

## تصور مقترح لتعزيز رأس مال السمعة للجامعات المصرية

### في ضوء الابتكار المفتوح

#### إعداد

أ.م.د/ حنان احمد الروبي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

المستخلص:

يستهدف البحث الحالي وضع تصور مقترح لتفعيل دور الابتكار المفتوح في تعزيز رأس مال السمعة للجامعات المصرية، وبالتالي تناول البحث ملامح البنية الأساسية للابتكار المفتوح بالجامعات، وتحليل هيكل رأس مال سمعة الجامعات، ورصد واقع الابتكار المفتوح ورأس مال السمعة بالجامعات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطُبق البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات (بني سويف - الزقازيق - أسوان)، وانتهى البحث بوضع تصور يُظهر دور نظام الابتكار المفتوح في تعزيز رأس مال سمعة الجامعات من خلال قدرتها على تحقيق مؤشرات رأس مال سمعة الجامعات (رضا أصحاب المصالح - الأداء المالي - القيادة الاستراتيجية - المسؤولية الاجتماعية - تحسين الصورة الإعلامية - تنمية الموارد البشرية).

**الكلمات المفتاحية:** رأس مال السمعة - الجامعات المصرية - الابتكار المفتوح.

## A Proposed Vision for enhancing the reputational capital of Egyptian universities In light of open innovation

Prepared

**DR: Hanan Ahmed Elrouby**

Assistant Professor of Foundation of Education

Faculty of Education, Beni-Suef University

### Abstract:

The current research aims to develop a proposed vision to activate the role of open innovation in enhancing reputational capital in Egyptian universities. Thus, the research addressed the features of the infrastructure of open innovation in universities, analyzed the structure of universities' reputational capital, and monitored the reality of open innovation and reputational capital in universities. The descriptive approach was used, and it was applied. The research was conducted on a sample of faculty members at universities (Beni Suef - Zagazig - Aswan), and the research ended with developing a vision that shows the role of the open innovation system in enhancing the reputation capital of universities through its ability to achieve universities' reputation capital indicators (stakeholder satisfaction - financial performance - Strategic leadership - social responsibility - improving media image - human resources development).

**Keywords:** Reputation Capital - Egyptian Universities - Open Innovation

## أولاً: المقدمة:

يتسم المجتمع في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين بتنافسية عالية جداً بين المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة، والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة، وبالتالي زاد التنافس بين الجامعات بعضها البعض سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي، فأصبحت العديد من الجامعات تحتل المراتب الأولى في التصنيفات العالمية، وبالتالي تكتسب سمعة عالمية وإقليمية، مما يحقق لها عائد مالي وغير مالي من خلال هذه السمعة، وبالتالي ظهر مفهوم رأس مال السمعة بالنسبة للجامعات.

وتُعتبر السمعة مورداً إدارياً رئيسياً يوفر ميزة تنافسية جديدة للمؤسسة؛ حيث جذبت الموارد غير الملموسة للفرد والمؤسسة اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة لما تحتويه من مزايا تنافسية خاصة، فالمؤسسات التعليمية بحاجة إلى شيء من شأنه أن يوفر الثقة لمستهلكون الخدمات لديها مما يسبب الرضا للتعاون مع هذه المؤسسات، ومن هنا يظهر رأس مال السمعة، والذي يُعتبر مورد غير ملموس للمؤسسة يمكن تحويله إلى فوائد عديدة (Mari, 2018, 22).

ويتضح أن المؤسسة التي تمتلك سمعة قوية تتمتع بإمكانية الوصول الأفضل لسوق رأس المال، وبالتالي تقليل تكلفة رأس المال، فرأس مال سمعة المؤسسة يمكن أن يكون مؤشراً على قدرتها في جذب مستهلكين جدد، وجذب موظفين موهوبين، وجذب استثمارات أكثر من المؤسسات المنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية (Cronin, 2016, 396).

كما أصبح الابتكار جزء لا يتجزأ من معظم دول العالم، ويُعتبر وجود نظام ابتكار وطني متكامل أمراً بالغ الأهمية؛ حيث يُعتبر الابتكار إحدى آليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، وركز الابتكار في البداية على القطاعات ذات الأهمية الاقتصادية العالية مثل الخدمات المصرفية والاتصالات، ثم بدأت دراسة عمليات الابتكار في قطاعات أخرى (مثل قطاع التعليم العالي، والسياحة والصحة وصناعية الأغذية).

وتتبنى المؤسسات نهجاً أكثر انفتاحاً تجاه الابتكار حيث تتعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين من خلال مشاركة المعرفة والموارد التكنولوجية عبر الحدود التنظيمية؛ حيث أتاح الابتكار المفتوح للمؤسسة أن تكون أكثر نفاذية والانتقال من موقع داخلي إلى نظام علائقي يتضمن شركاء خارجيين؛ حيث تم اقتراح مفهوم الابتكار المفتوح (OI) لأول مرة من قبل هنري تشيسبرو، في عام ٢٠٠٣، والذي أكد على الحاجة إلى استراتيجيات الابتكار لتعزيز الأنشطة التعاونية بين المؤسسات وأصحاب المصلحة (Heras-Rosas & Herrera, 2021, 8).

كما أدركت المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة أن الاعتماد فقط على مخزونات المعرفة الداخلية غير كافي للحفاظ على القدرة التنافسية؛ مما دفعها إلى الاعتماد على الابتكار المفتوح كمحور استراتيجي؛ حيث يوفر الابتكار المفتوح فوائد متعددة الأوجه مثل الوصول السريع إلى المعرفة الناشئة، توزيع المخاطر، انخفاض تكاليف التطوير، تحسين تقبل العملاء، زيادة إيقاع الابتكار؛ حيث يُمثل نموذجًا للابتكار اللامركزي فتدفق المعرفة فيه بشكل هادف عبر الحدود التنظيمية (Andrew, 2024,3).

وأصبح هناك طلب متزايد من الجامعات للعمل كمنظمات ربحية لتوليد مصادر دخل جديدة والمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال زيادة قيمتها التجارية من خلال المشاريع البحثية ذات الصلة بالصناعة؛ حيث ينظر إلى القطاع الجامعي على أنه صناعة قائمة على المعرفة المكثفة بالجانب الأكاديمي فحسب، بل أيضًا تقوم على تنفيذ أنشطة بحثية واسعة النطاق وأنشطة ذات صلة بالابتكار، ومن هنا أصبح التحول من الأبحاث "المغلقة" إلى الأبحاث "المفتوحة" في الجامعات، والصناعة أمرًا مطلوب لتحقيق نجاح التسويق، وتعزيز القدرات البحثية للجامعات من خلال تسويق الملكية الفكرية (Abdul & Roberts, 2014, 263).

ويساعد الابتكار المفتوح الجامعات في توليد وتطوير وتنفيذ معارف وأفكار وتقنيات وعمليات جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء أو خلق القيمة، ويظهر هذا من خلال إنتاج أبحاث جديدة وتطوير استراتيجيات تربوية جديدة، وإنشاء منتجات أو خدمات مبتكرة، وإنشاء تعاون ديناميكي (Sean Kruger, 2024, 198).

وفي هذا السياق يرتبط تعزيز مكانة الجامعات ارتباطًا مباشرًا بتحديد وتطوير المزايا المحددة التي تسمح للجامعة بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بسرعة وتلبية احتياجات العملاء ومستهلكي الخدمات، والتي تشمل معايير تقييم مؤسسات التعليم العالي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموارد المالية والعاملين وغيرها، بالإضافة إلى تحسين السمعة والتي تُعتبر إحدى المزايا التنافسية الرئيسية للجامعات (Saebi, & Foss, 2015, 201).

وبالتالي يُعتبر الابتكار ورأس مال السمعة لهما علاقة وثيقة في عالم الأعمال، يمكن أن يساهم الابتكار في بدوره في تعزيز رأس مال السمعة، وبناء سمعة إيجابية للمؤسسة أو الفرد، فعندما تكون المؤسسة قادرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة، تزيد فرصها في جذب العملاء والمستثمرين وبناء سمعة قوية، بالإضافة إلى ذلك يعكس الابتكار القدرة على التفكير الإبداعي والتغيير الإيجابي؛ مما يعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة، ويبني الثقة لدى العملاء والشركاء، وبذلك يمكن القول أن الابتكار ورأس مال السمعة يعملان معًا على تعزيز نجاح المؤسسة وتحقيق تنمية مستدامة في السوق.

فالابتكار المفتوح يتضمن مزيجًا من المعرفة الداخلية والخارجية لتعزيز استراتيجيات البحث والتطوير، ويقود الجامعات للحفاظ على علاقات وثيقة مع قطاع الإنتاج والمجتمع والمؤسسات الأخرى، ومشاركة الجامعة في مجتمعات الابتكار تعتمد بشكل كبير على خصائص المؤسسات التعليمية والطلاب المشاركين، ومن هنا أصبحت الجامعات تلعب دورًا جديدًا وهو "دورًا مفتوحًا" للقيام بوظائفها كمقدمة للمعرفة ذات الصلة لتحقيق النجاح الاقتصادي، وزيادة معدل الكفاءة والفعالية المتعلقة بالابتكار (Perkmann, & Walsh, 2007, 259).

وتأسيسًا على ما سبق ظهرت يحاول البحث الحالي تحليل قدرة نظم الابتكار المفتوح على تحقيق جميع العناصر الخاصة بمؤشرات رأس مال سمعة الجامعات، وبالتالي تزداد سمعة الجامعات المصرية على المستوى العالمي والإقليمي، وبالتالي ظهرت الحاجة لأهمية وضع تصور مقترح قادر على إظهار دور نظم الابتكار المفتوح في تعزيز أو إيجاد رأس مال سمعة للجامعات المصرية.  
ثانيًا: مشكلة البحث:

بالرغم من أهمية السمعة للجامعات، والتي ينتج عنها تراكم لرأس مال سمعة الجامعات أن الجامعات المصرية تم تصنيفها طبقًا لعدد من التصنيفات العالمية مثل التايمز وشنغهاي وال-QS في مراكز متأخرة، فلقد حصلت جامعة القاهرة على المرتبة الأولى على مستوى الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي عام ٢٠٢٣ بالمركز عالميًا (٣٠١-٤٠٠)، وجامعة أسوان على المركز الأول على مستوى الجامعات المصرية في تصنيف التايمز بالمركز عالميًا (٤٠١-٥٠٠) (تصنيف شنغهاي، متاح على <https://www.shanghairanking.com>) وفي تصنيف QS حصلت جامعة القاهرة على المركز الأول على مستوى الجامعات المصرية والمركز (٣٧١) عالميًا (تصنيف QS متاح على <https://www.qschina.cn/en/university-rankings/world-university-rankings/2024>؛ مما يدل على ضعف المراكز للجامعات المصرية.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالي المصري على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته إلى مكانة مناسبة في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية (بدوي ومصطفي، ٢٠١٨)، كما أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحسين سمعة الجامعات المصرية منها: ضعف المخصصات المالية وبطء التعامل مع احتياجات المجتمع (عبدالعزیز، ٢٠١٩، ٣٥٣)، كما تعاني الجامعات المصرية من ضعف في أدائها وقدرتها التنافسية وغيابها عن تحقيق مراكز متقدمة في معظم التصنيفات الدولية (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٤)، ودراسة (عيسى، ٢٠٢٣، ٢) التي أكدت أن الجامعات المصرية

تعاني من مجموعة من التحديات أثرت على تصنيفها في التصنيفات العالمية، وأكدت على ضرورة بناء السمعة التنظيمية للجامعات المصرية.

حيث يعبر رأس مال السمعة للجامعات عن سمعة الجامعة ومدى احترافيتها وجودتها في تقديم الخدمات والمنتجات، وعلى الجانب الآخر نجد أن الابتكار المفتوح يُساهم في تطوير الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يمكن للابتكار المفتوح من أن يفتح أبوابا جديدة للفرص ويُساهم في تحقيق النمو والتطور، كما يساعد الجامعة في تطوير منتجاتها وخدماتها التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وزيادة رأس مال سمعتها.

فعندما تتمتع الجامعة بالتميز في منتجاتها وخدماتها يزداد احترام العملاء وثقة أصحاب المصلحة، وهو الأمر الذي يسهم في بناء سمعة إيجابية للجامعة، وزيادة قيمة رأس مال السمعة الخاص بها.

**لذا تبلورت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:**

- (١) ما ملامح البنية الأساسية للابتكار المفتوح بالجامعات المصرية؟
- (٢) ما الأسس الفكرية لرأس مال سمعة الجامعات؟
- (٣) ما واقع الابتكار المفتوح ورأس مال السمعة بالجامعات المصرية؟
- (٤) ما التصور المقترح لتعزيز رأس مال السمعة بالجامعات المصرية في ضوء الابتكار المفتوح؟

**ثالثًا: أهداف البحث:**

**يسعى البحث الحالي لتحقيق العديد من الأهداف لعل من أهمها ما يلي:**

- (١) رصد الملامح الأساسية لبنية الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية، وذلك من خلال تحليل المقومات الأساسية للابتكار المفتوح بالجامعات.
- (٢) تحليل هيكل رأس مال سمعة بالجامعات، وذلك من خلال التعرف على الأبعاد المختلفة له.
- (٣) التعرف على ملامح واقع الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية من خلال تحليل تقرير الابتكار العالمي.
- (٤) التعرف على ملامح واقع رأس مال السمعة الخاص بالجامعات المصرية، وذلك من خلال العديد من التصنيفات العالمية.
- (٥) وضع تصور مقترح يستطيع تعزيز رأس مال الجامعات المصرية في ضوء الابتكار المفتوح.

#### رابعاً: أهمية البحث:

- تظهر أهمية البحث الحالي في النقاط التالية بعد تقسيمها إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، على النحو التالي:
- الأهمية النظرية: وتتمثل في:
    - الإسهام في المعرفة التراكمية لمتغيري البحث وتأصيلهم كأحد المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية.
    - إيضاح أهمية رأس مال السمعة في الجامعات بالاعتماد على المداخل الحديثة.
    - إلقاء الضوء على أهمية الابتكار المفتوح؛ لتحقيق أقصى استفادة من التقنيات التكنولوجية والموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية.
  - الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:
    - قد تُسهّم البحث في مساعدة الجامعات لرفع مستوي خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، والتي تعمل على تعزيز رأس مال سمعتها.
    - يُتوقع أن يستفيد القائمون على المنظومة الجامعية من آليات تعزيز رأس مال السمعة في ضوء الابتكار المفتوح.
    - يتوقع زيادة اهتمام القائمون على المنظومة الجامعية بإنشاء مكاتب الابتكار المفتوح داخل أروقة الجامعات وزيادة الاهتمام به.
    - يلقي البحث الضوء على أهمية الابتكار المفتوح ودوره في تعزيز رأس مال السمعة للجامعات.
    - يتزامن البحث مع التوجهات الحديثة نحو الارتقاء بسمعة الجامعات المصرية على الصعيد المحلي والعالمي.

#### خامساً: منهج البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة بالابتكار المفتوح للجامعات ورأس مال السمعة وجمع المعلومات ذات العلاقة وتصنيفها وتنظيمها.

#### سادساً: حدود البحث

- البشرية: حيث يتم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- المكانية: حيث يتم التطبيق على جامعة بني سويف، والزقازيق، وأسوان.
- الزمانية: خلال الترم الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

#### سابعاً: المصطلحات الإجرائية للبحث:

- تضمن البحث الحالي المصطلحات التالية:
  - رأس مال السمعة: (Reputation Capital):

رأس مال السمعة للجامعات هو مورد استراتيجي غير ملموس؛ حيث يعد رأس مال السمعة تراكم للسمعة التي تتكون للجامعات عند أصحاب المصالح بها سواء من خلال أعضاء هيئة التدريس أو من خلال الطلاب أو من خلال أولياء الأمور أو من خلال أصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع؛ حيث أن الصورة الذهنية للجامعات الممثلة لكلاً منهما يكون لها عائد مالي، وبالتالي ممن الممكن أن نطلق عليه رأس مال.

### • الابتكار المفتوح: (Open Innovation)

الابتكار المفتوح بالجامعات إجرائياً بأنه: هو عملية تبادل للابتكارات من داخل الجامعة وخارجها ناتجة عن كسر الحدود بين الجامعات والبيئة الخارجية لها؛ حيث تُعتبر هذه البيئة الخارجية بما تحتويه من مؤسسات تنموية ذات قطاعات مختلفة مصدر للابتكار المفتوح بالجامعات، وبالتالي فالابتكار المفتوح أصبح ضرورة حتمية لا بديل عنها في الجامعات المصرية.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

#### المحور الأول: دراسات تناولت الابتكار المفتوح:

دراسة (Pedro Janeiro (2013 بعنوان: "الابتكار المفتوح: العوامل التي تفسر الجامعات كمصادر لابتكار مؤسسات الخدمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الروابط بين مؤسسات الخدمات والجامعات، والتي تساعد الجامعات لتصبح مصادر للابتكار المفتوح، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح الابتكارات الجذرية وكثرة الابتكار أمر بالغ الأهمية لتطوير الروابط بين مؤسسات الخدمات المبتكرة والجامعات.

دراسة (Karine Oganisjana (2015 بعنوان: "تعزيز المهارات التعاونية لدى طلاب الجامعة في بيئة الابتكار المفتوحة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات المطلوبة لدى طلاب الجامعة للمشاركة في عمليات الابتكار المفتوحة، وأجريت الدراسة على طلاب جامعة "ريغا" التقنية ضمن الدورة الدراسية "اقتصاديات ريادة الأعمال"، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة امتلاك الطلاب مجموعة محددة من التفكير والمهارات والسلوكيات القائمة على الرغبة والاستعداد للتبادل والقبول والتشجيع والتعاون والإبداع المشترك على أساس الثقة والتعاون، وذلك من أجل خلق منتجات وخدمات جديدة مبتكرة.

دراسة نور والسيد (٢٠١٦) بعنوان: "دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية (بالتطبيق على الجامعات المصرية الحكومية)، وتكونت



مجموعة البحث من عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة لهم والقيادات الجامعية في الجامعات المصرية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الابتكار المفتوح وتحسين عمليات نقل المعرفة، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة بين الابتكار المفتوح، وتحسين عمليات نقل المعرفة؛ حيث كلما زاد توافر العناصر المطلوبة لتطبيق الابتكار المفتوح زاد تحسين عمليات نقل المعرفة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على الجامعات فتح شبكات لتسهيل عمليات نقل المعرفة، كما يجب على الجامعات الانفتاح على الخارج لنقل المعارف الجديدة.

**دراسة مقرى، وآخرون(٢٠١٦) بعنوان: "تفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي من خلال الابتكار المفتوح: دراسة ميدانية".**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع العلاقة بين الجامعة الجزائرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي وسبل تفعيلها، وأثر الابتكار المفتوح كألية لتفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال تقييم مدى مساهمة مشاريع البحث الوطنية بجامعة باتنة في تفعيل هذه الشراكة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للابتكار المفتوح على تفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط السوسيو- اقتصادي.

**دراسة عبدالعزيز(٢٠١٩) بعنوان: "انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، دراسة تحليلية، وهدفت إلى تحديد المتطلبات اللازمة للإفادة من تطبيق الابتكار المفتوح في تحسين نقل المعرفة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الصناعية، وتضمنت المتطلبات التي حددتها الدراسة الحالية للإفادة من تطبيق الابتكار المفتوح في تحسين نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية؛ أولاً: متطلبات بناء الثقة وتعزيز التعاون والفهم المتبادل، ثانياً: متطلبات تعزيز دور الشبكات والهيكل كوسيط لنقل المعرفة، ثالثاً: متطلبات تحسين القدرة الاستيعابية للمعرفة، رابعاً: متطلبات دعم مجتمعات الممارسة، خامساً: متطلبات التبادل والتشارك المستمر للمعرفة، سادساً: متطلبات التقييم المتوازن لنقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية.

**دراسة Ana Rita Neves(2021) بعنوان: "استخدام مراجعة منهجية للأدبيات لبناء إطار للروابط بين الجامعة والصناعة باستخدام الابتكار المفتوح".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الجامعة والصناعة مع الابتكار المفتوح وتحديد مدى مساهمة الابتكار المفتوح في تحسين النظم البيئية للابتكار وتعزيز الابتكار

الذكي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ثلاثية بين الجامعات والمجتمع ولصناعة وأن الابتكار المفتوح يُساهم بفعالية في إنشاء تلك العلاقة الثلاثية.

**دراسة (2022) Roberto Osorno-Hinojosa بعنوان: "الابتكار المفتوح مع المشاركة في خلق القيمة من خلال التعاون بين الجامعة والصناعة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات التي تساعد في إيجاد قيمة بين الجامعة والصناعة من خلال تطبيق الابتكار المفتوح في الاقتصادات الناشئة، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار المفتوح والتعاون بين الجامعات والصناعة بشكل كبير في الابتكار في البلدان الصناعية، كما يُساهم في خلق قيمة في الاقتصاد الناشئة، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج للتطوير المنهجي وخلق القيمة ومساحات للابتكار عند نقل الممارسات إلى مجالات التطبيق الجديدة.

**دراسة (2023) José Bestier & other بعنوان: "الابتكار المفتوح بديل لنقل التكنولوجيا من الجامعات".**

هدفت الدراسة التعرف على عوامل الابتكار المفتوح التي تُساهم في أداء نقل التكنولوجيا في الجامعات، واستخدمت الدراسة نهج استكشافي، وحددت الدراسة بعض العوامل للابتكار المفتوح، والتي تسهم في نقل التكنولوجيا في الجامعات منها إدارة المعرفة والابتكار، الموارد والقدرات، إدارة البحث والتطوير، العلاقة بين الجامعة والصناعة، وتوصلت لدراسة إلى أن الابتكار المفتوح يشجع الجامعات على الحفاظ على علاقات وثيقة مع الجهات الفاعلة من أنظمة الابتكار الإقليمية، ويُساهم بشكل إيجابي في نقل التكنولوجيا بالجامعات وتحفيز تسويق التطورات الناتجة عن الأبحاث.

**المحور الثاني: دراسات تناولت رأس مال السمعة**

**دراسة (2016) Cronin بعنوان: "رأس مال السمعة في جامعة العلاقات العامة: العلاقات العامة وعقلانية السوق".**

هدفت الدراسة التعرف على ظهور "جامعة العلاقات العامة" كتجمع وتحليل كيفية تنظيم العلاقات الإعلامية المنافسة بين جامعات المملكة المتحدة من خلال وسائل الإعلام من خلال تراكم وتداول "رأس مال السمعة"، والتركيز على عنصر واحد من رأس مال السمعة وهي القصص الإعلامية حول أبحاث التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة تسويق التعليم العالي يعمل على خلق طفرة في ممارسة العلاقات العامة في الجامعات.

**دراسة (2019) Safiullin, & Grunichev بعنوان: "الأساليب المنهجية لتقييم تأثير رأس مال السمعة على عمليات الاستثمار في المنطقة".**

هدفت الدراسة إلى إجراء التقييمات الاقتصادية القياسية لتأثير رأس مال السمعة على معايير النشاط الاستثماري، الحاجة إلى دراسة، من خلال بناء السلسلة الزمنية لمؤشر العينة لمناطق لغولغا الفيدرالية للفترة من ٢٠١٠-٢٠١٧، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس مال السمعة يلعب دورًا هامًا في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وأوصت الدراسة بتطبيق البحث على الجامعات والمعلمين والطلاب.

