٢

## ملحق رقم (٢)

### استمارة المقابلة

..... / السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،،

في ضوء خبرة سيادتكم في مجال العمل الأكاديمي والإداري بالجامعات المصرية ، أرجو الموافقة علي إجابة اسئلة المقابلة ، والتي تعتبر الدراسة الميدانية الخاصة بوضع نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية باستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي لها علي غيرها من الجامعات المنافسة عالمياً وعربياً وإفريقياً ، حيث تسعى استراتيجية ابتكار القيمة بأبعادها الأربعة الزيادة والاستبعاد والابتكار والتقلص لتحديد البرامج والأنشطة والعمليات ..الخ التي يجب أن تعمل الجامعات المصرية على زيادتها من أجل الحصول على تمويل ، وما يجب استبعاده منها لإنعدام العائد منه ، وما يجب أن يتم التركيز فيه ومحاولة الإبتكار به لإستقطاب مصادر التمويل سواء الطلاب أو المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وما يجب أن يتم تقليصه بالدرجة التي يجب الأتوثر علي طبيعة العمل بالجامعات ، وذلك من أجل تحقيق التفوق التنافسي لجامعاتنا المصرية .

وتفضلوا بقبول وافر التحية والإحترام

الباحث / أحمد محمد محمد عبد العزيز

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس

### البيانات الأساسية

الإسم : .....

( ) أنثي

( ) ذكر

( ) أستاذ مساعد

( ) أستاذ

نوع العمل الحالي : ( ) أكاديمي ( ) قيادات  
أسئلة المقابلة

تتكون أسئلة المقابلة من أربع أسئلة عبارة عن أبعاد استراتيجية ابتكار القيمة من أجل وضع نموذج لتمويل الجامعات المصرية يسهم في تحقيق التفوق التنافسي لها ، وهي علي النحو التالي :

السؤال الأول : ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف ..الخ التي يجب علي الجامعات المصرية زيادتها بدرجة أكبر للحصول على موارد تمويل للجامعات وتسهم في تحقيق التفوق التنافسي لها عن غيرها من الجامعات المنافسة ؟

.....  
.....  
.....

السؤال الثاني : ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف ..الخ التي يجب إستبعادها من داخل منظومة الجامعات المصرية نظراً لتكلفتها وإنعدام العائد منها ، ولا تحقق تفوق تنافسي للجامعات عن غيرها من الجامعات المنافسة ؟

.....  
.....  
.....

السؤال الثالث : ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف ..الخ التي يجب التركيز عليها والابتكار فيها لتوفير مصادر تمويل للجامعات المصرية ، وقدرتها على تحقيق تفوق تنافسي لجامعاتنا المصرية ؟

.....  
.....  
.....

السؤال الرابع : ما الأنشطة والبرامج والعمليات والوظائف ..الخ التي يجب التقليل منها لتوفير التمويل ومصادر الإنفاق دون التأثير علي منظومة العمل بالجامعات المصرية ، ودون التأثير علي قدرتها التنافسية ؟

.....  
.....  
.....