**دراسة (2019) Del-Castillo & González بعنوان: "العلاقة بين الصورة والسمعة في الجامعة الإسبانية العامة".**

هدفت الدراسة قياس العلاقة بين الصورة والسمعة في الجامعات العامة الإسبانية مع الأخذ في الاعتبار تصورات أصحاب المصلحة المختلفة في الجامعة (الطلاب والخريجين والأساتذة وموظفي الدعم والمديرين)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لصورة الجامعة على تكوين السمعة التنظيمية بأبعادها الستة (المواطنة، الحوكمة، الخدمات، الإبداع، الأداء المالي، مناخ مكان العمل) من وجهة نظر أصحاب المصالح.

**دراسة (2020) Safiullin, & Abdukaeva بعنوان: "تأثير رأس مال السمعة على معايير الاقتصاد الكلي للمنطقة: من النظرية إلى التطبيق (جمهورية تارستان)".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المنهجية لتقييم تأثير رأس مال السمعة الإقليمية من خلال منظور لمجموعة واسعة من العوامل التي تحدد السمعة، وطبقت بجمهورية تارستان، وتوصلت الدراسة إلى إثبات تأثير كبير لرأس مال السمعة الإقليمية على ديناميكيات الاستثمار في الأصول الثابتة؛ مما يضمن النمو الاقتصادي للمنطقة.

**دراسة سعد (٢٠٢٢) بعنوان: "دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي".**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات، وتوصلت الدراسة إلى حرص الجامعة على تنوع مصادر إيراداتها المالية وتخصص موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، كما تُسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها وتقديم الرعاية لعملائها، وهذه العوامل تسهم في بناء سمعة قوية.

**دراسة (2022) Kantor, & Khalikova بعنوان: "رأس مال السمعة للمحاضر الجامعي: التحديد والتقييم".**

هدفت الدراسة التعرف على رأس مال سمعة الجامعة والمحاضر، وتحديد المكونات الهيكلية لرأس مال السمعة (أصول السمعة، دخل السمعة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات لتقييم رأس مال سمعة المحاضر الجامعي بناء على مساهمته الشخصية في سمعة

الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المحاضرين على التطوير الذاتي، وتحسين الذات في سياق تحسين سمعة الجامعة.

**دراسة الشربيني والجوراني (٢٠٢٣): بعنوان: "دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية عمدية من طلاب الجامعات الخاصة المصرية قوامها (٤٥٠) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وأداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أكدت النتائج أهمية تفعيل العلاقات العامة الإلكترونية بالجامعات الخاصة، وأهمية دور العلاقات العامة في إدارة العلاقة بين الجمهور والجامعة، وإدارة سمعة الجامعة، والنشر الفوري والآني بجميع وسائل الإعلام.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تُعتبر الدراسات السابقة مرجعية البحث الحالي في العديد من النقاط لعل من أهمها:

- استفادة البحث الحالي في الدراسات السابقة الخاصة برأس مال السمعة في محاولة بناء العديد من المؤشرات من بينها العلاقات التي تركز عليها الدراسات السابقة المتعلقة برأس مال السمعة.
- استفادة البحث الحالي من تحليل الأنواع المختلفة للابتكار المفتوح التي تستطيع الجامعات تبنيها من أجل تغيير سمعة الجامعات، وبالتالي تغيير رأس مال سمعة الجامعات.
- استفادة الدراسة من قدرة الابتكار المفتوح الذي أفرزتها الدراسات السابقة على تحقيق مؤشرات رأس مال سمعة الجامعات.

تاسعاً: خطوات البحث:

**يسير البحث وفق العديد من الخطوات على النحو التالي:**

- **الخطوة الأولى:** وضع إطار عام للبحث يتضمن المقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومنهجية.
- **الخطوة الثانية:** وضع إطار نظري للبحث يتناول:
  - رصد ملامح البنية الأساسية للابتكار المفتوح بالجامعات.
  - تحليل هيكل رأس مال السمعة بالجامعات.
  - التعرف على واقع الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية.
  - التعرف على واقع رأس مال السمعة بالجامعات المصرية.

- **الخطوة الثالثة:** وضع إطار ميداني للبحث يحاول التعرف على آراء الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في إمكانية تفعيل دور الابتكار المفتوح في تحقيق مؤشرات رأس مال سمعة الجامعات،
- **الخطوة الرابعة:** وضع إطار مقترح للبحث لتعزيز رأس مال سمعة الجامعات في ضوء الابتكار المفتوح

### **المحور الأول: ملامح البنية الأساسية للابتكار المفتوح في الجامعات:**

يحاول المحور الحالي تحليل العديد من الملامح الأساسية للابتكار المفتوح بصفة عامة وداخل الجامعات بصفة خاصة، وذلك من خلال تحليل العديد من النقاط المهمة جداً لعل من أهمها تحليل ماهية الابتكار المفتوح بالجامعات، ومحاولة استيعاب أهمية وأهداف الابتكار المفتوح داخل الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، ورصد العديد من الأنواع المختلفة التي يمكن العمل بها داخل الجامعات، وأيضاً مقومات نجاح تطبيقه داخل الجامعات، والمعوقات التي تقف أمام التطبيق، وأهم الخطوات الواجب اتباعها من أجل تحقيق النجاح المنشود، وأهم الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات من أجل تبني الابتكار المفتوح بداخلها.

### **أولاً: ماهية الابتكار المفتوح:**

يتناول الجزء الحالي تحليل ماهية الابتكار المفتوح بصفة عامة، وبالجامعات بصفة خاصة، وذلك من خلال محاولة إظهار العوامل التي أدت لتآكل نظم الابتكار المفتوح داخل المؤسسات بصفة عامة وبالجامعات بصفة خاصة، وأيضاً من خلال عقد مقارنة بين مبادئ الابتكار المفتوح ومبادئ الابتكار المغلق، وذلك من أجل تحليل مدى أهمية هذا النمط من الابتكار.

ظهر مفهوم الابتكار المفتوح نتيجة لإدراك الباحثون في مجال الابتكار منذ سبعينات القرن الماضي أن مصادر الأفكار المبتكرة غالباً ما تأتي من خارج المؤسسة، كما يعتمد الابتكار المفتوح على الاستفادة من فهم السمات الخاصة لأسواق التكنولوجيا، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بنماذج الأعمال وتطوير سلاسل القيمة خلال التسعينيات (West & Chesbrough, 2014, 810).

يُعرف بأنه عملية ابتكار موزعة تعتمد على تدفقات المعرفة التي يتم إدارتها بشكل متعمد لعبور الحدود التنظيمية باستخدام آليات مالية وغير مالية بما يتماشى مع نموذج أعمال كل منظمة، كما يعرف بأنه: الممارسة المستدامة والمنهجية للانخراط في البحث عن مدخلات المنتجات الجديدة ثم دمجها من المصادر التي تعبر حدود المؤسسة (Roberto Osorno, 2022, 10)؛ (Xiaorui Zhou, Li Yang, 2024, 90).

حيث لم يعد الابتكار المغلق نهجاً فعالاً ولم يعد مستداماً؛ ما أدى إلى ظهور الابتكار المفتوح بدلاً منه؛ حيث يُعتبر الابتكار المفتوح نموذج يفترض أن إدارة الموارد البشرية يمكنها استخدام الأفكار الخارجية، بالإضافة إلى الأفكار الداخلية والمسارات الداخلية والخارجية للسوق.

كما أن الابتكار المغلق يتم فيه الحفاظ على أمان وسرية جميع الاختراعات والبحث والتطوير داخل المؤسسة حتى يتم إطلاق المنتج النهائي، في حين نجد أن الابتكار المفتوح يمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات الخارجية وحتى إنتاج المنتجات الثانوية من ابتكاراتها الخاصة إلى المنظمات الخارجية.

ففي السنوات الأخيرة من القرن العشرين اجتمعت عدة عوامل أدت إلى تآكل أسس الابتكار المغلق، لعل من أهمها ما يلي (Chesbrough, 2003, 36):

- التنقل المتزايد للأشخاص ذوي الخبرة والمهارة العالية بعد العمل لسنوات عديدة بالمؤسسة؛ حيث يأخذون معهم قدرًا كبيرًا من تلك المعرفة التي اكتسبوها.

- الكم المتزايد من التدريب الجامعي وما بعد الجامعي الذي يحصل عليه كثير من الناس.

- الوجود المتزايد لرأس المال الاستثماري الخاص الذي تخصص بإنشاء مؤسسات جديدة تقوم على تسويق الأبحاث الخارجية، وتحويل المؤسسات إلى مؤسسات متنامية وقيمة؛ حيث أصبحت هذه المؤسسات الناشئة ذات القدرة العالية منافسًا هائلًا للمؤسسات الكبيرة الراسخة التي كانت تمول في السابق معظم أنشطة البحث والتطوير في الصناعة.

- الوقت السريع المتزايد لتسويق العديد من المنتجات والخدمات؛ مما جعل العمر الافتراضي لتقنية معينة أقصر من أي وقت مضى.

- التحدي الذي يمثله العملاء والموردين ذوي المعرفة المتزايدة لقدرة المؤسسة على الاستفادة من صوامع المعرفة الخاصة بهم.

- حدوث اختراقات تكنولوجية؛ حيث كان العلماء والمهندسون الذين حققوا هذه الاكتشافات على علم بأن هناك خيار آخر خارجي، وإذا لم تقم المؤسسة الممولة لهذه الاكتشافات بمتابعتها في الوقت المناسب.

وفي هذا الإطار فقد أصبحت الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة تعاني من نفس المعاناة التي تعانيها العديد من المؤسسات الإنتاجية، وذلك من خلال تبادل لأعضاء هيئة التدريس بين العديد من الجامعات العالمية، وتسويق الجامعات لمخرجاتها القادرة على

التحكم في المكانة التي يتمتع بها المجتمع على المستوى العالمي والإقليمي، بالإضافة من التحديات تالتي تواجه الجامعات كغيرها من المؤسسات الأخرى.

ويحاول الجدول (١) توضيح الفروق الجوهرية بين الابتكار المفتوح والابتكار المغلق، وذلك من خلال تحليل أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كلا النوعين، وبالتالي يمكن استيعاب أهمية تحول الجامعات نحو الابتكار المفتوح والعائد التي يتحقق للجامعات المصرية من خلال تواجد مثل هذا النمط داخلها، وذلك في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه جامعاتنا المصرية.

### جدول (١)

#### مقارنة بين مبادئ الابتكار المغلق والابتكار المفتوح

مبادئ الابتكار المفتوح	مبادئ الابتكار المغلق
ليس كل الأذكىاء يعملون لصالحنا، نحن بحاجة إلى العمل مع أشخاص أذكىاء داخل شركتنا وخارجها.	الأشخاص الأذكىاء في مجالنا يعملون لصالحنا.
يمكن للبحث والتطوير الخارجي أن يوجد قيمة كبيرة فالبحث والتطوير الداخلي ضروري للمطالبة بجزء من هذه القيمة.	لتحقيق الربح من البحث والتطوير يجب علينا اكتشافه وتطويره بأنفسنا.
ليس علينا إنشاء البحث للاستفادة منه.	إذا اكتشفنا ذلك بأنفسنا فسوف نصل إلى السوق أولاً.
بناء نموذج عمل أفضل من الوصول إلى السوق أولاً.	المؤسسة التي تقدم ابتكاراً إلى السوق أولاً ستفوز.
إذا قمنا بالاستفادة القصوى من الأفكار الداخلية والخارجية سننتصر	إذا قمنا بإنشاء أكبر عدد من الأفكار وأفضلها في الصناعة فسوف ننتصر بالجائزة.
ينبغي لنا أن نستفيد من استخدام الآخرين للملكية الفكرية الخاصة بنا وعلينا أن نشترى الملكية الفكرية للآخرين عندما يؤدي ذلك إلى تطوير نموذج أعمالنا الخاصة.	يجب أن نتحكم في الملكية الفكرية الخاصة بنا حتى لا يستفيد منافسوننا من أفكارنا.

Source: (Chesbrough, 2003, 43)

وبتحليل الجدول (١) يتضح تواجد اختلاف بين الابتكار المفتوح والمغلق، ففي حين يعتمد الابتكار المغلق على أفكار داخلية إلى حد كبير، كما نلاحظ انخفاض في عدد العمالة به، كما لا يسعى إلى الاستفادة من أصحاب المصالح سواء كانت مؤسسات أو منافسون أو الجامعات، نجد أن الابتكار المفتوح يعتمد على العديد من الأفكار الخارجية بجانب الأفكار الداخلية، مع ارتفاع عدد العمالة التي يعتمد عليها، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بأصحاب المصالح الخارجيين وكيفية الاستفادة منهم من خلال براءات الاختراع، أو الملكية الفكرية لتطوير المؤسسة.





والمساهمات من أطراف خارجية وتصدير أفكارهم غير المستخدمة إلى مؤسسات أخرى لاستخدامها (Xu Yan, 2022, 47).

ومن هنا صاغ "هنري تشيسبرو" Henry Chesbrough، والذي كان يعمل مدير هيئة التدريس في مركز جارود لابنتار المؤسسي في كلية هاس لإدارة الأعمال في جامعة كوليدج بيركلي سابقاً، والتي تركزت أبحاثه على إدارة التكنولوجيا والابتكار، مفهوم الابتكار المفتوح لأول مرة في عام ٢٠٠٣ في كتابه "الابتكار المفتوح حتمية جديدة لخلق والاستفادة من التكنولوجيا"، والذي عزز أنشطة التآزر بين الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسات من خلال إدخال موارد خارجية في هيكل الابتكار الخاص بالمؤسسة ودمجها مع الموارد الداخلية، ثم دخول السوق من خلال قنوات أعمال خارجية وداخلية (Chesbrough, 2003, 25).

ويعرف الابتكار المفتوح بأنه: نهج في الإدارة يشجع المؤسسات على استخدام التدفقات الخارجية للأفكار والتقنيات عند الابتكار والسماح بتدفق الأفكار الداخلية إلى الخارج من أجل استخدامها بواسطة الآخرين (Chesbrough & Bogers, 2014, 58)، ويركز الابتكار المفتوح على استخدام التدفقات الهادفة للمعرفة الداخلة والخارجة لتسريع الابتكار الداخلي والخارجي، فالابتكار عملية متعددة المراحل تتضمن أنواعاً متعددة من الممارسات في مراحل مختلفة؛ حيث ركزت سياسات الابتكار المفتوح على تطوير وتعزيز الممارسات والعمليات الواردة أكثر من الصادرة لخلق المعرفة القيمة (Ruben, 2020, 156).

وكثيراً ما يُنظر للابتكار المفتوح بعبارات متناقضة؛ مما يجعل الحدود بين المؤسسة وبيئتها أكثر نفاذية بحيث يمكن للابتكارات أن تنتقل بسهولة إلى الداخل والخارج، فيمكن أن يتجاوز الابتكار المفتوح مجرد استغلال مصادر الابتكار الخارجية مثل العملاء والمنافسين والمؤسسات الأكاديمية، باعتباره تغيير أوسع في استخدام وإدارة ونشر الملكية الفكرية (Jonsson & Severinsson, 2015, 536).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الابتكار المفتوح بالجامعات إجرائياً بأنه: هو عملية تبادل للابتكارات من داخل الجامعة وخارجها ناتجة عن كسر الحدود بين الجامعات والبيئة الخارجية لها؛ حيث تُعتبر هذه البيئة الخارجية بما تحتويه من مؤسسات تنموية ذات قطاعات مختلفة مصدر للابتكار المفتوح بالجامعات، وبالتالي فالابتكار المفتوح أصبح ضرورة حتمية لا بديل عنها في الجامعات المصرية".

### ثانياً: أهداف تواجد أنماط الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية:

يساعد الابتكار المفتوح الجامعات في بناء سمعة قوية كمؤسسة رائدة في مجال البحث والتعليم؛ حيث هناك العديد من الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها من خلال تواجد

أنماط الابتكار المفتوح بها؛ حث يهدف الابتكار المفتوح بالجامعات إلى (عبدالعزيز، ٢٠١٩، ٢٨٦):

- استدامة عمليات الابتكار في المؤسسة وزيادة الفرص.
  - توفير عدة مصادر للحصول على الأفكار والمعرفة.
  - تعزيز حماية الملكية الفكرية.
  - التقاسم المشترك في تحمل المخاطر.
  - القدرة على زيادة براءات الاختراع.
  - إبقاء المؤسسة على وعى واطلاع بالمستجدات البحثية ورفع الكفاءة البحثية لديها.
  - إقامة علاقات مع أطراف خارجية سواء منظمات أو أفراد بهدف الاستفادة من مهاراتهم العلمية والتقنية، وتوسيع قاعدة معارفها باستخدام أفكار ومعلومات المصادر الخارجية(العملاء-الموردين - المراكز والمعاهد البحثية-المنافسين).
  - التأثير الإيجابي على سمعة المؤسسة.
- مما سبق يتضح أن الابتكار المفتوح بالجامعات يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ولعل من أهم هذه الأهداف:
- **التحول لاقتصاد المعرفة:** حيث أصبحت المعرفة هي أساس التنمية الاقتصادية بالمجتمع، وبالتالي تُسهم نمط الابتكار المفتوح في تحقيق متطلبات التحول لاقتصاد المعرفة.
  - **هندرة البحث العلمي بالجامعات:** حيث تُسهم الابتكار المفتوح في تحقيق هندرة البحث العلمي من خلال توجيهه نحو تحقيق متطلبات التكيف مع الصناعة ٤.٠، وبالتالي تتوأكب الجامعات مع الثورة الصناعية الرابعة ومتغيراتها.
  - **تغيير استراتيجيات التدريس بالجامعات:** حيث تساعد أنماط الابتكار المفتوح في التخلص من استراتيجيات التدريس التقليدية، ومحاولة اتباع العديد من الاستراتيجيات الحديثة التي تسهم في استقطاب الابتكارات من عقول الطلاب.
  - **تفعيل دور الجامعة بالمجتمع:** حيث تزداد قدرة الجامعات على تحقيق متطلبات التنمية بالمجتمع، وذلك من خلال تقديم العديد من الخدمات الابتكارية للمجتمع.
  - **إعادة هيكلة أنماط استقطاب أعضاء هيئة التدريس:** وذلك حتي تتناسب مع استراتيجيات التدريس الواجب اتباعها بالجامعات، وأنماط الأبحاث الابتكارية المطلوبة بالمجتمع.
  - **زيادة تمويل الجامعات:** حيث تزداد أهمية تمويل الجامعات بالقدر الذي يسمح بالعديد من العمليات التي تسهم في تواجد العديد من الابتكارات المفتوحة داخل المجتمع.

- **تعزيز ريادة الأعمال:** من خلال دعم تأسيس المؤسسات الأكاديمية الناشئة وتشجيع الطلاب والباحثين على تحويل أفكارهم إلى مشاريع تجارية.

حيث يمثل الابتكار المفتوح استراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحسين تأثيرها في تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي تعزيز رأس مال السمعة للجامعات من خلال تعزيز الشراكات الاستراتيجية بالجامعات وتسويق الابتكارات وتحسين التصنيف الدولي للجامعات المصرية.

### **ثالثاً: أهمية تبني أنماط الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية:**

تظهر أهمية تواجد الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية في تزايد العلاقة بين الجامعات والمؤسسات التنموية داخل المجتمع؛ حيث أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل إلى ظهور تحديات كبيرة أسفرت عن بروز دور إدارة الابتكار بالجامعات والتي تُعتبر جوهر المعرفة للبحث والتطوير؛ حيث أصبحت الجامعات مراكز لتوليد المعرفة الجديدة؛ مما أدى إلى زيادة العلاقة بين الجامعات والصناعة لتكون أساسية في تطوير المنتجات والتقنيات الحديثة لزيادة التنمية الاقتصادية.

حيث يدفع الابتكار الجامعات إلى تبني وتطوير رؤي ومبادئ جديدة لكيفية إجراء البحث والابتكار؛ حيث تؤدي الممارسات الجديدة في الجامعات إلى إطلاق ممارسات ابتكار مفتوحة جديدة من قبل فرق البحث الجامعية، وتسريع عملية البحث والابتكار لإيجاد حلول للتحديات المجتمعية الكبرى (Ruben,2020,157).

كما يمتلك قطاع التعليم العالي درجات أعلى من الديناميكية والابتكار مقارنة بسمعته، وأن الأهداف المهنية والسياسية يمكن تحقيقها بشكل أكثر فعالية من خلال تحفيز الابتكار ما دفع كثير من العلماء والممارسين إلى زيادة الاهتمام بالابتكار بالتعليم العالي، فهو يوفر بديلاً فكرياً واقتصادياً (Iaohua Li, Weibing Chen, Melfi (Alrasheed,,2023,8i).

وتعمل الجامعات كحلقة وصل بين الإبداع والابتكار من خلال توفير بيئة معرفية قوية تعزز تنمية المهارات والمشاركة وتحفز الابتكار نحو نتائج مؤثرة للنمو الاقتصادي وبراءات الاختراع والملكية الفكرية، ويؤدي الابتكار المفتوح إلى تحقيق مكاسب كبيرة للجامعات، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها (Sisodiya & Grégoire,2013,839):

- إن الابتكار المفتوح يستخدم شبكة أوسع لتوليد الأفكار وتطوير المنتجات الجديدة، وبذلك يتيح تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أسرع وأكثر استدامة مع حدوث تطورات أكثر جوهرية في المنتجات والخدمات الجديدة التي تقدمها الجامعة.

- يزيد الابتكار المفتوح من الخيارات المتاحة لمدخلات الابتكار، ويعمل كفرصة للتعلم ومواصلة تطوير عمليات المنتجات الجديدة الفعالة.
  - تنشأ فوائد أكبر للجامعات عندما تجمع بين موارد الملكية الفكرية الحالية التي تعززها والمنتجات الجديدة والمدخلات المجمعّة؛ مما يقلل من التكلفة المكلفة لإنتاج منتجات جديدة.
  - يشجع الابتكار المفتوح على استخدامات أكثر كفاءة للموارد غير المستعملة، وبالتالي تحسين الأداء، ويؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء المالي للجامعات.
  - التأثير الإيجابي على سمعة وصورة الجامعة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الجامعات، وتنمية روح المبادرة والتحفيز الذاتي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس.
- ومما سبق يتضح أهمية تبني الجامعات المصرية للابتكار المفتوح، وكم الفوائد التي سوف تعود عليها من خلال تبني الابتكار المفتوح المتمثل في تسويق الابتكارات والملكية الفكرية والمساهمة في حل المشكلات العالمية من خلال المشاركة في المشاريع البحثية التي تهدف إلى حل التحديات العالمية، ودعم الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس لتحويل أفكارهم وبراءات اختراعهم إلى مشاريع تجارية، وأيضاً تعزيز الروابط مع خريجي الجامعة، حيث أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة على أهمية الابتكار من خلال تضمينها لمحور بعنوان "الابتكار والمعرفة والبحث العلمي"؛ مما يتطلب من الجامعات المصرية ضرورة حشد الطاقات العلمية والبحثية والتكنولوجية لدعم التنمية الاقتصادية والصناعية.

#### رابعاً: أنماط الابتكار المفتوح بالجامعات:

أصبح هناك أشكال واسعة من الابتكار الموجهة نحو المجال التكنولوجي؛ مثل: الابتكار الجذري، أو المترابدين وابتكار المنتجات والعمليات، وهناك أنواع أخرى من الابتكار غير التكنولوجي مثل الابتكار التنظيمي، والابتكار الإداري، والابتكار المؤسسي، وبدعم الابتكار عملية تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق، والذي يُعتبر أمراً بالغ الأهمية لاستمرار المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية؛ حيث تستخدم المؤسسة مسارات داخلية وخارجية للتسويق والاستعانة بالتدفقات المعرفة الداخلة والخارجة لتسريع الابتكار، وينطوي الابتكار المفتوح على عدة أنواع؛ هي:

#### (١) الابتكار المفتوح الداخلي (من الخارج إلى الداخل أو "الداخل") :

يشير إلى الاستخدام الداخلي للمعرفة الخارجية، كما يُعتبر إثراء لقاعدة المعرفة الخاصة بالمؤسسة، وتدقق المعرفة الواردة من خلال تكامل الموردين والعلماء ومصادر المعرفة الخارجية يمكن أن تزيد من ابتكار المؤسسة، أو بمعنى آخر استقطاب العباقرة اللامعين من خارج المؤسسة لخلق الابتكار داخل المؤسسة، ويستخدم عادة على مستوى المؤسسة José, (2023, 9).

وغالبا ما يرتبط الابتكار الفتوح الداخلي بالشبكات التعاونية؛ حيث تلعب الجامعات دورا مهما في الابتكار المفتوح، وقد أكدت العديد من الأدبيات على تواجد نوعين من الابتكارات الداخلية المتعلقة بالابتكار المفتوح (Busarovs, 2013, 100):

- **الابتكار الداخلي غير المالي**، ويحدث عندما تستخدم المؤسسات المعرفة الخارجية المتاحة مجانيا كمصدر للابتكار الداخلي، فقبل البدء في أي مشروع يجب على المؤسسة مراقبة البيئة الخارجية بحثا عن الحلول الحالية للتطوير، فيصبح البحث والتطوير الداخلي أدوات لاستيعاب الأفكار الخارجية للاحتياجات الداخلية، ويكمن عيب هذا النوع في القدرة المعرفية المحدودة للإنسان.
- **الابتكار الداخلي المالي**، وفي هذا النوع تقوم المؤسسة بشراء الابتكار من شركائها من خلال الترخيص أو إجراءات أخرى، وتتطوي على مكافأة مالية مقابل المعرفة الخارجية، ويتميز بالاستقراء والقدرة على التنبؤ، وتحتاج المؤسسة إلى التوازن بين مسافة مجال المعرفة للابتكار المكتسب وقدرته على إعادة تدوير هذا الابتكار في منتج جديد.

(٢) **الابتكار المفتوح الخارجي أو الصادر (من الداخل إلى الخارج أو "الخارج")**: تدفق المعرفة الصادرة، ويسعى لإخراج الأفكار إلى السوق (البيع أو براءة الاختراع)، كما يهدف إلى تسويق المعرفة والملكية الفكرية والتقنيات الأخرى عن طريق نقلها إلى السوق والبيئة التنافسية ومضاعفة التكنولوجيا من خلال توجيه الأفكار إلى البيئة الخارجية José, (2023, 9).

ويُعد الابتكار المفتوح الخارجي محل اهتمام القطاع الأكاديمي وخاصة الجامعات بشرط أن يتم إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي في وظيفة تطوراتها التكنولوجية من خلال آليات الملكية الفكرية الرسمية سواء من خلال براءات الاختراع أو سر تجاري؛ مما يسمح لنقلها إلى شركاء أو جهات خارجية من خلال تراخيص حصرية أو غير حصرية ليتم تسويقها (Roberto, 2022, 8)، ويوجد نوعين من الابتكار المفتوح الخارجي (Busarovs, 2013, 110):

- **فالابتكار الخارجي غير المالي** هو الابتكار الذي تقوم فيه المؤسسة بمشاركة مواردها بحرية مع شركاء آخرين دون مكافأة مالية فورية، ويتجلى مصدر الربح كنوع جديد من نموذج الأعمال؛ حيث يستثمر المساهمون الآخرون في التقدم التكنولوجي الذي يسرع عملية التطوير ويقلل التكاليف، وللاحتفاظ على الربح في هذا النوع لا يجب على المؤسسة استخدام آليات الملكية الفكرية التقليدية مثل حماية براءات الاختراع، أو حماية حقوق النشر بل يجب استخدام نهج غير طبيعي لتحقيق الربح مثل الوقت اللازم

للتسويق، والعيب في هذا النوع هو صعوبة الاحتفاظ بالربح، وأن المنافسين يمكنهم من الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة مجاناً.

- أما الابتكار الخارجي المالي تقوم المؤسسة بتسويق اختراعاتها وتقنياتها من خلال بيع التكنولوجيا أو ترخيصها لطرف ثالث، ومن خلال بيع براءات الاختراع أو ترخيصها، وفي هذا النوع تزداد إيرادات المؤسسة، وتزداد عائدات البحث والتطوير، إلا أن من عيوب هذا النوع ما يُسمى "مفارقة الإفصاح"؛ حيث يكشف المخترعون على مضمّن عن معلومات حول اختراعهم.

ويحاول الجدول (٢) توضيح العديد من الفروق المختلفة بين الابتكارات المفتوحة على المستويين الداخلي والخارجي، وأيضاً على المستويين المالي وغير المالي؛ حيث لا بد من توضيح أوجه الفروق بينهما من أجل استيعاب قدرة الجامعات على تطبيق كلاّ منهما، وذلك عي النحو التالي :

جدول (٢)  
مصنوفة الابتكار الداخلي والخارجي

الابتكار الخارجي	الابتكار الداخلي	
يبيع	اكتساب	مالي
يكشف	المصادر	غير مالي

Source:(Busarovs, 2013, 101)

ويتضح من الجدول (٢) أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين الابتكار المفتوح على المستوي الداخلي والخارجي بالنسبة للجامعات؛ حيث كلاهما متعاكسان تماماً في الجوانب المالية، ومقتربين من الانعكاس في الجوانب الغير مالية، وبالتالي لا بد للجامعات من الجمع بين كلاّ منهما من أجل تحقيق أعلى كفاءه ممكنة من تبني هذه الأنماط.

(٣) الابتكار المفتوح المختلط(الأنشطة المزدوجة):

مزيج من العمليات الواردة والصادرة، والتي تربط بين الخارج والداخل من خلال العمل في تحالفات مع مؤسسات تكميلية، والتحالف مع المشاركين الخارجيين لتحقيق إنتاج تطورات ومنتجات جديدة وأسواق جديدة للوصول إلى الميزة التنافسية، وبذلك يقدم الابتكار المفتوح مسارات متعددة لتوليد القيمة من المعرفة وتعتمد مدى سهولة تدفق المعرفة عبر الحدود التنظيمية على جودة العلاقات بين المنظمات والقدرة الاستيعابية للمؤسسات الشريكة في مجال الابتكار المفتوح(Andrew Terhorst, 2024, 10).



شكل (٢)

### عمليات الابتكار المفتوح الواردة والصادرة والمقتربة

Source: <https://slidemodel.com/templates/open-innovation-funnel-template-powerpoint>

يتضح من الشكل (٢) أن الابتكار المفتوح قد تتضمن تدفقات المعرفة الواردة إلى المنظمة (باستخدام مصادر خارجية للمعرفة من خلال العمليات الداخلية) أو المعرفة الصادرة من المنظمة باستخدام المعرفة الداخلية من خلال عمليات التسويق الخارجية، أو كليهما اقتران المصادر الخارجية للمعرفة وأنشطة التسويق.

كما أشار (Huizingh, 2011, 9) إلى أن الابتكار المفتوح لا يعكس انقسامًا (مفتوحًا مقابل مغلقًا) بقدر ما يعكس سلسلة متواصلة بدرجات متفاوتة من الانفتاح، ويتضمن الابتكار المفتوح الداخلي والخارجي مجموعة من الأنشطة منها الواردة والصادرة والمزدوجة، وهي اتفاقيات الترخيص (داخل وخارج)، والتحالفات غير الرسمية، والخدمات الفنية والعلمية (الشراء والتوريد).

وتتجه المؤسسة نحو الابتكار المفتوح من خلال عمليتين الأولى: الانتقال من الابتكار المغلق إلى المفتوح، والتي تبدأ غالبًا باستعانة لابتكار المفتوح بمصادر خارجية لمؤسسات الخدمات التعاقدية، ثم استخدام أنماط أكثر استراتيجية للابتكار المفتوح، وتغيير تنظيمي للمؤسسة من خلال فك التجميد، والتحرك، وإضفاء الطابع المؤسسي، وترتبط العملية الثانية للابتكار المفتوح بسؤال "كيف نعمل ذلك"، ويتطلب الابتكار المفتوح من المديرين اتخاذ قرارات جديدة في تطوير واستغلال أنشطة الابتكار، ومتى وكيف ومع من ولأى غرض وبأى طريقة يجب أن يتعاونوا مع الأطراف الخارجية (Elmquist, & Ollila, 2009, 326).

ومما سبق يتضح إمكانية استغلال الجامعة لأنماط الابتكار المفتوح الصادر والوارد بأنواعهم المختلفة بطرق متعددة لتعزيز قدراتها البحثية والتعليمية، وتحسين سمعتها، وتعزيز رأس مال سمعتها؛ حيث يمكن أن تستغل الابتكار المفتوح الصادر في ترخيص التكنولوجيا والاختراعات الجامعية للمؤسسات الخارجية لتطوير منتجات جديدة، وتأسيس المؤسسات الناشئة، وتشجيع الطلاب والباحثين على إنشاء مؤسسات أكاديمية ناشئة تستند إلى البحث الجامعي، وأيضًا استغلاله في نشر البحوث والدراسات في المجلات والمؤتمرات العالمية لتعزيز تأثير وسمعة الجامعة.

أما بالنسبة للابتكار المفتوح الوارد فيمكن للجامعة استغلال هذا النمط من خلال التعاون البحثي بإقامة شراكات بحثية مع المؤسسات والمؤسسات الحكومية لتطوير مشاريع مشتركة، كما يمكنها استخدام التكنولوجيا المتاحة من الخارج لتعزيز البحث والتعليم داخل الجامعة، وجذب الاستثمارات من المؤسسات الخارجية لدعم البحث الجامعي والبرامج التعليمية. **خامسًا: مبررات تحول الجامعات نحو الابتكار المفتوح:**

هناك العديد من المبررات التي تؤكد على أهمية تحول الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة لأنماط الابتكار المفتوح؛ حيث هناك مبررات متعلقة باستراتيجيات التدريس، وهناك مبررات متعلقة بالبحث العلمي، وهناك مبررات متعلقة بالهيكل الإداري القادر على تبني هذين النمطين، وهناك مبررات متعلقة بالجوانب التمويلية... الخ، وهذه المبررات على النحو التالي (Gassmann & Chesbrough, 2010, 215-217):

- **كثافة البحث والتطوير:** يظل البحث والتطوير مهما كميته في السوق، وأيضًا كوسيلة لتطوير القدرة الاستيعابية للمؤسسة، وقدرتها على استيعاب المعرفة الجديدة، بدء الابتكار المفتوح في قطاع التكنولوجيا الفائقة، ولكن هناك اتجاه جديد لقطاع التكنولوجيا المنخفضة لاستغلال إمكانات فتح عملية الابتكار الخاصة به وانتشر إلى قطاعات مختلفة.
- **الحجم:** اتجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عملية الابتكار الخاصة بها؛ حيث أصبح مصدر ميزتها التنافسية هي حماية منشاتها الفكرية والاستفادة منها.
- **الهيكل:** يتم تعزيز الابتكار المفتوح من خلال الاتجاه الموازي في عمليات الابتكار، لقد أصبحت التكنولوجيا معقدة للغاية لدرجة أن المؤسسات الكبيرة لا تستطيع تحمل تكاليف تطوير منتج جديد بمفردها، وبالتالي الاتجاه نحو إقامة مؤسسات وتحالفات في مجال البحث والتطوير.
- **التمويل:** حيث لا تزال الجامعات تمول إلى حد كبير من الأموال العامة، ولكن في العديد من دول العالم سينخفض هذا التمويل؛ مما يؤدي إلى تبني الجامعات إلى تحالفات مع



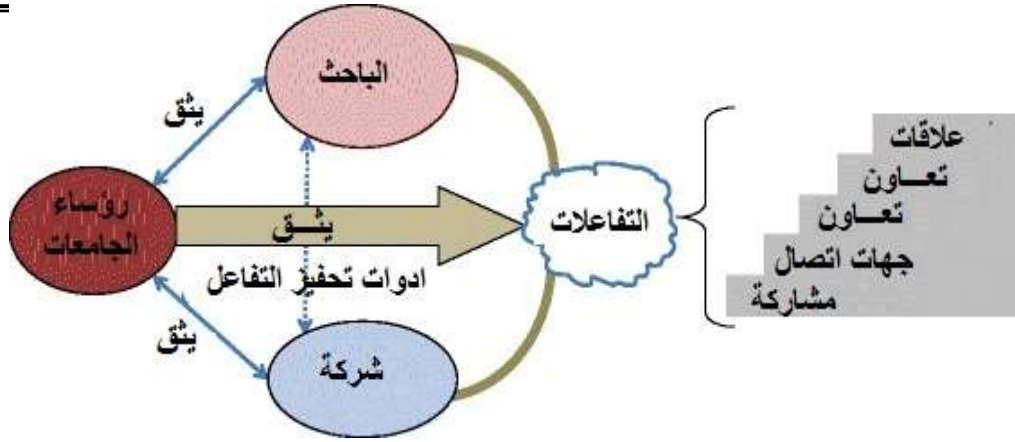
المؤسسات والصناعة من خلال تسويق براءات الاختراع والمشاريع البحثية، وتبنى الابتكار المفتوح.

- **المحتوى:** بينما تهدف الأبحاث بشكل أساسي إلى المنتج وجزئياً إلى ابتكار العمليات، وتم إهمال الإمكانيات الهائلة للابتكار، بالرغم من أن عملية الابتكار يوفر فرصاً جديدة.
- **الملكية الفكرية:** من الحماية إلى سلعة قابلة للتداول، فبراءات الاختراع موجودة لخلق حوافز للمخترعين ورجال الأعمال، ويعمل الابتكار في ذلك على حماية المبتكرين من المقلدين، وبالتالي تمكينهم من تحقيق أرباح؛ حيث توفر الملكية الفكرية دوراً حاسماً في مساعدة الأسواق على التطور لأنها توفر الوسائل لتجسيد الأفكار وجعلها قابلة للتسويق.
- **الشبكات:** يسمح في الابتكار المفتوح بتسويق المعرفة الداخلية، واستخدام المعرفة الخارجية.

- **اختراق الصناعة:** أصبح الابتكار يحظى بشعبية متزايدة في الصناعات الرائدة وتغلغل الابتكار المفتوح في الصناعات الرائدة مثل البرمجيات والإلكترونيات والتكنولوجيا، حتى أن بعض المنظمات بدأت في بناء مختبرات أبحاث لامركزية في الحرم الجامعي لزيادة قدرتها الاستيعابية لعمليات الابتكار الخارجية، فالابتكار المفتوح يبدأ بصفقات بسيطة للاستعانة بمصادر خارجية مع منظمات الخدمة التعاقدية للحد من الطاقة الفائضة، وخفض التكاليف والنمو من خلال الأصول التكميلية الحد من المخاطر؛ حيث أدركت المنظمات التي لديها نماذج ابتكار مغلقة وأبحاث وتطوير داخلية قوية، أنها تتعرض لضغوط متزايدة لتبرير رفضها التعاون مع العالم الخارجي، واستغلال موجه الابتكار المفتوح.

فالابتكار المفتوح يُعتبر فرصة للتعرف على التقنيات لتحسين طرق الصناعة وزيادة استدامتها، وتقليل تكاليف التطوير، وفرصة لزيادة الميزة التنافسية؛ حيث إنه من خلال التعاون بين الجامعة والصناعة يحدث نوعاً من التفاعل المعرفي، والذي قد يأخذ عدة أشكال منها البحث المشترك (بما في ذلك النشر المشترك بين الجامعة والصناعة)، والبحوث التعاقدية (بما في ذلك الاستشارات وتمويل مساعدي البحوث الجامعية من قبل المؤسسات)، والتنقل (حركة الموظفين بين الجامعات والمؤسسات والإشراف المشترك)، والتدريب (التعاون في مجال التعليم وتدريب موظفي المؤسسات في الجامعات وإلقاء المحاضرات).

حيث يُعتبر اتجاه الجامعات لزيادة المشاركة في الصناعة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد التي تعود عليها مثل زيادة ميل الجامعات إلى تسجيل براءات الاختراع، وتزايد إيرادات الجامعات من الترخيص، وزيادة إعداد الباحثين الجامعيين المنخرطين في ريادة الأعمال، وزيادة التمويل في الدخل الجامعي (Perkmann & Walsh, 2007, 259).



شكل (٣)

العلاقة التفاعلية بين الابتكار المفتوح بالجامعات والصناعة

(Source : Jonsson & Severinsson, 2015, 529)

ويتضح من الشكل (٣) تواجد جميع أنماط التحالفات والشراكات والتعاون بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع، وذلك من خلال شبكة تسمح بتحقيق التبادل بين هذه القطاعات المختلفة من خلال الأبحاث المشتركة، والعديد من التطبيقات المختلفة في الدراسة من أجل تحقيق أعلى عائد ممكن يستطيع إعادة هيكلة سمعة الجامعات المصرية على المستوى العالمي، فالعلاقة بين الابتكار المفتوح بالجامعات والصناعة علاقة متبادلة الفائدة، تظهر من خلال: نقل المعرفة التي تنتجها الجامعة وتطبق بالصناعة، تسريع الابتكار فالصناعات تقدم تحديات وموارد تساعد الجامعات على تسريع وتيرة الابتكار وتطبيق الحلول بشكل أسرع، تبادل الموارد بين الجامعة والصناعة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، وباء شبكات قوية بين الأكاديميين والمهنيين ما تسهم في تدفق المعلومات والأفكار.

وبذلك فرضت تلك المبررات السابقة مجموعة من التحديات أمام الجامعات بضرورة تبني الابتكار المفتوح والتوسع في إنشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا بداخل أروقة الكليات المختلفة للاستجابة للتغيرات السوقية ومتطلبات الصناعة والمساهمة في التنمية المستدامة، وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف والابتكار في بيئة تعليمية وبحثية سريعة التغير، والذي يضمن وجودها كمؤسسة رائدة وقادرة على التنافس بين الجامعات الأخرى.

#### سادساً: مراحل تطبيق الابتكار المفتوح بالجامعات:

هناك سبع مراحل أساسية يجلب أن تمر بها الجامعات أن أرادت تطبيق أنماط الابتكار المفتوح بداخلها، وذلك من أجل تحقيق أعلى عائد ممكن من تطبيق هذه الأنماط، وبالتالي لابد من دراسة السبع خطوات بشكل تحليلي من أجل تحليل إمكانية تطبيق هذه

المراحل المختلفة، وهي على النحو التالي (Xu Yan, West, & Bogers, 2014, 820), (Minyi Huang, 2022, 47):

(١) **البحث عن مصادر خارجية للابتكار:** في هذه الخطوة يتم الحصول على الابتكارات وتحديد مصادرها من الموارد الخارجية بما في ذلك البحث، وتحديد المصادر، والتحفيز، والتعاقد.

(٢) **التوريد من أصحاب المصلحة الخارجيين:** يمكن للمؤسسة تحديد مصادر خارجية للابتكار والبحث عنها من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين أو البحث عن متخصصين ذوي معرفة مفيدة، ويتمثل أصحاب المصلحة في العملاء، أو الموردين، أو الجامعات والمنافسين.

(٣) **تسهيل عمليات البحث الخارجية:** حيث أدت عوامل مختلفة إلى زيادة الإمكانيات وخفض تكاليف البحث عن الابتكارات من مصادر خارجية، ومن أهم هذه العوامل التوافر المتزايد للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو ما تسمى تقنيات الابتكار.

(٤) **حدود البحث:** في هذه الخطوة يجب أن تواجه المؤسسة مقايضة بين فوائد وتكاليف الحصول على المصادر الخارجية للابتكار، وذلك من خلال مواءمة نطاق البحث وعمقه، وهو ما يسمح لها بالتغلب على بعض العوائق الناتجة عن الاعتماد على مصادر خارجية للابتكار.

(٥) **تمكين الابتكار من المصادر الخارجية:** يمكن أن تستخدم المؤسسة جهات خارجية مثل وسطاء الابتكار لتسهيل الابتكارات، ويمكن تشجيع الابتكار خارج حدود المؤسسة من خلال تشجيع المبتكرين الخارجيين من خلال توفير حوافز غير نقدية أو حوافز نقدية مثل الجوائز ومسابقات الابتكار.

(٦) **دمج الابتكارات:** حيث لا يعد حصول المؤسسة على الابتكارات من مصادر خارجية هي الخطوة الوحيدة لتعزيز الابتكار المفتوح بل يجب دمج الابتكارات بشكل كامل في أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة، ومن خلال تحديد ومعالجة العوامل التمكينية والمثبطة للتكامل.

(٧) **تسويق الابتكارات:** تتطلب هذه الخطوة إليه تفاعل تتضمن حلقات ردود الفعل والتفاعلات المتبادلة مع شركاء الإبداع والتكامل مع شبكات ومجتمعات الابتكار الخارجية

وتحليل ما سبق يتضح أهمية حاجة الجامعات للعديد من المصادر الخارجية المتجسدة في المؤسسات التنموية بالمجتمع، وذلك من حيث أهميتها في استقطاب المخرجات البحثية وبراءات الاختراع، وبالتالي لابد من اعتبارها مصادر يُستعان بها أولاً من أجل

الحصول على براءات اختراع تتناسب معها، وتساعد على تحقيق التحول المطلوب نحو الابتكار المفتوح.

### سابعاً: معوقات تواجد الابتكار المفتوح بالجامعات:

على الرغم من المزايا الكثيرة للابتكار المفتوح إلا أن الجامعات قد تواجه عدة معوقات عند تبني هذا النهج؛ ومنها (Jonsson&Severinsson,2015,522)، (Mohamed,2021,28):

- **البيئة التنافسية المتغيرة:** يهدف الابتكار إلى تطوير وتنفيذ أفكار جديدة، ويتجاوز مجرد التحسين المستمر للممارسات الحالية التي تقوم بها الجامعات، وقد تواجه الجامعات منافسة من المؤسسات الأخرى التي تتبنى نفس النهج أو من المؤسسات الخاصة.
- **التمويل:** هو العقبة الأكثر تقييداً أمام الابتكار؛ حيث يؤدي نقص التمويل بشكل كبير من احتمال انخراط الجامعة في نشاط الابتكار، فالاستثمار في الابتكار غير ملموس، وبالتالي يؤدي إلى عدم رغبة بين المؤسسات في تمويل هذه الاستثمارات غير المضمونة التي تخضع لعملية طويلة ومعقدة؛ لذلك فإن المؤسسات التي تنشط في مجال الابتكار تواجه صعوبات في الحصول على تمويل خارجي، كما يمكن أن تتمحور العوامل المتعلقة بالابتكار المفتوح ببيئة الأعمال (عوامل خارجية)؛ حيث يمكن أن تواجه الجامعات أنواع من العقبات غير المالية، فبالرغم من توافر الموارد المالية للاستثمار في الأنشطة التجارية، فقد تشكل ظروف غير مواتية للابتكار، والذي يحد من استعدادها وانخراطها في أنشطة الابتكار أو توجيه الجهود المالية نحو البحث والتطوير بالإضافة إلى توسيع نشاط الابتكار ليشمل تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة.
- **المخاوف المتعلقة بالملكية الفكرية:** تحديد ملكية الجامعة ومحاولة الجامعة في الحفاظ على ملكيتها الفكرية، وتقاسم الأرباح ممكن أن يكون عائقاً أمام استغلال الابتكار المفتوح لتحويل براءات الاختراع والابتكارات إلى مشاريع تجارية مع المؤسسات الأخرى.
- **البنية التحتية:** قد تقتصر الجامعات إلى البنية التحتية اللازمة لدعم الابتكار المفتوح مثل حاضنات الأعمال، ومسرعات النمو، وارتفاع تكاليف تعيين موظفين ذوي كفاءة مزدوجة.
- **ثقافة المؤسسة:** قد تكون الثقافة الأكاديمية التقليدية هي السائدة، والمقاومة للتغيير ولتهدج الابتكار المفتوح بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالجامعة، والذي قد يظهر في صعوبة التعاون بين الأقسام والتخصصات المختلفة داخل الجامعة.
- **الطبيعة المتقطعة للتفاعلات بين الجامعة والصناعة:** التي تجعل من الصعب تحديد أولوياتها.

كما أكدت دراسة (عبدالعزيز، ٢٩٠، ٢٠١٩) أن الجامعات المصرية تواجه مجموعة من التحديات، والتي تقف عائقاً أمام تبني الابتكار المفتوح منها: عدم وجود إطار عام لاتخاذ مبادرات مشتركة في البحث والتنمية والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، وضعف الارتباط بين مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الإنتاجية، كما أن هناك قصور في نشر المعرفة وتوزيعها، وأيضاً عزوف معظم الأكاديميين عن مشاركة المعرفة.

فالابتكار أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للجامعات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى، فالابتكار يفتح مجالاً كبيراً أمام الجامعات لزيادة استثماراتها وزيادة مواردها؛ لذلك يجب على الجامعات أن تتغلب على تلك المعوقات من خلال تطوير استراتيجيات واضحة خاصة بالابتكار المفتوح، وتعزيز البيئة التحتية للابتكار، وتحسين السياسات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية من خلال إقامة المؤسسات البحثية، وزيادة الأعمال وغيرها وتشجيع ثقافة التعاون والانفتاح.

### ثامناً: متطلبات نجاح الابتكار المفتوح بالجامعات:

هناك العديد من المتطلبات الواجب توافرها بالجامعات من أجل تحقيق النجاح المطلوب لها عند تطبيق أنماط الابتكار المفتوح، لعل من أهمها ما يلي (Chen Chen, 2023, 55):

- **الانفتاح والتقارب:** حيث أعضاء الابتكار المفتوح هم أصحاب مصلحة متعددون يتمتعون بخلفيات ومواقع وخبرات متنوعة؛ لذلك يجب أن يتجاوز هؤلاء الأعضاء الحدود التنظيمية، ويدمجون المزيد من عوامل الابتكار من خلال التفاعل مع أعضاء الابتكار الخارجيين الآخرين من حيث الموارد المختلفة؛ مما يعكس درجة معينة من التكامل.
- **منصة الشبكة:** يتطلب الابتكار المفتوح ربط الشبكات والاستفادة من البيئة والأدوات المبتكرة التي توفرها المنصة لدعم الإبداع المشترك؛ حيث تعد المنصة وسيلة ضرورية لتبادل المعرفة والأفكار مع الأعضاء الآخرين، والتي يمكنها تسريع عملية تطوير المنتج وتسويقه من خلال تقليل الاتصال غير المناسب.
- **التأزر:** يجب تقسيم المهام العلمية حيث يمكن أن يكون من الصعب بالنسبة لعضو واحد أو فريق فرعي تنفيذ المهام، فيجب أن يكون هناك تسلسل للمهمة من خلال قدر كبير من التعاون بين مختلف الأعضاء (العملاء ومقدمي الخدمات والموردين) عبر الحدود التنظيمية.
- **التكافل:** يجب أن يكون هناك ترابط بين جميع الأعضاء في تصميم منتج أو خدمة، فالنواتج النهائي يرتبط ارتباطاً وثيق بكل عضو في فريق الابتكار المفتوح بهدف تشكيل نموذج خدمة مبتكرة تكاملي استراتيجي مع التعاون الداخلي والخارجي.

- **التكامل والتوافق:** يجب أن يكون هناك تكامل بين الأعضاء العالميين غير المتجانسين الذين يظهرون في كثير من الأحيان اختلافات معينة في مواردهم وقدراتهم، كما يُعتبر مستوى التوافق بين الأعضاء هو الأساس لنقل ومشاركة الموارد ذات الصلة.
- **إمكانية المشاركة:** يعتمد على القوة الجماعية؛ لذلك فهو يتطلب تبادلاً كبيراً للأفكار والمهارات والمعرفة بين الأعضاء، وفي الوقت نفسه يعكس مدى تقاسم موارد الابتكار أو نتائجه.

ويعد تعزيز أنشطة الابتكار المفتوح بالجامعة أمراً أساسياً لتعزيز الابتكار، فمن خلال اكتساب المعرفة وإشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مبادرات البحث والتطوير واستغلال براءات الاختراع والتحالف مع المنافسين؛ مما يزيد من القدرة على تقديم الخدمات بشكل عالي و متميز وتحسين العمل الجماعي وتحسين الممارسات التنظيمية.

وإن عملية الابتكار المفتوح تحتاج إلى التواصل الموسع بين جميع الجهات الفاعلة المشاركة في عملية الابتكار بما في ذلك الصناعات والمنظمات البحثية والهيئات العامة والمستخدمين ومجتمعات المستخدمين لتمكين إنشاء مشروعات إبداعية، بالإضافة إلى مشاركة المستخدم لربطه في جميع مراحل الابتكار حيث يُعتبر هو نقطة البداية، فيصبح هنا الابتكار تعاونياً إبداعياً مشتركاً، ولابد من توفير منصات وظيفية مفتوحة لالتقاط الأفكار من المجتمع بطريقة فعالة (Cassiman & Valentini, 2016, 1034).

كما ينبغي على الجامعات تعزيز الابتكار المفتوح من خلال (Sağ, & Güzel, 2016, 756) و (نور والسيد، ٢٣٤، ٢٠١٦):

- **إجراء بحث عام:** عن المعرفة والتقنيات الخارجية واتجاهات الصناعة وأحدث الابتكارات وإعداد تقارير دورية على مستويات مختلفة مثل المستوى العالمي، أو الإقليمي، أو القطاعي.
- **إجراء بحث دوري:** عن وسطاء الابتكار المفتوح الذين تم استخدامهم مؤخراً على نطاق واسع لوصول إلى الجهات الخارجية وإقامة تعاون معها؛ حيث يجب أن الجامعات كشريك مشترك في مجال البحث والتطوير للمؤسسات والمؤسسات، فالجامعات هي مركز الاكتشافات الأساسية للبحث والتطوير.
- **التعاون بين الجامعات والصناعة:** التي تُعتبر من أهم سمات الابتكار المفتوح والإجراءات الجديدة إلى يجب أن اتخذها للاستفادة من هذا التعاون لزيادة النمو الاقتصادي للدولة.
- **بدء الاستكشاف:** أسرع وسيلة لتحقيق الاستفادة من الابتكار المفتوح هو الكشف عن الشركاء الجدد والتكنولوجيا والاحتياجات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال طلب رسمي لعقد مقابلات أو من خلال بناء ريق الاستكشاف.

- وضع استراتيجيات للملكية الفكرية: حيث تحتاج سياسات المنظمات إلى تعديل لتشجيع الابتكار المفتوح ووضع الاستراتيجية، والذي من شأنه أن يسهل المناقشات المفتوحة والتعاون مع الآخرين.
- توسيع نطاق التوعية للمتعاملين مع المنظمة: من خلال زيادة التعريف لخدماتها الجدية وذلك للاستفادة من المعارف والخبرات التي قد تكون مخفية في جميع أنحاء المنظمة.
- الإعلان عن فتح الابتكار بالمنظمة: من خلال مناقشة كل الاقتراحات سواء من مصادر داخلية أو خارجية لسماح أي فكرة من أي مصدر.
- تغيير العلاقات القائمة: من خلال إشراك الموردين والارتقاء بالعلاقة إلى الشراكة الاستراتيجية، ووضع الاتفاقات التي تضمن التبادل المفتوح للأفكار.
- بناء قاعدة معرفية: يحدث هذا غالباً في السنة الثانية من اتجاه المنظمة للابتكار، فهي عملية طويلة الأجل، ولا يمكن بالقيام بها في البداية.
- التعاون مع المنظمات التي تعمل في نفس المجال: حيث تكون على استعداد للقيام بدور القيادة في التصدي للتحديات والعمل مع المنافسين.
- عمل مكافآت للعاملين: يُعتبر جزء من برنامج التحفيز والاحتفال وعرض نتائج ناجحة من مشاريع الابتكار المفتوح وتسلط الضوء عليها.

كما يتطلب تعزيز الابتكار المفتوح بالجامعات تعزيز إنشاء مراكز الابتكار المفتوحة في الجامعات لتحفيز ممارسات الابتكار والتواصل بين موظفي الجامعات وأعضاء هيئة التدريس وبين موظفي المؤسسات المختلفة؛ حيث تُعتبر ضرورة هامة لكيفية إنشاء منتجات جديدة وتسويقها تجارياً، وزيادة قدرتهم على العمل بكفاءة في فرق متعددة وتخصصات متعددة، ويتم ذلك من خلال حضور الموظفين للدراسات العليا الماجستير والدكتوراه، والدورات التدريبية أثناء الخدمة وخارج المؤسسة، وعمل مؤتمرات وطنية للزيادة التواصل بين المؤسسات المختلفة، وفتح الجامعات قطاعات محددة ببرامج الدراسات العليا للوصول لأفكار خارجية والأفراد المبدعين، وإنشاء قائمة الاحتياجات، وينبغي أن تشمل هذه العملية القيادة العليا للابتكار، وقادة البحوث والتطوير والموظفين، وإنشاء قائمة الأولويات الحرجة للاحتياجات التجارية والاستراتيجية، وتحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة Jonsson (&Severinsson,2015,530):

وجدير بالذكر أن توفر المتطلبات السابقة الخاصة بتفعيل الابتكار المفتوح بالجامعات ليؤدي إلى ضمان تدفق الأفكار والمعرفة بين الجامعة ومختلف الأطراف الفاعلة، ولن يتم ذلك إلا من خلال نشر ثقافة التعاون داخل الجامعة لتشجيع على المشاركة وتبادل المعرفة بين الأقسام والكليات المختلفة، ووضع سياسات واضحة للملكية الفكرية تحمي حقوق المبتكرين،

وتسهيل الترخيص ونقل التكنولوجيا، وتوفير الدعم المالي والموارد اللازمة للبحث والتطوير، وتعزيز البيئة التحتية للابتكار مع توافر القيادة الداعمة في الجامعة، والتي تتميز بالمرونة التنظيمية لسرعة الاستجابة للفرص وتغيرات سوق العمل، كما يمكن للجامعة من استخدام استراتيجيات الابتكار المفتوح لتفعيله داخل الجامعات.

فمن الممكن أن يؤثر الابتكار المفتوح على " البعد الهيكلي " للجامعة؛ حيث يمكن لدمج مصادر المعرفة الخارجية في عمليات الابتكار الخاصة أن يغير الروابط بين الوحدات التنظيمية، كما يمكن أن يؤثر الابتكار المفتوح على " بعد المحتوى"، فالإبداع المشترك مع شركاء خارجيين يؤدي إلى عرض قيمة جديدة، وبالتالي تغيير مجموعة الأنشطة الأساسية التي تؤيدها المؤسسة، كما يتطلب الابتكار المفتوح إدخال تعديلات على "بعد الحكمة" فالتعاون مع شركاء المعرفة الخارجية يؤدي إلى تغيير الطريقة التي يتم بها إدارة الروابط داخل المؤسسة وخارجها مع أصحاب المصالح (Chesbrough & Bogers, 2014, 23).

وهناك أربع استراتيجيات للابتكار المفتوح تؤثر على نموذج الأعمال داخل

المؤسسة؛ هي:

#### (١) استراتيجية الابتكار المفتوح القائمة على السوق:

فمن خلال اعتماد المؤسسة على تلك الاستراتيجية تحصل على الحل لمشكلة الابتكار لديها من مورد معرفة مختار على أساس السوق مثل ترخيص الملكية الفكرية، أو الاستعانة بمصادر خارجية للبحث والتطوير، ومن خلال اعتماد استراتيجية الابتكار القائمة على السوق يمكن للمؤسسة تحقيق تخفيضات كبيرة في تكاليف المعاملات بالمقارنة مع التعاون، فإكتساب المعرفة من خلال السوق يؤدي إلى تقليل التعقيد، وعدم اليقين، وعدم تناسق المعلومات، وتقليل تكاليف التسويق، وبذلك تسهم تلك الاستراتيجية بتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والابتكار بشكل أسرع وتقليل وقت الوصول إلى السوق؛ مما يؤدي إلى خلق قيمة إضافية للعملاء. (Saebi & Foss, 2015, 201)

ولتحقيق تلك الاستراتيجية بشكل فعال لابد من تصميم أدوار تنظيمية جديدة تدعم الجامعة في تقييم أنشطة الابتكار التي تحتاج إلى الاستعانة بمصادر خارجية، وتقييم الأفكار والتقنيات المتطورة خارجياً، واختيار مورد المعرفة المناسب، وإنشاء أدوار جديدة لموظفي البحث بجانب أدوارهم التقليدية، وبذلك تتطلب استراتيجية الابتكار القائمة على السوق نموذج أعمال ذو قيمة موجهه نحو الكفاءة، وزيادة الاعتماد على اكتساب المعرفة الخارجية، وتقليل دور أنظمة البحث والتطوير الداخلية؛ حيث يمكن للجامعة استخدام استراتيجية الابتكار المفتوح القائم على السوق من خلال:

- التعاون مع الصناعة وإقامة شراكات مع المؤسسات لتحديد احتياجات سوق العمل.



- المشاركة في الشبكات الابتكارية والتي تضم مختلف أصحاب المصلحة والمؤسسات الناشئة والمستثمرين.
  - إنشاء برامج الحاضنات والمسرعات التي تربط الجامعة بالسوق وتدعم الابتكارات التجارية.
  - تفعيل مكاتب الترخيص ونقل التكنولوجيا بالجامعة.
  - المشاركة في المعارض والمؤتمرات التجارية لجذب الاهتمام والتعاون إلى الجامعة.
  - استقطاب الاستثمارات من خلال عرض الإمكانيات التجارية للأبحاث الجامعية.
- (٢) استراتيجية الابتكار المفتوح القائمة على الحشود:

تعتمد المؤسسة في تلك الاستراتيجية على مجموعة متنوعة من مصادر المعرفة لحل مهامها بالابتكار، وتتضمن إطلاق مسابقات الابتكار لمجموعات من الأشخاص المحتملين الذين يمكنهم حل المشكلات وتقديم حلول مناسبة، وغالبًا ما يكونوا من مستخدمي أو خبراء أو علماء يتمتعون بخلفيات ومهارات غير متجانسة لضمان اتساع نطاق الأفكار الجديدة، وبذلك تقدم تلك الاستراتيجية القائمة على الحشود بتقديم عرض قيمة مصمم خصيصًا لمجتمع المستخدمين الذين شاركوا في تشكيل الابتكار، ومن ثم تصبح مجتمعات المستخدمين وإدارتها جزء مهمًا من نموذج الأعمال، كما تقدم المؤسسة مكافآت نقدية وغير نقدية للمشاركين لجذب المساهمات المحتملة (Chesbrough, & Bogers, 2014,24).

**حيث يمكن للجامعة استخدام استراتيجية الابتكار المفتوح القائم على الحشد**

**من خلال:**

- إطلاق تحديات ابتكارية أو مسابقات تجمع للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخبراء من خارج الجامعة لتقديم حلول ابتكارية.
- إنشاء منصات عبر الإنترنت تسمح للمشاركين بتقديم أفكارهم مما يعزز الابتكار التشاركي.
- تأسيس برامج تدعم المشاريع الناشئة وتعمل كمنصة لتجميع الأفكار وتطويرها.
- التواصل مع خريجي الجامعة واستغلال شبكة الخريجين لجمع الأفكار والخبرات التي قد تسهم في تطوير مشاريع.
- عقد المؤتمرات والورش وتنظيم فعاليات تجمع المبتكرين.
- دعم الأبحاث المفتوحة والتي تدعم النشر المفتوح وتشجع على المشاركة الجماعية في البحث العلمي.

(٣) استراتيجية الابتكار المفتوح القائمة على التعاون:

من خلال تلك الاستراتيجية تختار المؤسسة شريكاً معرفياً معيماً للتطوير المتبادل للابتكار؛ مما يتطلب تفاعلاً وتعاوناً وثيقاً لتسهيل نقل وتبادل المعرفة الضمنية بين الأطراف مثل إقامة تحالفات في مجال البحث والتطوير، وإشراك المستخدمين الرئيسيين في عمليات الإبداع المشترك، ويتم إنشاء الابتكار التعاوني بغرض توليد ابتكارات جديدة، والتي تؤدي إلى عروض قيمة جديدة، وغالباً تستهدف إنشاء أسواق جديدة، كما يؤثر على الأبعاد الهيكلية للمؤسسة؛ لأنه يتطلب إقامة روابط رسمية مع شركاء خارجيين لرض المشاركة في خلق الابتكار (Casprini, & Piccaluga, 2017,1459).

**حيث يمكن للجامعة استخدام استراتيجية الابتكار المفتوح القائم على التعاون**

**من خلال:**

- بناء شراكات بين الجامعات ومختلف الجهات الفاعلة مثل المؤسسات والمؤسسات الحكومية والمنظمات الربحية ومؤسسات المجتمع المدني.
- تقاسم الموارد بين الجامعة والجهات الشريكة مما يقلل من التكاليف.
- الشراكات بين الجامعة والجهات الأخرى يوفر مصادر للتمويل جديدة للجامعات.
- تعزيز سمعة الجامعة من خلال حشد الجهات الفاعلة وتحسين سمعتها في تلبية متطلبات السوق.
- توسيع البحث والتطوير والتعاون بين الجامعة والصناعة لتوفير موارد إضافية وخبرة تسهم في تعزيز البحث العلمي.

#### (٤) استراتيجية الابتكار المفتوح القائم على الشبكة:

تعتمد المؤسسة في تلك الاستراتيجية على عدد كبير من الشركاء الخارجيين غير المتجانسين المندمجين جمعياً بعمق في أنشطة الابتكار الخاصة بالمؤسسة؛ حيث يتم ربط المؤسسة بالأفراد والمجتمعات والمنظمات الأخرى لغرض التطوير المشترك للابتكارات، وتجمع تلك الاستراتيجية بين الحاجة إلى البحث وتحديد مصادر المعرفة الخارجية، وتبنى ودمج الأفكار والتقنيات الخارجية في عمليات ابتكار المؤسسة، وبالتالي تعمل المؤسسة كمنصة ابتكار مفتوحة لعدد كبير من شركاء المعرفة (Saebi, & Foss,2015,220).

وتتطلب استراتيجيات الابتكار المفتوح المختلفة مستويات مختلفة من الإبداع المشترك، كما تتطلب مستويات مختلفة من النفاذية في هيكل نموذج أعمال المؤسسة، كما تتضمن مستويات مختلفة من القدرة التعاونية.

**حيث يمكن للجامعة استخدام استراتيجية الابتكار المفتوح القائم على الشبكة**

**من خلال:**

- بناء شبكات من المعرفة بين المؤسسات المختلفة مما يتيح الوصول إلى أكبر كم ممكن من المعلومات والمعرفة والأفكار.
- الاستفادة من الابتكارات الخارجية من خلال الشبكات، فيمكن للجامعة استيراد أفكار وتقنيات جديدة من الخارج ودمجها أنشطتها البحثية والتعليمية.
- تحسين الابتكار التنظيمي والذي يشجع على تبادل أفضل للممارسات والحلول الإبداعية.
- توسيع الوصول للأسواق من خلال توفير قنوات للوصول للسوق المحلية والعالمية وتسويق الابتكارات.

### المحور الثاني: الملامح الهيكلية لرأس مال سمعة الجامعات:

يحاول الجزء الحالي تحليل العديد من الملامح الأساسية الخاصة برأس مال السمعة بصفة عامة، ورأس مال سمعة الجامعات بصفة خاصة، وذلك من أجل تحليل القواعد الأساسية لرأس مال سمعة الجامعات المصرية القادر على اجتذاب العديد من الموارد البشرية والمالية والفيزيائية... الخ، وبالتالي لا بد من توجه الجامعات المصرية نحو تكوين سمعة لها بدرجة أكبر من الأولويات الاستراتيجية الأخرى.

#### أولاً: ماهية رأس مال السمعة:

يُعد مفهوم رأس مال السمعة من المفاهيم الخاصة بالمؤسسات سواء كانت مؤسسات إنتاجية أم مؤسسات خدمية، وبالتالي تُعتبر الجامعات من المؤسسات الخدمية التي يجب العمل على تكوين رأس مال سمعة لها، وبالتالي لا بد من التعرف على مفهوم السمعة أولاً، ثم مفهوم رأس مال السمعة ثانياً على النحو التالي:

#### أ. مفهوم السمعة:

سوف يتم استعراض العديد من الجوانب المختلفة لمفهوم السمعة؛ حيث إنه من المفاهيم الأساسية بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية منذ فجر التاريخ؛ حيث اقترنت السمعة بالثورة الصناعية التي أسهمت في تكوين مؤسسات كفاءتها عالية ومؤسسات أخرى ذات كفاءة أقل، وبالتالي تم تكوين السمعة لعدد من المؤسسات، وبالتالي لا بد من تحليل مفهوم السمعة على النحو التالي:

تشير العديد من الدراسات بأن السمعة هي واحدة من الأصول الأكثر قيمة لكل من الفرد والمؤسسة، ويمكن الإشارة إلى مصطلح السمعة بشكل أفضل على أساس التوقعات التي يضعها الجمهور على السلوك المستقبلي لمؤسسة بناء على تجارب الجمهور المباشرة أو غير المباشرة، وإذا تحققت، فينتج الثقة الانتقالية والتي بمرور الوقت تتبلور في رأس مال السمعة (Klewes, & Wreschniok, 2009,35).

كما يُقصد بالسمعة التمثيل الإدراكي للإجراءات السابقة للمؤسسة، بالإضافة إلى خطتها المستقبلية التي تصف الجاذبية العامة للمؤسسة بالنسبة لمكوناتها الرئيسية مقارنة بالمنافسين (Mariia,2018,13).

وترجع جذور السمعة Reputation إلى الكلمة اللاتينية Reputance التي تعني To Rocken أي قيم أو اعتقد أو حكم على الشيء ويتصل المفهوم بمدركات الفرد، وقد مرت السمعة بثلاث مراحل خلال تطورها التاريخي، وهي (جنيد وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٢-٣٣):

- **المرحلة الأولى:** قد امتدت ما بين عامي (١٩٥٠-١٩٧٠م)، وفي هذه المرحلة ركز الباحثون والكتاب في أمريكا الشمالية على مفهوم صورة المؤسسة وإدارتها، وشاعت في تلك الفترة ثلاثة مداخل بينية في دراسة الصورة هي النموذج النفسي، ونموذج الهوية المرئية ممثلة في التصاميم والرسوم البيانية للمنظمة، ونموذج التسويق والعلاقات العامة.
- **المرحلة الثانية:** قد امتدت ما بين عامي (١٩٧٠-١٩٨٠م)، وشهدت صعود هوية المؤسسة وشخصيتها إلى صدارة اهتمام الباحثين والممارسين في أمريكا، وتوسعت إلى أوروبا وبخاصة في بريطانيا التي شهدت نموًا في الكتابات والاستشارات في مجال هوية المؤسسات واتصالاتها المؤسسية خلال تلك الفترة.
- **المرحلة الثالثة:** بدأت في بداية ١٩٩٠ وركزت على إدارة سمعة المؤسسات وظهرت في كتابات باحثين، أمثال: بروملي Bromley ١٩٩٣ وبراون Brown ١٩٩٥ وفومبرون Fombrun ١٩٩٦م، كما شهدت هذه المرحلة ظهور أول دورية متخصصة تهتم بإدارة وقياس سمعة المنظمات باسم Corporate Reputation review التي صدرت تحت إشراف عالمي السمعة الشهيرين فومبرون وفان ريل، Fombrun & Van Rie ويمكن تفسير تعريف السمعة بالاعتماد على ستة مجالات معرفية كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول (٣)

#### السمعة من خلال المجالات المعرفية الستة

التسويق	التصور المعرفي من قبل أصحاب المصلحة للمؤسسة والرغبة في الدعم.
الاقتصاد	إشارات تولدها المؤسسة حول مزاياها الرئيسية من أجل زياده قدرتها التنافسية.
الإدارة	الحفاظ على العملاء وتوفير الربح للمؤسسة.
علم الاجتماع	تقييم عام للأنشطة المنظمة فيما يتعلق بالمعايير والتوقعات ويؤكد علماء الاجتماع على الطبيعة المتعددة للجهات الفاعلة المشاركة في عملية بناء السمعة والترابط بينهما.
اقتصاد المشاريع	تصور الوكلاء الخارجين عن المؤسسة على أساس استراتيجيات سلوك لقيادة والاهتمام بكيفية النظر اليهم من الخارج وثقافة المؤسسة.

أصل غير ملموس تقيس الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها السوقية.

المالية  
والمحاسبة

(Source:Aidarovna,&Lenarovna,,2020,74)

ويتضح من الجدول (٣) أن كلمة السمعة لها عدد كبير من التفسيرات؛ حيث ينظر إليها من منظور اهتمامات كل مجال من المجالات التي يعمل بها الأفراد، فالسمعة هي تأكيد فعال لاحترام الشخص لذاته، ومظهر من مظاهر احترام آراء الناس عن أنفسهم، وتقييم شخصي وجماعي لموثوقية موضوع جماعي أو فردي؛ حيث تعمل السمعة على تحديد السلوك الأكثر احتمالاً في المستقبل وبذلك يمكن أن تكون أداة فعالة في تطوير المؤسسة. وفي هذا الإطار يتضح عدم تواجد مفهوم محدد لسمعة الجامعات، بل هناك العديد من الجوانب المتعلقة بالسمعة الخاصة بالجامعات؛ حيث إنه من الممكن تعريف سمعة الجامعات من خلال قدرتها على استقطاب أكبر عدد من الطلاب، وأيضاً استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين مثل ما تقوم به الجامعات العالمية، وبالتالي من الممكن التعبير عن سمعة الجامعات بقدرتها على جاذبية الموارد البشرية لها سواء على مستوى الطلاب أو على مستوى أعضاء هيئة التدريس.

ومن الممكن أيضاً تعريف سمعة الجامعات من خلال قدرتها على امتلاك مكانة معينة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي؛ حيث تعكس المكانة هوية الجامعات في تحقيق وظائفها بأعلى كفاءة ممكنة، ومن الممكن تعريف سمعة الجامعات من خلال قدرتها على إجراء العديد من التحالفات والتكتلات مع العديد من الجامعات الأخرى، أو مع العديد من المؤسسات التنموية بالمجتمع.

وهناك ثلاثة أنواع للسمعة الخاصة بالمؤسسات، فهناك السمعة الوظيفية وهناك السمعة الاجتماعية وهناك السمعة المعبرة، وبالتالي لا بد من دراسة هذه الأنواع المختلفة من السمعة الخاصة بالمؤسسات بصفة عامة من أجل محاولة إيجاد صورة معينة لسمعة الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، وبالتالي يحاول الجدول (٤) تحليل أوجه الفروق المختلفة بين هذه الأنواع.

جدول (٤)

الفرق بين السمعة الوظيفية والاجتماعية والمعبرة

السمعة المعبرة	السمعة الاجتماعية	السمعة الوظيفية	مرجع السمعة
عالم شخصي جميل الشخصية الفردية والهوية	العالم الاجتماعي الخير معايير أخلاقية	عالم موضوعي الحقيقة علامات الأداء للأنظمة الوظيفية	مؤشرات السمعة
الجاذبية أو التفرد	نزاهة المسؤولية	الكفاءة والنجاح	

أسلوب التقييم	المعرفي العقلاني	أخلاقية	عاطفي
وسطاء السمعة	وكلاء مع مرجع العالم المعرفي أي العلماء والمحللون ووسائل الإعلام	الولاء مرجع عالمي أي الوكلاء السياسيون والمنظمات غير الحكومية والمتقنون ووسائل الإعلام	العالم الجمالي الولاء فيه مستشارو الاتصالات والفنانين والمصممين

Source:(Klewes & Wreschniok,2009,242)

ويتضح من جدول(٤) أن الأبعاد الثلاثية للسمعة هي التي تتفاعل لتشكيل سمعة العميل، كما أن السمعة الشخصية تتشكل دائماً بناء على هذه المستويات؛ حيث يتم تعزيز السمعة الوظيفية من خلال إظهار الأفراد بأنهم ناجحون وأكفاء في حياتهم التجارية، وتعزيز السمعة الاجتماعية من خلال الأشخاص الذين يتمتعون بالنزاهة شركاء أو أصدقاء، وبذلك نستطيع أن نتوصل إلى السمعة الإيجابية من خلال نجاح الوكلاء الذين يتمتعون بسمعة سليمة في تحقيق أهداف مؤسستهم(السمعة الوظيفية)، ويتصرفون بمسؤولية(السمعة الاجتماعية)، ولديهم ملف تعريف يميزهم بوضوح عن المنافسة(السمعة التعبيرية).

وفي هذا السياق فمن الممكن أن تكون السمعة سلبية؛ حيث لا ترتبط السمعة بالجوانب الإيجابية فقط، بل من الممكن أن تكون هناك العديد من الجوانب السلبية، وبالتالي لابد من تحليل الجوانب المتلفة للسمعة الإيجابية والسمعة السلبية، وذلك من خلال جدول(٥) على النحو التالي:

#### جدول(٥)

#### الفرق بين السمعة السلبية والإيجابية

السمعة السلبية للمؤسسة	السمعة الإيجابية للمؤسسة
قد تكون نتيجة لضعف أداء أنظمة الإدارة الفردية	قد تكون نتيجة الأداء الجيد لأنظمة إدارة المنظمة والتي تُعتبر أساسية لأصحاب المصلحة
يمكن أن تتشكل في وقت قصير	يستغرق تشكيلها وقتاً طويلاً
تزيد من تكاليف المعاملات	تساعد من تقليل تكاليف المعاملات
تعزز "دوران أصحاب المصلحة" (العملاء المتقلبون والموظفين والمشاكل مع الموردين والوكالات الحكومية وغيرها)	يشكل الولاء بين أصحاب المصلحة
تقلل من قيمة المؤسسة	تزيد من قيمة المؤسسة

Source:(Mariia,2018,13)

ويتم تعريف السمعة المؤسسية للجامعات على أنها مجموعة من التصورات والتقييمات التي يدركها أصحاب المصلحة خلال فترة زمنية محددة، وتعتمد على مؤشرات الجودة والسلوك السابق للمؤسسة، بالإضافة إلى القدرة على تلبية التوقعات المستقبلية مقارنة بالمنافسين، واتصالاتهم وقدرتهم على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل من منافسيهم (Šontaite & Bakanaukas, 2011, 116).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف سمعة الجامعات بالصورة المتوقعة لها من أصحاب المصالح سواء من أعضاء هيئة التدريس أو من الطلاب أو من أولياء الأمور أو من أصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع للخدمات التي يمكن تقديمها للطلاب خلال العديد من المراحل التعليمية المختلفة من أجل تكوين خريجين قادرين على المنافسة في السوق العالمي والإقليمي والمحلي، وبالتالي تُعتبر قوة الخريجين مؤشر قوي لسمعة الجامعات المصرية.  
**ب. مفهوم رأس مال السمعة:**

يُعتبر عالم الاجتماع والأنثروبولوجيا الفرنسي "بيير بورديو" أول من ناقش مفاهيم رأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي، وهو شخصية مشهورة عبر قطاعات مختلفة من البحوث التعليمية؛ حيث تُعتبر أفكاره حول أنواع مختلفة من رأس المال ذات تأثير كبير في دراسات الطفولة والشباب، وخاصة كوسيلة لشرح وفهم عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية المستمرة (Ostrower, 1998, 45).

ولد "بيير بورديو" في بيرنس بفرنسا، وتتلذذ في مدارس اليسية بفرنسا، وكان كاليا في بداية حياته طالبا في الفلسفة حتى عام ١٩٥٥م، ثم ذهب إلى الجزائر كجندي بعد حرب الاستقلال، وتبنى "بورديو" العديد من الأفكار والقضايا المتعلقة بعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا في بداية الخمسينيات، وتولى وظيفة أكاديمية في جامعة السوربون، ثم انتقل إلى الأبحاث الميدانية في منطقة القبائل بالجزائر علم ١٩٥٨م، ثم تم تعيينه أستاذ علم الاجتماع الكرسي عام ١٩٨٢م في "الكوليج دو فرانس" (Erel, 2010, 653).

وشهد علم الاجتماع على يديه تطور علمي واضح وتجديد كبير في المصطلحات، ولقد تنوعت اهتماماته في العلم والسياسة والفن والتربية والصحافة، كما انخرط في الصراع الاجتماعي والسياسي وشارك في حراك مجتمعه واكسبه نضاله الفكري والميداني، فقام بترجمة أفكاره ونقل كل ما هو نظري إلى واقع تطبيقي عملي (Holt, 1998, 20).

ويقصد بمفهوم رأس المال كل الأصول الملموسة (النقد والآلات وغيرها)، وغير الملموسة (الذكاء والمهارات البشرية والسمعة) القدرة على توليد دخل، فالأصول لا تكون رأسمالية أن لم توضع في الإنتاج، ولا يخص رأس المال فئة بعينها بل يستخدم على مستوى

الحكومات والمؤسسات والأفراد، ويشمل رأس المال عدده أنواع منها رأس المال البشري والاجتماعي والثقافي والرمزي وغيره. (Kolesnikova, & Zagidullina, 2016, 79) وعرف "بورديو" رأس المال الاجتماعي بأنه تجميع للموارد الفعلية أو المحتملة المرتبطة بإدراج الفرد في علاقات شبكة قوية من الاعتراف المتبادل أو الالتزامات، ويُعتبر رأس المال الاجتماعي هو حلقة الوصل بين أنواع أخرى من رأس المال وقد حدد "بورديو" ثلاثة مكونات لرأس المال الاجتماعي؛ هي: الشبكات الاجتماعية، الأعراف الاجتماعية، الثقة (Bourdieu, 2018, 257).

ويُعتبر رأس المال الاجتماعي نظامًا لعلاقات الثقة التي يبنها الأشخاص أو المجموعات أو المنظمات أو المجتمع ككل، وتشمل المؤشرات الرئيسية لرأس المال الاجتماعي الثقة بين الأشخاص والعضوية في المنظمات العامة والمشاركة النشطة والتطوعية فيها، والامتثال لمعايير التفاعل والسمعة؛ حيث يُعد رأس مال السمعة عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي، فالسمعة هي احد مكونات رأس المال الاجتماعي (Крюкова, 2015, 152).

فالسمعة تتطور من خلال التفاعل المباشر مع المشاركين في المجتمع باعتبارها انعكاسًا للإنجازات الحالية، فسمعة الفرد أو المؤسسة تتمتع بخصائص السيولة وقابلية التحول وقادرة على التراكم وتحقيق الربح؛ لذلك يمكن اعتبار هذه السمعة بمثابة رأس مال للفرد أو المؤسسة (Kantor, & Khalikova, 2022, 72).

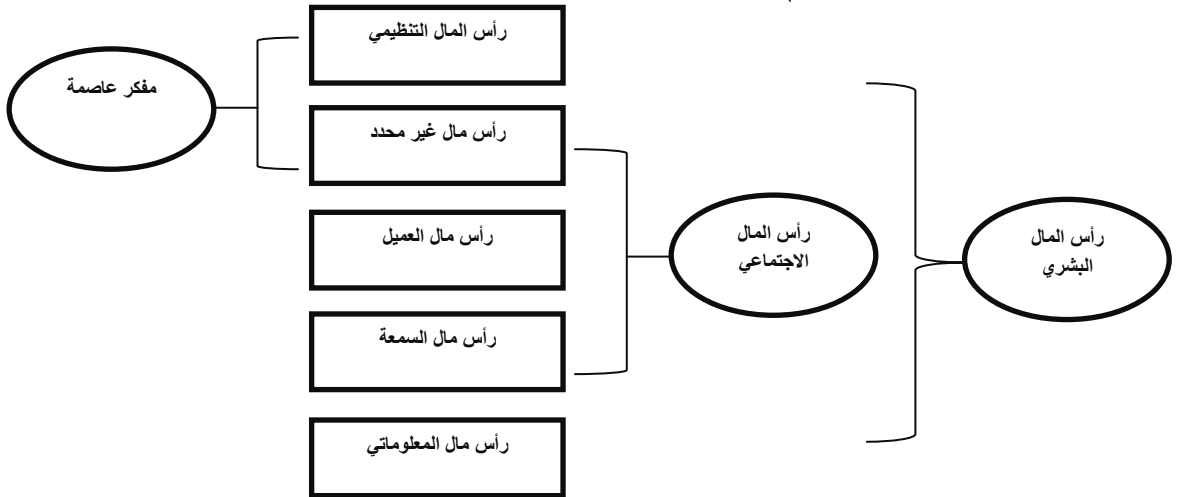
والسمعة هي رأس مال المنظمة والفرد، ورأس المال هذا له خصائص السيولة وقابلية التحول والقدرة على التراكم وتحقيق الربح، فالسمعة ميزة تنافسية للفرد والمنظمة وعنصر من عناصر العمليات التجارية وأداة للتحكم في الشخصية ومنظم للعلاقات الاجتماعية، كما تُعتبر شرط للتطور الإيجابي للمؤسسة (Reshetnikova, 2011, 24).

وتتحول السمعة كونها جزء لا يجزأ من الحياة الاجتماعية إلى تواصل ثنائي الاتجاه وبناء علاقات طويلة الأمد؛ حيث يعد رأس مال السمعة لمنظمة ما أحد أشكال رأس المال الاجتماعي، ويساهم رأس مال السمعة في تكوين رأس المال الاجتماعي للمؤسسة بشكل كبير حيث أن فقدان السمعة يؤدي إلى تغيير نوعي في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة (Кузенова, & Погорелова, 2016, 588).

حيث يُعتبر رأس مال السمعة هو نوع من رأس المال غير الملموس الذي يعتمد على المعلومات كمورد يمكن أن تستفيد من المعلومات الإيجابية التي تظهر حول المؤسسة، ويوضح الشكل التالي أنواع رأس المال غير الملموس والمتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي الذي يتفرع منه عدة أنواع هي (رأس المال التنظيمي، ورأس المال فير محدد، ورأس



مال العميل، ورأس مال السمعة، ورأس المال المعلوماتي؛ حيث نجد أن حصة كبيرة من رأس المال غير الملموس يرتبط بالشخص، ويمكن اعتباره رأس مال بشري والذي بدوره له أيضًا بيئة معقدة بما في ذلك الفكري والاجتماعي والعمل والسمعة & Kolesnikova, (Zagidullina,2016,81).

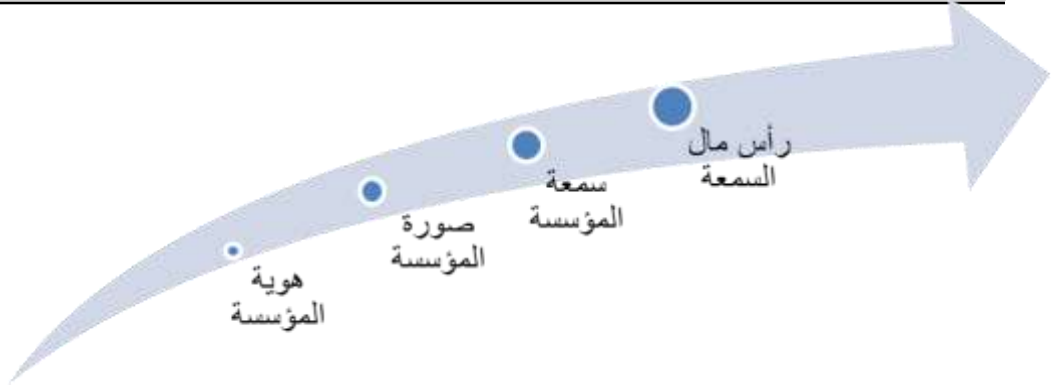


شكل (٤)

#### أنواع رأس المال غير الملموس

(Kolesnikova, & Zagidullina,2016, 81)

كما يؤكد شكل (٥) على أن السمعة تُعد كـرأس مال يتمتع بخصائص قابلية التحويل والقدرة على التراكم والميزة التنافسية للفرد والمؤسسة، وأن على المؤسسة التعليمية تحديد هويتها كمؤسسة تعليمية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال رؤيتها ورسالتها لتكوين هوية مدركة لدى المنتسبين لها والمستفيدين من خدماتها، لتصل صورة ذهنية مميزة وجذابة عن المؤسسة لدى أصحاب المصالح والعملاء، ومع استمرار تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء تتكون سمعة المؤسسة، ومع الحفاظ على السمعة الطيبة للمؤسسة يتم تكوين رأس مال السمعة للمؤسسة الجامعية (عيسي، ٢٠٢٣، ٢٨).



### شكل (٦)

#### تطور رأس مال السمعة

المصدر: (عيسي، ٢٠٢٣، ٢٨).

ويتضح ما سبق أن رأس مال سمعة الجامعات متعلق بالعديد من المصطلحات الأخرى التي تتكامل معه، بل من الممكن اعتبارها أحياناً مراحل يجب تخطيها من أجل الوصول لرأس مال السمعة الخاص بالجامعات، وهناك العديد من الأدبيات التي تؤكد على تواجد العديد من التقاطعات بينهما من أجل تحقيق الهدف المنشود من خلال تكوين رأس مال السمعة بالجامعات.

ويمكن تعريف رأس مال السمعة على أنه القيمة الإجمالية للعلامات التي تشير إلى تقدير الشرف، والاحترام، والقبول، والأهمية، والجدارة، بالثقة المنسوبة إلى شخص أو كيان معين (Rosamond, 2020, 110)، ويُقصد بذلك أن رأس مال السمعة غير ملموس لذلك الشخص أو الكيان، كما انه يتضمن جوانب مثل تصور المؤسسة من قبل عملائها وموظفيها والوكلاء الآخرين في السوق.

كما يشير (Safiullin, & Grunichev, 2019, 71) إلى مفهوم رأس مال السمعة بأنه: مورد مؤسسي (أصول غير ملموسة) لمنطقة ما يتم تحديده وتقييمه من خلال مقياس مدى استدامة تنميته الاجتماعية والاقتصادية في سياق تحول عوامل النظام المؤسسي والسوق الخارجي والداخلي.

يُعرف على أنه: الأصول الاستراتيجية غير الملموسة طويلة الأجل للمؤسسة مصممة لتوليد الأرباح، ويتم تمييز أصول السمعة عن صورة المؤسسة بنفس الطريقة التي نميز بها شخصية الفرد عن شخصيته، وقد تؤدي سمعة المؤسسة إلى تحسين صورتها، ولكن الصورة وحدها لن تبني السمعة (Rudaleva & Tukhvatullin, 2015, 216).

ويُعرف رأس مال السمعة بأنه: مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمثل الصورة الخارجية والخصائص الداخلية للمنظمة التي لها رؤية استراتيجية (Крюкова, 2015, 134).

ويرمز "رأس مال السمعة" إلى القيمة التي تخلقها صورة المؤسسة في ذهن أصحاب المصلحة بسبب تفاعلهم مع المؤسسة ويرتبط رأس مال السمعة بالنتائج الإيجابية للمؤسسة مثل نية العملاء في شراء خدمة ما وجذب الموظفين (Mohtsham & Arshad, 2012, 219).

كما يشير رأس مال السمعة إلى القيمة الإيجابية للسمعة والسمعة الجيدة التي تتمتع بها مؤسسة أو فرد، ويمكن اعتبار رأس مال السمعة كمجموعة من العوامل والصفات التي تجعل المؤسسة أو الفرد موثوقًا بهما ومحترمين في السوق والمجتمع، تشمل هذه العوامل النزاهة، والجودة، والمصداقية، والتفاني في خدمة العملاء، والأخلاقيات العملية، (https://tijareti.com/types-of-capita).

وجدير بالذكر أن (Kantor, & Khalikova, 2022, 73) أكد على أن مفهوم رأس مال السمعة (RC) يعبر عن:

- نتيجة التفاعل الداخلي والخارجي في بيئة الجامعة.
- مجموعة الأصول غير الملموسة، والتي تتضمن عناصرها الخصائص الخارجية (الصورة) والخصائص الداخلية للجامعة والتي تكون ذات طبيعة استراتيجية.
- التعبير القيمي عن مجموعة من المعتقدات والمشاعر التي تثيرها الجامعة لدى الجمهور.
- مجموعة التوقعات في المجتمع فيما يتعلق بالمستقبل.

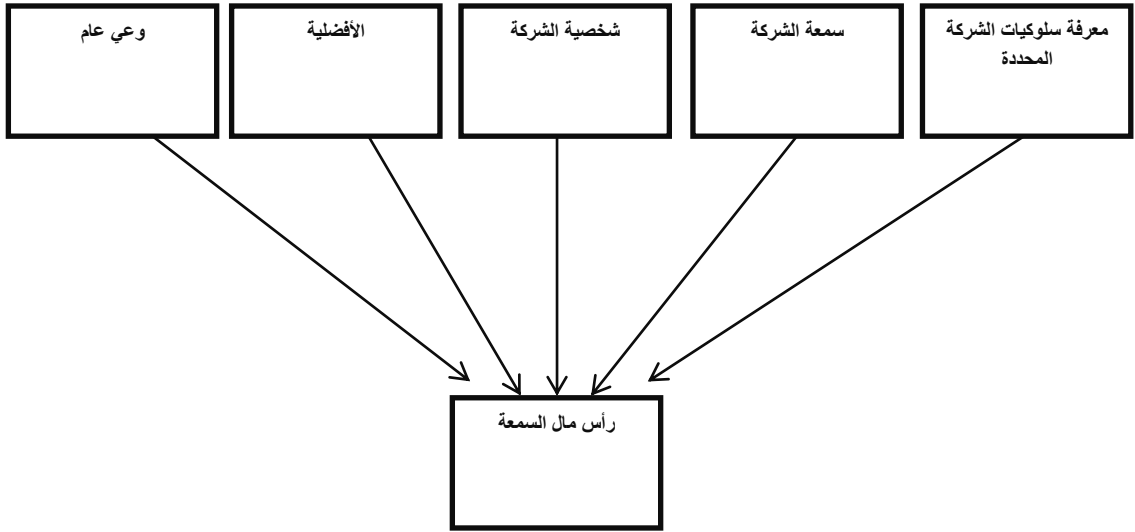
ومما سبق نجد أن مفهوم رأس مال السمعة للجامعات يشمل الانطباعات الإيجابية والثقة التي تكونت عبر الزمن لدى الطلاب والأكاديميين والخريجين والمجتمع بشكل عام تجاه الجامعة؛ حيث يبنى رأس مال السمعة من خلال التزام الجامعة بالتميز في البحث العلمي والابتكار والمساهمة في المجتمع، فالجامعات التي تتمتع برأس مال سمعة قوى قادرة على جذب المواهب الأكاديمية المتميزة وتأمين قدرتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق فإن رأس مال السمعة للجامعات هو مورد استراتيجي غير ملموس؛ حيث يعد رأس مال السمعة تراكم للسمعة التي تتكون للجامعات عند أصحاب المصالح بها سواء من خلال أعضاء هيئة التدريس أو من خلال الطلاب أو من خلال أولياء الأمور أو من خلال أصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع؛ حيث أن الصورة الذهنية للجامعات الممتلئة لكلاً منهما يكون لها عائد مالي، وبالتالي ممن الممكن أن نطلق عليه رأس مال.

### ثانياً: مكونات رأس مال السمعة للجامعات:

يُعد مصطلح رأس مال السمعة (RC) مصطلحاً مفيداً يجمع بين العديد من المفاهيم مثل "شخصية المؤسسة"، و"سمعة المؤسسة"، ويحدد الشكل التالي (٧) مكونات رأس مال

السمعة، ويوضح الشكل التالي أن رأس مال السمعة يتكون من "الوعي العام"، والذي يعبر عن الدرجة التي تعرف بها المؤسسة لدى جمهور معين؛ حيث يعد الوعي العام عنصرًا أساسيًا في تتبع رأس مال السمعة؛ لأنه يوفر مدخلات قيمة لتخطيط السمعة وإدارتها، و"الأفضلية"، وتشير إلى موقف إيجابي تجاه المؤسسة، وكثيرًا ما يتم قياسها على أنها بناء شمولي (الارتباط العاطفي)، كما يتكون رأس مال السمعة من "شخصية المؤسسة"، والتي تُعتبر المؤسسة كشخص يتمتع بصفات شخصية، والتركيز على خلق وتعزيز الخصائص الشخصية المرغوبة للمؤسسة مثل كونها تهتم أو رائدة في السوق ومجال الابتكار وغيرها، يتكون أيضًا من "سمعة المؤسسة" والتي تعبر عن مدى مصداقية المؤسسة وثقتها ومسؤوليتها فيما يتعلق بأدائها لمختلف الوظائف والأعمال التي تقوم بها، كما يتكون من "معرفة سلوك مؤسسي محدد" من قبل الجمهور أو مجموع من أصحاب المصلحة التي تحددها مؤشرات مختلفة تعتمد على جودة وتكلفة المنتجات التي تقدمها وغيرها (Suh, & Amine, 2007,255).



شكل (٦)

### هيكل رأس المال السمعة

(source:،Suh & Amine,2007,255)

كما يوضح الشكل التالي (٧) مكون رأس مال السمعة طبقاً للمستهلك حيث أن تسلق درجات الهرم من الأسفل إلى الأعلى يوضح الطريق من عدم اعتراف المؤسسة بالوعي والإدراك الإيجابي إلى تكوين سمعة تُعتبر هي وجه المؤسسة، وتتشكل في أذهان المستهلكين وفقاً لعدة عوامل ومعايير مختلفة.

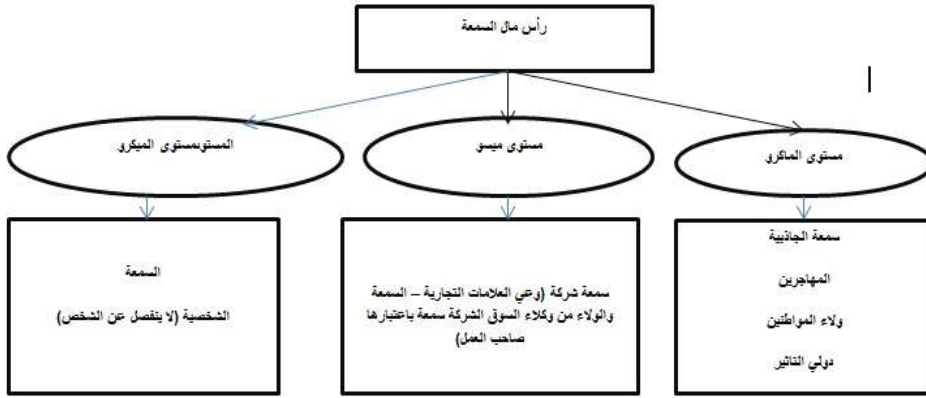


شكل (٧)

مكون رأس مال السمعة بالنسبة للمستهلك

Source:(Lim, & Moeller,2020,118)

ويوضح الشكل التالي (٨) هيكل رأس مال السمعة على مستوى الماكرو ( Macro level) والذي يضم سمعة الأجانب وجابية الوافدين وولاء المواطنين(وهنا يكون تأثير رأس مال السمعة دولي)، وعلى مستوى الميسو (Meso level) والذي يضم سمعة المؤسسة ووعى الموظفين والعلامات التجارية، والسمعة الولاء من وكلاء السوق، فالمؤسسة سمعة باعتبارها صاحب عمل، وعلى مستوى الميكرو (Micro level)، وتكون فيها رأس المال شخصي لا ينفصل عن الشخص (Kolesnikova & Zagidullina,2016,90)



شكل (٨) يوضح هيكل رأس مال السمعة على مستوى المؤسسة  
(Kolesnikova & Zagidullina, 2016, 90)

يتضح من خلال العرض السابق ان هناك مكونات اساسية تساهم في بناء رأس مال السمعة للجامعات، وتتمثل في التميز الاكاديمي والتصنيفات العالمية والمراكز المتقدمة للجامعة والتي تعمل على زيادة جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بالجامعة، بالإضافة الى الشراكات والتبادلات مع مؤسسات اكااديمية دولية مما يساعد في تعزيز مكون رأس مال السمعة على مستوى الماكرو، بالإضافة الى منها ان سمعة الجامعة تعتبر مكون من مكونات رأس مال السمعة على مستوى الميسو، حيث ان الجامعات ذات السمعة الطيبة تتميز برأس مال للسمعة عالي، كما ان شخصية وسمعة العاملين لاتنفصل عن سمعة الجامعة.

ثالثاً: أهمية رأس مال السمعة للجامعات:

أن تحسين موقف الجامعات المتعلق بتعزيز رأس مال السمعة يزيد من فرص الحصول على الثقة والمصداقية لدى أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام؛ مما يلقي عليها التزاماً مؤسسياً بالتميز في العمليات والنتائج التعليمية والبحثية والخدمية، من أجل مراقبة الأصول غير الملموسة المتعلقة بالأنشطة التي توفر قيمة للجامعة؛ حيث تُعد السمعة إضافة إلى القيمة السوقية للمؤسسة، وتوفر السمعة الطيبة للمؤسسة مجموعة من المزايا تتمثل في (Jackson, 2004, 9):

- السمعة الجيدة هي في حد ذاتها منتجات قابلة للتسويق؛ حيث يدفع العملاء أعلى الأجور لتأجير سمعة المحترفين لديهم.
- بفضل السمعة المتميزة يمكن الحصول على أسعار متميزة للمنتجات والخدمات والحصول على عائد عالي من الاستثمار مقابل التكاليف الأولية لبناء السمعة.

- السمعة تمنح تأثيرًا أكبر في المفاوضات مع الموردين والدائنين والموزعين؛ حيث يفضلوا التعامل مع المؤسسات ذات المصداقية.
- تجذب السمعة الطيبة للمؤسسة العملاء الذين يكونوا على استعداد لدفع المزيد مقابل الخدمات مقارنة بخدمات مؤسسات أقل شهرة.
- تعمل السمعة الإيجابية على رفع الروح المعنوية للموظفين وبذل جهد إضافي.
- كما يمكن تحديد الفوائد الرئيسية للسمعة القوية للمؤسسات على النحو التالي (Feldman, & Velasquez, 2014, 55):
- تحسين إدراك المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات (مما يسمح بفرض أسعار مميزة)، وزيادة المبيعات والتعامل الإيجابي مع الآخرين.
- تحسين القدرة على توظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين في المؤسسات.
- رفع معنويات الموظفين، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- حماية قيمة المؤسسة من خلال تقليل تأثير التدقيق والأزمات.
- السبق والمساعدة في التوسع الدولي، ليس فقط من حيث اختراق السوق ولكن أيضًا تسهيل التحالفات.
- جذب عدد أكبر من المستثمرين (مصداقية جيدة)، وارتفاع القيمة السوقية، وتناقص المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- تمييز المؤسسة عن منافسيها وتحديد موقع أفضل في سوق المنافسة.
- تعمل السمعة الإيجابية للمؤسسة على تعزيز القدرة التنافسية لها، ولو بطريقة غير مباشرة، من خلال الجودة المضمونة لتوريد المنتجات والوعي بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- ويتضح أن السمعة الإيجابية والتي تعزز من رأس مال المؤسسة تعمل على تنبيه المستهلكين حول جودة المنتجات، ويسمح للمؤسسة بفرض أسعار أعلى ويجذب أفضل المتقدمين للوظائف، ويعزز الوصول إلى أسواق رأس المال، والحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة؛ حيث تكتسب المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنمية الأصول غير الملموسة والفريدة من نوعها، كما يُعتبر رأس مال السمعة للجامعات عاملاً حاسماً في ضمان القدرة التنافسية؛ حيث يتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية للجامعة.
- كما أن تحسين موقف الجامعات المتعلق بالسمعة المؤسسية يزيد من فرص الحصول على الثقة والمصداقية لدى أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام؛ مما يلقي عليها التزاماً مؤسسياً بالتميز في العمليات والنتائج التعليمية والبحثية والخدمية، وفي ضوء الاهتمام المتزايد بتعريف وقياس سمعة المؤسسات الأكاديمية تأتي أهمية مراقبة الأصول غير الملموسة المتعلقة بالأنشطة التي توفر قيمة للمؤسسة، وتحديد معايير وإجراءات تنظم هيكل وعمل المؤسسة، أي

الاهتمام بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسة وتفعيل الالتزام بتحقيق الأهداف مع مراعاة التعامل الممنهج مع المخاطر المحتملة (عيسي، ٢٠٢٣، ٣).

وإن سمعة الجامعة في المقام الأول تقييم عام حول رأى المستهلك حول البيئة الخارجية والداخلية للجامعة وأنشطتها، وترتبط المنافسة بين الجامعات في السوق بالمحافظة على أنواع مختلفة من رأس المال وزيادتها، وبما في ذلك رأس مال السمعة والذي يرتبط بمراكز الجامعات في التصنيفات الوطنية والعالمية والتي تعكس تلك التصنيفات بدورها ديناميكيات تطور الجامعات.

حيث أعطت التقييمات الوطنية والدولية الطلاب الفرصة للمقارنة والاختيار بين الجامعات المتاحة، وبالتالي أصبح لهم تأثير على جودة الخدمات من خلال اختيارهم، كما يسمح رأس مال السمعة لمؤسسات التعليم العالي بجذب اهتمام أكبر للمتقدمين، كما يحقق ميزة تنافسية عالية للجامعات ويساعدها في تحقيق أهدافها وتطويرها.

ويوفر رأس مال السمعة للجامعات مجموعة من المزايا الاستراتيجية، والتي تتحدد في: جذب مستهلكين جدد، القيمة المضافة للمنتجات والخدمات، استقطاب الكوادر المؤهلة، الحصول على دعم الموردين وشركاء الأعمال، القدرة على تحمل الأزمات (Резник, 2009, 58).

#### رابعاً: أبعاد رأس مال سمعة الجامعات:

ترتبط سمعة المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، فالسمعة هي النتيجة التي حققتها المؤسسة من خلال عوامل اقتصادية والمشاركة الاجتماعية والصحة البيئية؛ حيث تكمن قوة سمعة المؤسسة في القدرة على تمكينها بالكفاءات الأساسية واستخدامها بكفاءة لخلق قيمة اقتصادية وتلبية الاحتياجات لأصحاب المصلحة، والتي تُعتبر مؤشر لرأس مال السمعة للمؤسسة، ويعتمد بناء سمعة المؤسسة الجامعية على أربعة أبعاد؛ هي (Christensen & Ramirez, 2019, 4-6):

- **البُعد الأدائي:** يركز على ما إذا كان القادة قادرين على خلق انطباع بين مختلف أصحاب المصلحة بأن مؤسساتهم تقدم بشكل فعال المخرجات والنتائج المرتبطة بشكل وثيق بأساسيات الرسالة والأهداف، وأصبح من المتوقع بشكل متزايد من الجامعات أن تأخذ في الاعتبار التميز في الأداء.

- **البُعد الأخلاقي:** المتعلق بما إذا كانت المؤسسة جاذبة عاطفياً للمستفيدين، وحاملة للقيم الأخلاقية؛ حيث أن إعطاء الانطباع بأن المؤسسة تتبنى معايير أخلاقية عالية يُعد دائماً ميزة، فمن المتوقع أن تكون الجامعات أكثر ترحيباً بمجموعات متنوعة من الطلاب والأساتذة، بالإضافة إلى وجهات النظر المتنوعة التي تنعكس في المناهج الدراسية.



- **البُعد الفني/المهني:** يركز على إيجاد صورة لمؤسسة تحقق درجات عالية في القدرات المهنية والمعرفة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع المهام والبيئات المعقدة، والتي غالبًا ما يُنظر إليها على أنها العمود الفقري للقرارات والأنشطة العامة، كما أن توليد شعور بالكفاءة سيجعل من الأسهل الحصول على دعم أصحاب المصلحة للمنظمة، وقد يكون ذلك مرتبطًا أيضًا باستقدام مجموعات جديدة أو إعادة تأكيد ملف الكفاءة الحالي.
- **البُعد الإجرائي:** يتناول ما إذا كانت المؤسسة تشكل الانطباع بأنها تلتزم بالمتطلبات الإجرائية والقانونية المناسبة في عملية صنع القرار، وينطبق هذا داخليًا على سيادة القانون وحقوق المستخدمين/المواطنين، ولكنه ينطبق خارجيًا على ما إذا كان يهتم بالإطار القانوني، بما في ذلك القوانين والقواعد التي تنظم أنشطتها، بطريقة مناسبة.
- حيث لا يرتبط رأس مال سمعة الجامعات بالأنشطة فقط، ولكن يرتبط بالجودة الحقيقية لعملية المعلومات بل تعتمد أيضًا بشكل مباشر على المواقف النمطية للجمهور ولتعزيز رأس مال السمعة بالجامعات يجب أن يكون لدى الجامعات: ثقافة تنظيمية قوية والمسؤولية الاجتماعية واستراتيجية الابتكار، وقد تم تحديد مجموعة من المعايير أو كما اطلق عليها "منصات السمعة"، والتي تساعد في تكوين سمعة المؤسسة منها(Kryukova,2015,137):
- **جودة المنتجات والخدمات:** الانطباع بأن المؤسسة تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- **استخدام الابتكارات:** القدرة على تقديم حلول جديدة وابتكارية تلبي احتياجات وتوقعات السوق.
- **الأداء المالي:** الاستقرار المالي والنمو الذي يظهر قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرارية.
- **القيادة والرؤية:** الاعتراف بالمؤسسة كقائدة في مجالاتها ولديها رؤية واضحة للمستقبل.
- **المسؤولية الاجتماعية:** التصور بأن المؤسسة تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.
- **الثقة:** في قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها والتزاماتها.
- **رضا أصحاب المصالح:** قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة وزيادة المؤسسات.
- **القدرة على جذب الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم.**
- ومما سبق يمكن تحديد أبعاد لرأس مال السمعة للجامعات، والتي تعكس كيفية إدراك الأطراف المعنية لقيمة الجامعة وسمعتها وهي كالاتي:
- (١) **مدى رضا أصحاب المصالح:**

يرتبط رأس مال السمعة المؤسسة بأصحاب المصلحة والذين يعبرون عن واحد أو أكثر من الأفراد والمنظمات الذين لديهم مصلحة محددة ومستمرة مع المؤسسة؛ حيث يجب أن يكون هناك توافق بين أصحاب المصلحة وسمعة المؤسسة وينقسموا إلى أربع مجموعات فرعية (Rosamond,2020,108):

- **المجموعات المعيارية:** مثل المساهمين ومجالس الإدارة والجمعيات والجهات التنظيمية وغيرها.
  - **المجموعات الوظيفية:** مثل الموظفين والموردين والموزعين وغيرهم.
  - **مجموعات العملاء:** العملاء أو المستثمرين.
  - **مجموعات منتشرة:** مثل الصحفيين والأفراد المجتمع ومجموعة الاهتمامات الخاصة.
- كما يوجد مجموعة من الإشارات المحتملة التي تؤثر على رأس مال السمعة لدى مجموعة أصحاب المصلحة منها (De Leaniz & Del Bosque,2013,267):
- إشارات الشوق مثل أداء السوق، ومخاطر السوق، وسياسة توزيع الأرباح.
  - الإشارات المؤسسية مثل الملكية الفكرية والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، والظهور الإعلامي.
  - إشارات الاستراتيجية التي تستخدم لتقليل عدم اليقين فيما يتعلق بالوفاء بالمتطلبات التعاقدية الصريحة والضمنية.
- وتلعب الثقة دورًا محوريًا في تكوين رأس مال السمعة لأي مؤسسة؛ لأنها تُعتبر الأساس الذي يبنى عليه العلاقات الطويلة الأمد مع العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال (Moore, & Turnbull, 2001, 663):
- **بناء الولاء:** فالثقة تساعد في بناء الولاء لدى أصحاب المصلحة؛ مما يؤدي إلى علاقات مستدامة وتكرار العمل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.
  - **تحسين الصورة العامة:** فالثقة تعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة في عيون الجمهور وتقلل من التأثير السلبي.
  - **التنافسية في السوق:** تمنح الثقة المؤسسة ميزة تنافسية؛ حيث يفضل العملاء والشركاء العمل مع المؤسسات التي يتقنون فيها.
  - **تقليل المخاطر والتكاليف:** الثقة تقلل من حاجة المؤسسة إلى انفاق مبالغ كبيرة على الإعلانات والتسويق، كما يميل العملاء إلى التعامل مع المؤسسة الأقل مخاطرة.
- (٢) **تفعيل المسؤولية الاجتماعية:**
- لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذات أهمية بين الأكاديميين بسبب تأثيرها على سمعة المؤسسة والأداء العام لها، كما عززت الأزمة الاجتماعية والبيئية التي

شهدتها العديد من المؤسسات في العقود الماضية بقوة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ لأن أصحاب المصلحة أصبحوا مهتمين بشكل متزايد بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية للمؤسسات في المجتمع، وهو ما جعل العديد من المؤسسات تتوجه نحو الاستثمار بشكل متزايد في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها كجزء من الجهود المبذولة لتوليد تصور إيجابي لأصحاب المصلحة، وكسب ثقتهم في محاولة لتعزيز سمعتها وترسيخ صورة إيجابية في أذهانهم (Ajayi & Mmutle, 2021, 2).

ولقد تم تحديد المجالات التي يجب أن تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عليها في تسعة مجالات، وهي: الأخلاق، والحوكمة، والشفافية، والعلاقات التجارية، والعائد المالي، وإشراك المجتمع، وقيمة المنتج، وممارسات التوظيف، وحماية البيئة (Golata & Sojkin, 2020, 29).

في حين تم تصنيف أربعة جوانب رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية/الخيرية التي لدى المجتمع من المنظمات، ويطلق على هذه الجوانب الأربعة اسم هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Ajayi & Mmutle, 2021, 3).

حيث يُعتبر تطوير المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من النشاط الريادي للمؤسسة؛ حيث تتميز الجامعات التي تصنف على أنها منظمة مسؤولة اجتماعياً بتحسين الأداء المالي، وتخفيض نفقات التشغيل، وتحسين صورة وسمعة العلامات التجارية، وزيادة المبيعات، وولاء العملاء، وولاء الموظفين، فاعتراف العميل بأن الجامعة مسؤولة اجتماعياً يساعدها على إعادة قدرتها التنافسية في السوق (Peshev, 2020, 85).

ويمكن تحديد الاستراتيجيات والقنوات التي تتمكن بها المؤسسات من التمتع بسمعة طيبة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي (Ajayi & Mmutle, 2021, 2):

- **دافع خدمة المجتمع:** تعترف المؤسسة بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مقصودة ويتم تنفيذها فقط لصالح المجتمع.
- **دافع الخدمة الذاتية:** تعترف المؤسسة بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتم تنفيذها فقط بسبب فائدتها المحتملة للمنظمة.
- **استراتيجية الإعلام:** تقوم المؤسسة بإبلاغ أصحاب المصلحة حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بهم دون توفير فرص للتغذية الراجعة.
- **الاستراتيجية النفاذية:** تقوم المؤسسة بإشراك طرف ثالث في تطوير وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وتوفر أيضاً منصة للمناقشات والتعليقات المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

### (٣) تنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل التي تسهم في تقييم رأس مال السمعة للمؤسسات بصفة عامة، ورأس مال سمعة الجامعات بصفة خاصة، ومن أهم هذه العوامل التي تم رصدها بالنسبة للجامعات ما يلي (Reznik & Yudina,2012, 94):

- جودة أنشطة مؤسسات التعليم العالي: يتضمن المؤشرات التي تميز مستوى الطلاب في الجامعات، ويشمل على الأداء الأكاديمي العام للطلاب عدد خريجي الجامعات وجودة البرامج التعليمية، ومجالات التدريب، والتأهيل النهائي وأعمال الأطروحات.
- مستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريس: عدد الموظفين الحاصلين على الدرجات العلمية والألقاب العلمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة بشكل دائم.
- توظيف الخريجين والتفاعل مع أصحاب العمل: يتوقف على سياسة الجامعة في إقامة علاقات طويلة الأمد تتسم بالثقة والفعالية مع أصحاب العمل، وتنظيم الاجتماعات والتدريب العملي داخل المؤسسات الشريكة.
- الأنشطة التعليمية والمنهجية للجامعات: ويقصد بها مستوى تطوير قاعدة البحث، ويشمل على الكتب والمواد المنهجية، والمقالات المدرجة في التصنيف التي نشرها أعضاء هيئة التدريس أو الجامعات.
- مؤشرات أداء مؤسسة التعليم العالي في سوق الخدمات التعليمية: التي تحدد الحد الأدنى للقبول في إحدى الجامعات المنافسة، وعدد الطلاب والخريجين، والتخصصات، والكليات، ونشاط الجامعة في تشكيل العلاقات الدولية.

### (٤) الانطباعات الإعلامية:

أصبحت الجامعات المسؤولة عن إنتاج وإدارة المعرفة تتأثر بالتقييم والمقارنات الخارجية فيما يتعلق بأدائها وتميزها وقدرتها التنافسية؛ حيث تعتمد سمعة الجامعة على الموقع العام للجامعة في التصنيف الذي يعتمد على عدة مؤشرات مركبة الاعتراف الدولي: الاعتراف بالمنظمات الدولية، وبرامج التبادل وعدد الطلاب الأجانب، ونشاط الجامعة في تشكيل العلاقات الدولية (Arroyo-Machado & Costas,2024,42).

حيث توجد معايير معينة من أجل التأثير على التصور العام للمؤسسة، وتم تحديد أدوات بناء السمعة كالعلاقات الإعلامية ومجمع الاتصالات التسويقية والإعلان واتصالات المؤسسة، وإعلام المؤسسة من خلال إرسال النصوص الصحفية والرد على الاستفسارات، وتنظيم الفعاليات، والعمل المستمر مع وسائل الإعلام لعرض إنجازات المؤسسة، والتسويق لها، بالإضافة إلى تحديد نوع الاتصالات الداخلية للمؤسسة، والتي على أساسها يتم بناء مزيد من التواصل مع الموظفين لبناء السمعة الداخلية للمؤسسة (Peshev,2020,81).

كما تشمل الاتصالات التسويقية للعلامات التجارية والتسويق المباشر، والتي تساعد في تسويق الخدمات التعليمية والبحثية وبراءات الاختراع للجامعة؛ حيث يسمح هذا التواصل ببناء سمعة المؤسسة الخارجية، ويمكن تعزيز رأسمال السمعة من خلال خمسة اتجاهات رئيسية؛ هي (Safiullin, & Abdukaeva, 2020, 7) :

- تجميع المعلومات العالمية طبقاً لمستوى انعكاس خليفة سمعة الجامعة.
  - تجميع المعلومات حسب درجة الإشارة للجامعة أما على المستوى الكلي أو المتوسط.
  - تحديد قائمة استعلامات التي تمثل صورة حول سمعة الجامعة الإقليمية.
  - تحديد المستودع الذي يحتوي على أنظمة استرجاع المعلومات المشاركة.
  - تحليل وتنظيم البيانات التي تكشف عن تقديرات الجامعة.
- (٥) مؤشر الأداء المالي:

المؤشرات المالية المختلفة للجامعة يتكون من حجم التمويل الحكومي من أموال الميزانية ومن خارج الميزانية وتكلفة التدريب، والأموال المختلفة التي تهدف إلى تطوير القاعدة المادية والفنية للجامعة.

#### رابعاً: تعزيز رأس مال السمعة بالجامعات:

مع تزايد المنافسة في بيئة التعليم العالي أصبح هناك فهم واضح لسبب وكيفية اختيار الطلاب للجامعات، الأمر الذي فرض على الجامعات أن تقوم بتطوير استراتيجيتها التسويقية، وتحسين سمعتها بين الجامعات، وتعزيز رأس مل سمعتها، والذي سوف يجعلها في أوائل الجامعات التي لديها قدرة تنافسية لجذب الطلاب، وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية. ويمكن للجامعة زيادة رأس مال السمعة الخاص بها من خلال زيادة ثقة الجمهور وتعزيز الصورة الإيجابية في تكوين رأى عام إيجابي؛ مما يؤدي إلى تمتع الجامعة بالقدرة التنافسية فضلاً عن تحسين أداء السوق للمنظمة، وزيادة المبيعات، كما أن العامل المهم في بناء السمعة ليس فقط التفاعل مع البيئة الخارجية بل أيضاً مع البيئة الداخلية للمؤسسة، ويمكن تعزيز رأس مال السمعة للجامعات من خلال (Aidarovna & Lenarovna, 2020, 77)، (Резник & Юдина, 2010):

- مرونة مؤسسة التعليم العالي: كنظام يجمع بين أشكال التعليم الأساسي، والإضافي والتعليم عن بعد من أجل تلبية الاحتياجات لسوق العمل؛ حيث أصبح المجتمع الحديث يملئ شروطه على الجامعات، ومن خلال تلبية الجامعات لمتطلبات واحتياجات المجتمعات تكتسب مكانة عالية في المجتمع، وبالتالي تخلق سمعتها العالية والتي تؤدي إلى تعزيز رأس مال السمعة للجامعة.
- الجمع بين المنافسة والتعاون: من الضروري تحديد محتوى مفهوم القدرة التنافسية للجامعة من خلال قدرتها الحقيقية والمحتملة في التفوق على منافسيها مع مرور الوقت

والتحسين المستمر وتطوير العمليات وفقاً للاستراتيجية والاتجاهات المحددة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والأخذ في الاعتبار المتغيرات للبيئة الخارجية، وأن يكون لديها القدرة على التعاون والاتفاق مع الجامعات المنافسة لها، والتعاون والجمع بين التعاون والتنافس بين الجامعات.

- **التطابق بين الصورة التي تريد المؤسسة التعليمية تكوينها عن نفسها لدى المتقدمين المحتملون والرأي الذي تكونه الجامعة** حيث يعد رأس مال السمعة للجامعات مهم أيضاً لأصحاب العمل الذين يتوقعون متخصصين مستعدين بالفعل لأداء المهام المطلوبة منهم بعد التخرج والتأهل لسوق العمل؛ حيث تُعتبر صورة الخريج بمثابة الأسس في تدعيم رأس مال السمعة للجامعات؛ حيث يتم تحويل لصورة المرغوبة إلى الصورة الحقيقية للخريج وهي الصورة التي يريد الجمهور رؤيتها، وبالتالي فإن الخريج التنافسي الذي اثبت نفسه كأخصائي مطلوب سوف يحافظ على رأس مال السمعة للجامعة.
  - **التطوير الشامل لمؤشرات مستوى السمعة لمؤسسات التعليم العالي:** حيث يتم تشكيل سمعة الجامعة من خلال المتقدمين الذين يختارون جامعاتهم المستقبلية، وكذلك الذين يرغبون في دراستهم بجامعات أخرى وتتشكل سمعة الجامعة بين أصحاب العمل والحكومة والجامعات نفسها من خلال مؤشرات مختلفة لأنشطة المؤسسة التعليمية؛ حيث أصبح إنشاء سمعة إيجابية للجامعة أمراً مهماً وضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.
  - **التطوير المهني المنهجي لموظفي إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس:** يعد الموظفين وأعضاء هيئة التدريس مورداً أساسياً وذو أهمية استراتيجية كبيرة للمنظمة، ويُعتبرون العنصر الأكثر أهمية في تكوين رأس مال السمعة، ولتعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسة تحتاج الإدارة إلى ترسيخ أذهان الموظفين حول إمكانية تطوير مؤسستهم من أجل زيادة القيمة الفكرية للمؤسسة، ولذلك من الضروري إجراء تدريب للموظفين والقدرة على تنفيذ أفكار مبتكرة جديدة، وبذلك يتم تشكيل سمعة إيجابية داخلية للمؤسسة؛ حيث يساعد تطوير التدريب للموظفين على خلق ذكاء مهني خاص لدى الموظفين، وبالتالي تحويلهم إلى رأس المال الفكري للمؤسسة، وبالتالي اكتساب قدرات جديدة مما يمثل ميزة تنافسية.
- كما سيوفر التفاعل بين جميع أنواع التدريب المقدم لهم فرصاً للتحسين المستمر لتعليم كل موظف وتنظيم المراسلات بين الموظفين والهيكّل المهني؛ مما يساعد في تكوين سمعة إيجابية للجامعة وضمان قدرتها على التنافسية وتحقيق الأهداف التعليمية، وخلق مزاي تنافسية طويلة الأمد؛ مما سينعكس بالتالي على تعزيز رأس مال سمعة الجامعات.

- **الابتكار في العملية التعليمية:** تختلف سياسة الابتكار في مجال التعليم العالي عن سياسة الابتكار في مستويات التعليم الأخرى في تسويق الابتكارات، وإدخال تقنيات تعليمية جديدة؛ مما يتطلب تشكيل سياسة الابتكار وتنفيذها من خلال:
  - التطوير المستمر لقدرات الجامعة الابتكارية اللازمة لتنفيذ الابتكارات.
  - التنفيذ المتكامل للابتكارات بحيث تكون جميع أنواع الابتكارات مترابطة بشكل وثيق وتعزز بعضها.
  - إنشاء وحدة هيكلية مسؤولة عن تشكيل وتنفيذ سياسة الابتكار واستراتيجياته.
  - تعبئة الموظفين والاستفادة القصوى من الموارد المالية والمادية والفكرية لتنفيذ الابتكار.

- التحفيز المادي والمعنوي والاجتماعي للنشاط الابتكاري.
- **سياسة الابتكار:** حيث يُعد الابتكار أداة لتطوير الجامعات، وبالتالي يساعد في إطلاق العنان للإمكانات الابتكارية، وخلق سلوك نشط مبتكر بالجامعات؛ مما يؤدي إلى تعزيز رأس مال السمعة للجامعات.
- **الاتساق والاقتران:** بين أهداف وغايات الأنشطة في تفاعل جميع الأقسام الهيكلية لمؤسسات التعليم العالي بعضها البعض.
- **التوجه الاستراتيجي لنظام إدارة مؤسسات التعليم العالي:** تكمن الأهمية الخاصة للإدارة الاستراتيجية في قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع خصائص السوق بناءً على التنبؤ بالمشكلات والفرص المستقبلية.

### **المحور الثالث: واقع الابتكار المفتوح ورأس مال السمعة بالجامعات المصرية:**

- يحاول الجزء الحالي إسقاط الضوء على واقع الابتكار بالمجتمع المصري بصفة عامة، وبالجامعات المصرية بصفة خاصة، من خلال اطار نظري يوضح محاولة التعرف على مؤشرات الاهتمام بالابتكار في المجتمع بصفة عامة من خلال تحليل وضع مصر في مؤشر الابتكار العالمي، والجهود التي تسعى لتحقيقها، ثم تحليل الدور الذي تقوم به مراكز الابتكار داخل الجامعات المصرية، وإطار ميداني يوضح دور الابتكار المفتوح في تعزيز رأس مال السمعة بالجامعات المصرية، وذلك على النحو الآتي:
- دراسة نظرية حول الابتكار المفتوح ورأس مال السمعة بالجامعات المصرية:
- يتناول هذا الجزء توضيح ملامح الابتكار المفتوح في بعض الجامعات المصرية، وكذلك رصد رأس مال السمعة بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

### **أولاً: ملامح الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية:**

- يحاول الجزء الحالي إسقاط الضوء على العديد من المستخلصات الأساسية التي تؤكد على الابتكار بصفة عامة والابتكار المفتوح بصفة خاصة من خلال تقرير مؤشر الابتكار

العالمي ٢٠٢٣؛ حيث هناك العديد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا التقرير لعل من أهمها ما يلي ([https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/ar](https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar)):

وتستمر الولايات المتحدة في الريادة من حيث عدد مؤشرات الابتكار في مؤشر الابتكار العالمي؛ حيث تحتل المرتبة الأولى عالمياً؛ حيث تحتل المرتبة الأولى في العالم بـ ١٣ مؤشراً من أصل ٨٠ في عام ٢٠٢٣، وتتبع سنغافورة الولايات المتحدة عالمياً، وتحتل المرتبة الأولى عالمياً بـ ١١ مؤشر. وهو نفس المقدار في عام ٢٠٢٢، بما في ذلك الريادة في الاستقرار التشغيلي وفعالية الحكومة والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء اللوجستي، ورأس المال الاستثماري، والتصنيع عالي التقنية، وتأتي إسرائيل في المرتبة الثالثة حيث تصدر ٩ مؤشرات للابتكار؛ منها: البحث، والتطوير، والتعاون في مجال البحث، والتطوير بين الجامعة والصناعة، وبراءات الاختراع، وصادرات خدمات تكنولوجيا المعلومات، وتتفاسم سويسرا وهونغ كونغ والصين المركز الرابع؛ حيث تحصلان على أعلى مرتبة في براءات الاختراع، وبراءات التكنولوجيا المتقدمة على التوالي، وتليها اليابان في المركز السادس الرائدة في تعقيد الإنتاج والتصدير.

بالإضافة إلى أن هناك اقتصادات متوسطة ومنخفضة الدخل تتفوق في مجالات مختلفة بالمقارنة مع البلدان الأخرى من حيث ناتجها المحلي الإجمالي أو عدد سكانها، وتحتل "ناميبيا" المرتبة الأولى في الإنفاق على التعليم، و"موزمبيق" في إجمالي تكوين رأس المال و"كمبوديا" و"نيبالا" في القروض المقدمة من مؤسسات التمويل الأصغر نسبياً وتتصدر "موريشيوس" عالمياً مستثمري رأس المال الاستثماري، وجمهورية أيران في العلامات التجارية ومنغوليا في العلامات التجارية فضلاً عن التصاميم الصناعية، وتحسنت كل من "منغوليا" المركز (٦٨)، كما تحسنت مصر المركز (٨٦) مركزها بثلاثة مراكز؛ حيث تقدمت مصر ١٠ مراكز منذ عام ٢٠٢٠ حيث كانت في المرتبة ٩٦ عالمياً، ثم احتلت المرتبة ٩٤ عالمياً في عام ٢٠٢١، ثم المركز ٨٩ عالمياً في عام ٢٠٢٢ إلى أن حصلت على المركز ٨٦ عالمياً عام ٢٠٢٣.

وتسعى الجامعات المصرية إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، كما تسعى إلى تحسين سمعتها الأكاديمية وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية؛ لذلك تحرص الجامعات المصرية على مواكبة أحدث النظم والمعايير الدولية من خلال توفير أفضل التقنيات والإمكانيات المتاحة للطلاب والباحثين للحصول على الخدمات التعليمية، وذلك لمواكبة متطلبات سوق العمل، لذلك اتجهت الجامعات المصرية لإنشاء مراكز الابتكار والإبداع لمساعدتها في تحقيق الفاعلية في مجال التعليم والبحث العلمي، وبالتالي تعزيز رأس مال سمعتها وتحقيق الميزة التنافسية



وتحسين موقعها بين الجامعات العالمية؛ لذا سوف نقوم باستعراض بعض من مركز الابتكار ببعض الجامعات المصرية:

### (١) مركز الابتكار أو ريادة الأعمال بجامعة عين شمس:

يُعد مركز الابتكار أول مركز على مستوى الجامعات المصرية الحكومية للابتكار وريادة الأعمال، كما يُعد عنصر أساسي ضمن منظومة الابتكار في جامعة عين شمس؛ حيث يقوم بتقديم الدعم للمبتكرين من طلاب بالكلية بالتكاتف مع كافة الجهات الموجودة بالجامعة وصولاً لرجال الصناعة لتطوير الأفكار من أجل تطبيقها، تم إنشائه بشراكة مع البنك المركزي ممثلة في مبادرة رواد النيل ليقوم بخدمة جميع منتسبي عين شمس ورواد الأعمال بجميع أنحاء الجمهورية، ويضم مركز تهيئة المسار الوظيفي، والتوظيف للطلاب، ومركز تدريب وتنمية مهارات هيئة التدريس في منظومة ثلاثية واحدة ومتكاملة.

وحصل مبنى مركز الابتكار وريادة الأعمال على شهادة EDGE ADVANCED كأول مبنى في جمهورية مصر العربية يحصل على تلك الشهادة الدولية؛ حيث حصل المبنى على أعلى مستوى لهذه الشهادة المرموقة، حيث يقوم بمجموعة من المهام منها ( )  
[:https://bus.asu.edu.eg/ar/postgraduate-affairs/page/48](https://bus.asu.edu.eg/ar/postgraduate-affairs/page/48)

- عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجالي الإبداع والابتكار.
  - استقبال طلبات المبتكرين ومن ثم تقييمها.
  - المساعدة في كتابة و تقديم براءات الاختراع.
  - تقديم الدعم المادي والفني للمبتكرين.
  - مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو خدمات قابلة للتسويق.
  - رفع التوصيات لدعم الابتكارات والأفكار البحثية المميزة.
  - تحويل البحوث والدراسات التي تمت بالفعل إلى مشاريع حقيقية ومنتجات يمكن تسويقها.
  - عمل مسابقة لاستخراج الإبداع والابتكار لكل منتسبي الجامعة.
  - طرح التحديات المجتمعية وطلب أفكار وحلول نوعية لدعم الاقتصاد الوطني والمساعدة في بناء مجتمع قائم على امتلاك المعرفة.
- ### (٢) مركز الإبداع وريادة الأعمال بجامعة القاهرة:

يهدف مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال إلى نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال بين طلاب الجامعات المصرية المهتمين بالإبداع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والطامحين في أن يكونوا رواد أعمال في المستقبل من خلال تقديم برامج تعليم ريادة الأعمال والابتكار من أجل بناء قدرات الشباب، ويتيح مركز الإبداع التكنولوجي وريادة

الأعمال مساحة عمل مشتركة لرواد الأعمال في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمستثمرين ومطوري برامج المحمول ومدربي وموجهي ريادة الأعمال؛ حيث يمكن العمل من المركز وإقامة شراكات مختلفة وحضور جلسات التدريب وورش العمل التي يقدمها المركز للمبدعين ورواد الأعمال، ويقدم مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال برنامج حاضنات متكامل لمساعدة رواد الأعمال على تحويل خطط أعمالهم ونماذج منتجاتهم إلى أعمال ناجحة، ويساعد مركز الإبداع وريادة الأعمال التكنولوجي المؤسسات الناشئة وفرق العمل العاملة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحويل خطط أعمالهم ونماذج منتجاتهم الأولية إلى أعمال ناجحة من خلال مجموعة متكاملة من الحاضنات المتوفرة على مدار العام.

### (٣) مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة بنها :

يهدف مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة بنها إلى خلق بيئة محفزة لدعم الابتكار ولتحقيق ريادة الأعمال والريادة المجتمعي، كما يهدف المركز للارتقاء بالجامعة إلى مصاف الجامعات المميزة إقليمياً وعالمياً في مجالي الإبداع والابتكار مع تحويل الأفكار المبتكرة والاختراعات إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية، ويقوم المركز بمجموعة من المهام والمسؤوليات منها: (<https://iec,bu,edu,eg>)

- عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجالي الإبداع والابتكار.
- استقبال طلبات المبتكرين ومن ثم تقييمها.
- المساعدة في كتابة و تقديم براءات الاختراع.
- تقديم الدعم المادي والفني للمبتكرين.
- مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو خدمات قابلة للتسويق.
- رفع التوصيات لدعم الابتكارات والأفكار البحثية المميزة.
- تحويل البحوث والدراسات التي تمت بالفعل إلى مشاريع حقيقية ومنتجات يمكن تسويقها.
- عمل مسابقة لاستخراج الإبداع والابتكار لكل منتسبي جامعة بنها.
- طرح التحديات المجتمعية وطلب أفكار وحلول نوعية لدعم الاقتصاد الوطني والمساعدة في بناء مجتمع قائم على امتلاك المعرفة.
- ترويج ابتكارات الجامعة وتسويقها في المعارض والمسابقات المحلية والدولية.
- إنشاء وحدات الابتكار في كل كليات الجامعة تعزيز التعاون والشراكات الإقليمية والعربية والدولية.

(٤) مركز دعم الابتكار والتكنولوجيا (TISC) بجامعة بني سويف  
[https://www.bsue.edu.eg/Content.aspx?section\\_id=4455&cat\\_id=290](https://www.bsue.edu.eg/Content.aspx?section_id=4455&cat_id=290)

تتمثل رؤية المركز في:

- أن تصبح مؤسسة رائدة عالمياً في نشر ودعم ثقافة الابتكار داخل الجامعة وخارجها عن طريق تشجيع التعليم والبحث ونشر المعرفة وريادة الأعمال.
- محرك قوة في نقل وتسويق التكنولوجيا والابتكارات لصالح المجتمع عن طريق أحدث الطرق وأكثرها مرونة لخلق الممارسات التعاونية بشركاء التصنيع وتشجيع الاستثمارات في البحوث العلمية الجامعية.
- تطوير الابتكارات لتصبح ذات جودة عالية قادرة على المنافسة في السوق الدولي لريادة الأعمال دعماً للاقتصاد المصري، والعمل على استدامتها من خلال البحث والتطوير المستمر لهذه الأفكار لمواكبة التطور التكنولوجي.

مهمة المركز:

- دعم الباحثين المبتكرين وربطهم بسوق العمل المحلي والدولي، وتشجيعهم من خلال تسويق البحوث العلمية والابتكارات، ونقل التكنولوجيا القابلة للتطبيق مع حفظ الملكية الفكرية لهم محلياً ودولياً IP، وتلبية احتياجات السوق المحلي من خلال تمويل المشاريع التنافسية في المجال الصناعي والزراعي والخدمي.
  - الخدمات التي يقدمها المركز:
  - تسجيل براءات الاختراع.
  - تقديم الاستشارات الفنية لكيفية تسجيل براءات الاختراع.
  - إدارة إعداد وتقديم ومتابعة طلبات الإيداع الوطنية والدولية PCT .
  - الدعم القانوني والاستشارات في حقوق الملكية الفكرية والتسويق التكنولوجي.
  - الدورات التدريبية وورش العمل للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع الخارجي.
  - جمع وتثقيف أفراد المجتمع حول الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا وبدء الموارد التجارية.
  - تطوير استراتيجية الملكية الفكرية وإدارة رأس المال الفكري.
- (٥) مركز تنمية الموهوبين والمبدعين والمبتكرين بجامعة بني سويف:  
[https://www.bsue.edu.eg/Content.aspx?section\\_id=647&cat\\_id=26#](https://www.bsue.edu.eg/Content.aspx?section_id=647&cat_id=26#)
- تم إنشاء مركز تنمية الموهوبين والمبدعين والمبتكرين لرعاية المبدعين والمبتكرين بالجامعة وخارجها، وتنمية قدراتهم ومواهبهم، ويدعمهم لتطبيق أفكارهم الإبداعية، وتسهم في تسويقها محلياً وإقليمياً ودولياً، ويسعى المركز للوصول بالموهوبين والمبدعين والمبتكرين للتميز والقدرة على المنافسة إقليمياً وعالمياً، ويهدف لبناء قيادات إبداعية شابة قادرة على التميز والريادة سعياً لبناء مجتمع المعرفة، وذلك من خلال بعض الأنشطة:

- إنشاء قاعده بيانات بالمتميزين والمبتكرين والموهوبين بالجامعة وخارجها من أبناء محافظة بني سويف.
  - تنظيم ورش عمل وندوات لدعم الإبداع ولتنمية الفكر الابتكاري.
  - التعاون مع الاستشاريين في المجالات المختلفة لتوجيه ودعم التفكير الابتكاري للمتميزين.
  - تنظيم مسابقات ورحلات علميه وتنقيفه للطلاب المبتكرين والمتميزين على المستوى العلمي والثقافي ومنحهم جوائز تقديرية لتميزهم.
  - تقديم خدمات استشارية فنية وإدارية وتدريبية للموهوبين والمبتكرين سواء كانوا طلاب أو أكاديميين.
  - التعاون مع باقي الوحدات والمراكز بالجامعة لدعم الموهوبين.
- أهداف المركز:**
- يسعي المركز من خلال أنشطته المختلفة إلى تحقيق الأهداف التالية (يشار فيما يلي للموهبين والمبدعين والمبتكرين "بالمبدعين" للتبسيط):
  - تهيئة ظروف وبيئة دراسية علمية وبحثية واجتماعية مناسبة لإظهار قدرات المبدعين وتطوير مهاراتهم بما يساعدهم في المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
  - العمل على اكتشاف المبدعين بالجامعة والمحافظة.
  - دعم ورعاية المبدعين من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بني سويف، ومن أبناء محافظة بني سويف.
  - تقديم دعم ورعاية متميزة للمبدعين بالجامعة تأكيداً لسياسة الجامعة في رعاية هذه الصفة المتميزة.
  - دعم المبدعين في شتى المجالات منها: الدعم العلمي بالأبحاث والدراسات والدعم المادي والمعنوي والاجتماعي.
  - تحفيز المبدعين واستثمار إبداعاتهم.
  - حلقة وصل بين المبدعين وبين الجهات المانحة والمنفذة بالدولة.
  - دعم مشاركة المبدعين في الأنشطة والفاعليات المختلفة لتنمية معلوماتهم ومهاراتهم ولتبادل الخبرات.
- ومن أنشطة المركز:**
- الملتقى الأول للمبدعين والمبتكرين.
  - المسابقة الأولى في الابتكار العلمي.
- (٦) وحدة الابتكارات التربوية ولتعليم عن بعد بجامعة الإسكندرية
- <https://alexu.edu.eg/index.php/%D8%A3%D8%AD%D8%AF%D8%A>  
B

حيث أطلقت جامعة الإسكندرية أول وحدة للابتكارات التربوية عام ٢٠١٩ على مستوى الجامعات المصرية يرجع لأهداف الجامعة لمواكبة التطور التربوي على المستوى الجامعي؛ لتحقيق الأهداف التعليمية بواسطة تطبيق الطرق المبتكرة في العملية التعليمية لخدمة جميع كليات الجامعة، لافتة إلى إقامة لقاءات تعريفية في مجتمعات الجامعة المختلفة؛ حيث رحبت بالفكرة كليات الجامعة المختلفة قرر تفعيل مقرر الابتكار، وزيادة الأعمال، ومقرر خدمة المجتمع بهدف تغيير ثقافة الطالب الجامعي من طالب متلقي للمعلومات لطالب باحث عن المعلومة، وذلك في إطار خطة الجامعة للتحويل لتكون جامعة تتمحور حول الطالب.  
رؤية الوحدة:

أن تكون الوحدة منارة للمعرفة والخبرة، فيما يخص الابتكارات التربوية، وتوظيف التكنولوجيا في خدمة التعليم والتعلم في الجامعات المصرية والدولية،  
رسالة الوحدة:

تطوير ممارسات التعليم والتعلم والتميز فيها، من خلال إرساء منظومة تدعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب ومجتمع الجامعة ككل، وتعتمد على الكوادر البشرية المؤهلة والتكنولوجيا الملائمة؛ بغرض تأصيل فكر الابتكار التربوي بجامعة الإسكندرية، والإسهام في تدويل الجامعة،

قيم الوحدة: تطوير - ابتكار - تدويل.

أهداف الوحدة: وضعت الوحدة عدة أهداف تطمح لتحقيقها للوصول للريادة في هذا المجال وذلك مع عقد شراكات مع عدد من الجهات ذات الاختصاص؛ وتتمثل هذه الأهداف في:

- تطوير المحتوى التعليمي الإلكتروني للسادة أعضاء هيئة التدريس.
- إعداد دورات للسادة أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعلم عن بُعد والابتكارات التربوية، وذلك بالتعاون مع مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ويمكن أن تطرح الدورات عن بُعد.
- إتاحة المحتوى التعليمي للطلاب الذين لا يستطيعون الحضور في قاعات التعليم بصورة مستمرة، مثل طلاب الدراسات العليا المهنية.
- حضانة الإبداعات التربوية المبنية على التكنولوجيا والمقدمة من قبل مجتمع الجامعة.
- الوصول إلى شريحة طلابية خارج الإسكندرية وخارج مصر ومن ثم دعم تدويل الجامعة.
- دعم الجامعة للاعتراف بالشهادات الممنوحة بنظام التعلم الإلكتروني.
- جذب الطلاب الأفارقة والدولي بشكل أعم.
- لمساهمة في تغيير الثقافة التعليمية التقليدية.
- دعم استخدام الأساليب التعليمية والتربوية المبتكرة في عملية التعليم بالجامعة.

- لتطبيق الفعال لضمان الجودة النوعية للتعليم الإلكتروني طبقاً للمقاييس العالمية.
- تعزيز التعاون مع الجهات المعنية بتطوير التعليم والتعلم والابتكارات التربوية.
- دعم ممارسات الابتكار التربوي القائمة على التعلم التعاوني، والمحاكاة، والألعاب الجادة... إلخ.

### ثانياً: مبادرات الجامعات المصرية لدعم الابتكار:

هناك بعض الجامعات المصرية وبالرغم من عدم وجود مركز للابتكار بداخلها إلا أنها تسعى لتدعم وتحقيق الابتكار داخل أسوارها مثل جامعة الفيوم <https://www.fayoum.edu.eg/newAdDetails.aspx?adsId=78676> والتي أطلقت مبادرة "الجامعة مصنع الأفكار والابتكار"؛ حيث هدفت المبادرة إلى تشجيع ودعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تحويل أفكارهم إلى مشاريع قائمة وحلول مبتكرة في عصر التغيرات السريعة والتحديات المستمرة؛ حيث يلعب الإبداع والابتكار دوراً حاسماً في تحقيق التفوق والتميز، ومن خلال هذه المبادرة تسعى الجامعة إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتمكين أعضاء المجتمع الأكاديمي من تطوير أفكارهم وتحويلها إلى حقائق ملموسة، وتشمل مبادرة "الجامعة مصنع الأفكار والابتكار" عدة جوانب رئيسية:

- (١) توفير بيئة محفزة وموارد ملائمة لتطوير الأفكار والمشاريع الابتكارية، وتوفير مساحات للتفكير الإبداعي، وورش عمل لتطوير المهارات اللازمة للابتكار، وإدارة المشاريع.
- (٢) تنظيم مسابقات وفعاليات لتشجيع المشاركة وتكافؤ الفرص للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكارهم والتنافس على التمويل والدعم لتنفيذها وتقييم المشاريع وفقاً لمعايير الابتكار والجدوى والتأثير المحتمل.
- (٣) تعزيز التواصل والتعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات وتشجيع إقامة شراكات وتعاون بينهم لتبادل الأفكار والخبرات وتعزيز التعلم المشترك وسيتم إنشاء منصات إلكترونية ومجموعات عمل لتسهيل هذا التفاعل وتعزيز التواصل. وما سبق عرضه يتضح أن لجامعات المصرية لديها توجه كبير نحو دعم الابتكار والمبكرين، واتضح ذلك من خلال إنشاء مراكز ووحدات للابتكار بداخلها وعمل مبادرات وندوات ومعارض للابتكار لتحفيز الطلاب والباحثين على تدعيم ونشر ثقافة الابتكار؛ حيث يُعد الابتكار خطوة مهمة في تعزيز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتعزيز الإبداع لدى الطلاب والباحثين والتفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول ابتكارية، كما تُسهم مراكز الابتكار في توطيد التعاون والشراكة بين الجامعات والصناعة من خلال تبادل الخبرات والتطبيق للأبحاث العلمية، والاستفادة من براءات الاختراع، وتُسهم أيضاً تلك المراكز في تحسين فرص العمل ودعم ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، كما تزيد من

قدرة الجامعات المصرية على التنافسية، الأمر الذي سيؤدي إلى تعزيز السمعة للجامعات وتعزيز رأس مال سمعتها.

ولقد قامت مصر بمجموعة من الإجراءات لتحزز تقدمًا ملحوظًا في مؤشر الابتكار

العالمي؛ ومنها:

### (١) صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ:

التطور الكبير الذي تشهده الجامعات والمعاهد البحثية المصرية في مجالات الابتكار وربطها بالصناعة من خلال مؤشر الابتكار الوطني الذي أطلقته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن طريق صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ هذا العام، وأعلنت نتائج الشهر الماضي؛ حيث فازت جامعة عين شمس بالمركز الأول كأفضل جامعة ابتكارية، وفاز معهد بحوث الإلكترونيات بالمركز الأول كأفضل معهد بحثي ابتكاري، ويتطلع الصندوق إلى أن تسهم هذه الجهود في تحفيز وتشجيع الجامعات والمعاهد البحثية المصرية على الابتكار والمنافسة وزيادة التعاون مع السوق والصناعة، بما يساعد على تحسين مكانتها على كافة الأصعدة الإقليمية والدولية، وتهدف هذه الجهود إلى تحفيز وتشجيع الجامعات والمعاهد البحثية المصرية على الابتكار والمنافسة وزيادة التعاون مع السوق والصناعة، بما يساعد على تحسين مكانتها على كافة الأصعدة الإقليمية والدولية.

### (٢) الجهود الحكومية في دعم الابتكار والبحث العلمي:

أطلقت الحكومة المصرية صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ في عام ٢٠٢٢، بهدف دعم المبتكرين ورواد الأعمال المصريين، وتمويل مشاريعهم المبتكرة، وتأهيلهم من خلال برامج متخصصة، كما أطلقت الحكومة مؤشر الابتكار الوطني MOSAIC في عام ٢٠٢٣، بهدف قياس مستوى الابتكار في مصر، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، بالإضافة إلى ذلك، أطلقت الحكومة عددًا من المبادرات والبرامج الداعمة للابتكار، مثل مبادرة "مصر تبذل"، وبرنامج "زيادة".

### (٣) التطور الكبير الذي تشهده الجامعات والمعاهد البحثية المصرية:

شهدت الجامعات والمعاهد البحثية المصرية تطورًا كبيرًا في مجالات الابتكار وربطها بالصناعة، فقد زادت عدد براءات الاختراع التي تحصل عليها هذه المؤسسات، وزاد عدد المشاريع البحثية المبتكرة، وزاد التعاون مع المؤسسات والمؤسسات الصناعية.

### (٤) زيادة وعي المجتمع بأهمية الابتكار:

زاد وعي المجتمع المصري بأهمية الابتكار؛ حيث زاد عدد المبتكرين ورواد الأعمال، وزاد عدد المنظمات والحاضنات الداعمة للابتكار، وتسعى مصر إلى مواصلة جهودها في دعم الابتكار والبحث العلمي، بهدف الوصول إلى مراكز متقدمة على المؤشرات العالمية للابتكار خلال السنوات القادمة.

### (٥) تسير مصر في الطريق الصحيح:

لتحقيق تقدم أكبر في مؤشر الابتكار العالمي في السنوات القادمة، فقد اتخذت الحكومة المصرية العديد من الخطوات المهمة لدعم الابتكار والبحث العلمي، كما شهدت الجامعات والمعاهد البحثية المصرية تطوراً كبيراً في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك، زاد وعي المجتمع المصري بأهمية الابتكار.

#### (٦) استمرار الدعم الحكومي للابتكار والبحث العلمي:

تلتزم الحكومة المصرية بدعم الابتكار والبحث العلمي؛ حيث خصصت ميزانية كبيرة لهذا الغرض، كما تسعى الحكومة إلى تعزيز التعاون بين الجامعات والمعاهد البحثية والمؤسسات الصناعية.

#### (٧) استمرار التطور في الجامعات والمعاهد البحثية المصرية:

تسعى الجامعات والمعاهد البحثية المصرية إلى الاستمرار في التطور في مجالات الابتكار وربطها بالصناعة، كما تسعى هذه المؤسسات إلى زيادة التعاون مع المؤسسات العالمية في مجال البحث العلمي.

#### (٨) زيادة وعي المجتمع المصري بأهمية الابتكار:

زاد وعي المجتمع المصري بأهمية الابتكار؛ حيث زاد عدد المبتكرين ورواد الأعمال، وزاد عدد المنظمات والحاضنات الداعمة للابتكار.

#### ثالثاً: ملامح رأس مال سمعة الجامعات المصرية :

يتسم التصنيف المرتفع للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية من زيادة ثقة المجتمع، ويعزز من وضعها التنافسي، وبالتالي تحسين سمعتها لدى أصحاب المصلحة، وبالتالي تحسين رأس مال سمعتها؛ حيث تتضمن التصنيفات العالمية عدد من المعايير والمؤشرات التي تساعد في قياس وتقييم جودة الجامعات مقارنة بنظيراتها من مختلف دول العالم، وهناك عدة تصنيفات منها تصنيف شنغهاي، وتصنيف QS، وتصنيف التايمز ١، ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي.

#### (١) ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي للجامعات:

ويعرف تصنيف شنغهاي للجامعات باسم التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (ARWU)، ويتم إصداره في شهر أغسطس من كل عام ويتبع تصنيف شانغهاي للجامعات ست معايير؛ هي Shanghai World University Rankings 2024

:Available at: <https://www.shanghairanking.com/>

- عدد الخريجين الحائزين على جوائز نوبل وميداليات فيلدز (١٠%).
- عدد الموظفين الحائزين على جوائز نوبل وميداليات فيلدز (٢٠%).
- عدد الباحثين الذين تم الاستشهاد بهم في الأبحاث العلمية (٢٠%).
- عدد المقالات المنشورة في مجلات (٢٠%).



- عدد المقالات المفهرسة في دليل النشر العلمي الموسع ودليل النشر للعلوم الاجتماعية ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية (٢٠%) .
- نصيب الفرد من أداء الجامعة (الإنجاز الأكاديمي) (١٠%) .
- ويوضح الجدول التالي ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي م٢٠٢٢، و٢٠٢٣م؛ حيث تمكنت ٧ جامعات مصرية من التواجد في تصنيف شنغهاي للجامعات كما هو موضح بالجدول (٦):

### جدول (٦)

#### ترتيب الجامعات المصرية وفقاً لتصنيف شنغهاي

الجامعة	الترتيب عام ٢٠٢٢	الترتيب عام ٢٠٢٣م
القاهرة	٤٠٠-٣٠١	٤٠٠-٣٠١
الإسكندرية	٦٠٠-٥٠	٧٠٠-٦٠١
المنصورة	٧٠٠-٦٠١	٧٠٠-٦٠١
عين شمس	٨٠٠-٧٠١	٧٠٠-٦٠١
الأزهر	٩٠٠-٨٠١	٨٠٠-٧٠١
الرقازيق	٩٠٠-٨٠١	٩٠٠-٨٠١
كفر الشيخ	١٠٠٠-٩٠١	#####
بني سويف	#####	١٠٠٠-٩٠١

#### (٢) ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف التايمز للجامعات:

تشمل تصنيفات تايمز للتعليم العالي لعام ٢٠٢٣ عدد ١٧٩٩ جامعة عبر ١٠٤ دولة ومنطقة، ما يجعله أكبر تصنيف جامعي وأكثرها تنوعاً حتى الآن، ويستند التصنيف إلى ١٣ مؤشر أداء تمت معايرتها بعناية لتقيس أداء المؤسسة في مجالات التدريس والبحث ونقل المعرفة والتوقعات الدولية، وتمكنت ٢٥ جامعة مصرية من الولوج ضمن تصنيف التايمز للجامعات كما هو وضح بالجدول (٧) وهي: (Times News, THE World University Rankings explained, Times higher education: Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>).

جدول (٧)

تصنيف الجامعات المصرية وفقاً لتصنيف التايمز عام ٢٠٢٣

جامعة أسيوط (٥٠١-٥٠٠)	جامعة بني سويف (٨٠١-١٠٠٠)
جامعة كفر الشيخ (٥٠١-٦٠٠)	جامعة طنطا (٨٠١-١٠٠٠)
جامعة الفيوم (٦٠١-٨٠٠)	جامعة الأزهر (٨٠١-١٠٠٠)
جامعة المنيا (٦٠١-٨٠٠)	جامعة الإسكندرية (٨٠١-١٠٠٠)
جامعة القاهرة (٨٠١-١٠٠٠)	جامعة عين شمس (١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة بني سويف (٨٠١-١٠٠٠)	جامعة بورسعيد (١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة قناة السويس (٨٠١-١٠٠٠)	جامعة الوادي (١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة الزقازيق (٨٠١-١٠٠٠)	جامعة الألمانية (١٢٠١-١٥٠٠)
جامعة عين شمس (١٠٠١-١٢٠٠)	جامعة حلوان (١٢٠١-١٥٠٠)
جامعة المنوفية (١٠٠١-١٢٠٠)	
جامعة سوهاج (١٠٠١-١٢٠٠)	
جامعة البريطانية (١٢٠١-١٥٠٠)	
جامعة حلوان (١٢٠١-١٥٠٠)	

ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف QS

هناك ١٥ جامعة مصرية أدرجت في تصنيف QS للتخصصات العلمية لعام ٢٠٢٤ ويشمل هذا التصنيف ترتيب أفضل ١٥٠٠ جامعة على مستوى العالم، ويصدر هذا التصنيف عن مؤسسة "Quacquarelli Symonds" البريطانية المتخصصة في مجال التعليم، وتستند التصنيفات إلى الطريقة السريعة والسهلة لمقارنة المؤسسات وفقاً لمجموعة من المعايير المختلفة منها السمعة الأكاديمية إلى عدد الطلاب الدوليين المسجلين، وحصلت كلا من QS World University Rankings 2024 Available at <https://www.qs.com/rankings-released-qs-world-university-rankings-2024>

جدول (٨)

تصنيف الجامعات المصرية وفقاً لتصنيف QS لعام ٢٠٢٣

جامعة الأزهر (١٢٠١-١٤٠٠)	جامعة القاهرة: المركز (٣٧١) وبذلك صعدت للمرتبة الأولى
الجامعة البريطانية في مصر: ١٢٠١-١٤٠٠	الجامعة الأميركية بالقاهرة: المركز (٤١٥) وتقدمت مركزاً واحداً في تصنيف العام السابق
الجامعة الألمانية في مصر: ١٢٠١-١٤٠٠	جامعة عين شمس: المركز (٧٢١-٧٣٠)
جامعة حلوان: ١٢٠١-١٤٠٠	جامعة الإسكندرية (٩٠١-٩٥٠)

جامعة قناه السويس: ١٢٠١-١٤٠٠	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة طنطا: ١٢٠١-١٤٠٠	جامعة أسيوط (١٠٠١-١٢٠٠)
جامعة الزقازيق: ١٢٠١-١٤٠٠	جامعة المستقبل في مصر (١٠٠١-١٢٠٠)
	جامعة المنصورة (١٠٠١-١٢٠٠)

وجدير بالذكر أن تصنيف كيو أس للجامعات العالمية يعتمد على ستة معايير منها معيار السمعة الأكاديمية Academic Reputation الذي يستند على إجراء استطلاعات لآراء الخبراء المختصين بشئون التعليم فيما يتعلق بجودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة؛ مما يتطلب أن يكون للجامعة سمعة أكاديمية حسنة في سوق العمل والتعليم العالمي، أي أن مؤشر السمعة يحتل ٥٠% من نسبة مؤشرات تصنيف كيو أس، وباستقراء الجامعات المصرية في هذا التصنيف يتضح وجود أربع جامعات مصرية حكومية فقط داخل التصنيف؛ وهي: جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة الأزهر، وجامعة أسيوط، وتحل مراكز تنافسية ضعيفة فجميعها تقع في الفئة (٥٥٠-١٠٠٠).

ويتضح من التصنيفات السابقة اختلاف ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية المختلفة، بل واختلاف ترتيب الجامعة الواحدة في نفس التصنيف من عام إلى آخر، واختلاف تصنيف الجامعة الواحدة من تصنيف لآخر في نفس العام، كما يلاحظ وجود معظم الجامعات المصرية في التصنيفات المختلفة؛ حيث تم ذكر ١٥ جامعة حكومية في السنوات الثلاثة؛ وهي: القاهرة، والإسكندرية، وعين شمس، والمنصورة، والزقازيق، وبنها، وكفر الشيخ، وطنطا، وقناة السويس، ودمياط، وأسوان، وأسيوط، وبنى سويف، والفيوم، والمنيا، الأمر الذي يتطلب التخطيط للارتقاء بالتصنيف العالمي للجامعات لتحسين سمعتها.

### ثانياً: الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

تتضمن الدراسة الميدانية تحديد أهدافها، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أدوات الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الأدوات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

#### أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على مدى قدرة الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية على تحقيق مؤشرات رأس مال السمعة للجامعات المصرية. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار عينة الدراسة من جامعة بني سويف ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها (٣٦٦١) فرداً، وجامعة الزقازيق ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها (٦٥٦٢) فرداً، وجامعة أسوان ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها (١٤٣٦) فرداً،

وبذلك بلغ مجتمع الدراسة ( ١١٦٥٩ ) فردًا، وبتطبيق معادلة هيربرت اركن (Herbert Arkin, 1984) لتحديد حجم العينة وجدت أنها تساوي (٣٧٢) فردًا.

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حجم العينة	N
حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦	T
نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥	SE
نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠	P

وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت (٣٨٣) فردا والجدول التالي يوضح توزيع العينة.

جدول (٩)  
توزيع عينة الدراسة

النسبة	العينة	المجتمع الأصلي	الجامعة
٣٦	١٣٩	٦٥٦٢	جامعة الزقازيق
٤٣	١٦٥	٣٦٦١	جامعة بني سويف
٢١	٧٩	١٤٣٦	جامعة أسوان
%١٠٠	٣٨٣	١١٦٥٩	الإجمالي

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، النشرة السنوية الطلاب المقيدون-أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ متاح على <https://www.capmas.gov.eg> إعداد أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها:

تمّ بناء الاستبانة في ضوء الأدبيات التربوية والإطار النظري لمتغير الابتكار المفتوح ورأس مال السمعة، ثم مناقشة عبارات الاستبانة مع عدد من أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة الأكاديمية؛ بهدف الوصول إلى مستوى أفضل من الوضوح والدقة من الناحية العلمية وتمت مناقشة الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة لتخرج الاستبانة في صياغتها النهائية، تمهيداً لاختبار صدقها وثباتها من الناحية الإحصائية، وتكونت استبانة الابتكار المفتوح في صورتها النهائية على النحو التالي:

- المقدمة: توضح هدف الاستبانة والتعريف بالمصطلحات وبيانات المستجيبين.

- **المحور الأول:** دور الابتكار المفتوح في بناء رضا أصحاب المصالح بالجامعات المصرية.
  - **المحور الثاني:** دور الابتكار المفتوح في تعزيز الأداء المالي للجامعات المصرية.
  - **المحور الثالث:** دور الابتكار المفتوح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية.
  - **المحور الرابع:** دور الابتكار المفتوح في تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعات.
  - **المحور الخامس:** دور الابتكار المفتوح في زيادة تفاعل الموارد البشرية بالجامعات.
  - **المحور السادس:** دور الابتكار المفتوح في تفعيل الانطباعات الإعلامية.
- وقامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات بعدة طرق؛ من خلال جوجل فورم على الرابط <https://forms.gle/M4axQYFa1j3mZcRZ8> أو من خلال التوزيع الشخصي ثم رفع الاستجابات على الفورم، وتم استبعاد الاستبيانات غير الكاملة، ليصل عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة إلى ٣٨٣، وتم تحديد مستوى التوافر على كل عبارة من عبارات الاستبانة على مقياس الاستجابات الثلاثي.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:
- تم الاستعانة في معالجة البيانات، واستخراج النتائج ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٤؛ لتحليل البيانات التي تمّ تجميعها بعد ترميزها وإدخالها في ملف أكسل، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:
- مقاييس الإحصاء الوصفي: الوزن النسبي لوصف عينة البحث، والمتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة على كل مفردة، والانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
  - معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach's لحساب ثبات الاستبانة.
  - معامل ارتباط بيرسون لتقدير صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومدى ارتباط العبارات بمحاورها.
  - مربع كأي (Chi Square)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- صدق أداة الدراسة الميدانية:
- تمّ التحقق من صدق الاستبانة بالاعتماد على الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما تمّ حساب معاملات الارتباط داخل كل محور، ومعامل ارتباط كل محور مع إجمالي الاستبانة، كما يتضح من الجدول

جدول (١٠)  
قيم معاملات الارتباط لكل محور وللاستبانة ككل

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٧٦	١	**٠.٨٣٤	١	**٠.٦٩٤	١
**٠.٧٩٣	٢	**٠.٨٧٧	٢	**٠.٧٦٥	٢
**٠.٧٣٢	٣	**٠.٦٦٩	٣	**٠.٨٠١	٣
**٠.٧٧٨	٤	**٠.٨٣٦	٤	**٠.٦٩٠	٤
**٠.٨٠٤	٥	**٠.٨٠١	٥	**٠.٦٠٧	٥
**٠.٧٨٨	٦	**٠.٨٤٦	٦	**٠.٧٦٤	٦
**٠.٧٥١	٧	**٠.٨٥٥	٧	**٠.٧٨٠	٧
**٠.٧٠٥	٨	**٠.٧٤٦	٨	**٠.٧٧١	٨
**٠.٧٧٥	٩	**٠.٨١٢	٩	**٠.٧٧٤	٩
ارتباط المحور بالإجمالي		ارتباط المحور بالإجمالي		ارتباط المحور بالإجمالي	
**٠.٩٥٢		**٠.٩٠٩		**٠.٩٣٢	
المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٦١	١	**٠.٨٣٦	١	**٠.٧٤٨	١
**٠.٨٢٢	٢	**٠.٨٥٤	٢	**٠.٦٨٨	٢
**٠.٩٠١	٣	**٠.٨٥٩	٣	**٠.٨٥٤	٣
**٠.٨٧٠	٤	**٠.٨٦٤	٤	**٠.٨٣٧	٤
**٠.٨٣٥	٥	**٠.٨٢٨	٥	**٠.٨٦٦	٥
**٠.٨٥٤	٦	**٠.٨٢٧	٦	**٠.٨٢٠	٦
**٠.٨٣٥	٧	**٠.٨٠٢	٧	**٠.٧٣٧	٧
**٠.٨٣١	٨	**٠.٧٥٩	٨	**٠.٨٥٧	٨
**٠.٧٩٤	٩	**٠.٨٠٧	٩	**٠.٧٣٨	٩
ارتباط المحور بالإجمالي		ارتباط المحور بالإجمالي		ارتباط المحور بالإجمالي	
**٠.٩١٩		**٠.٩١٧		**٠.٩٠٠	

من الجدول السابق (١٠) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١؛ مما يدل على صدق اتساق هذه العبارات، كما أن كل محور من محاور الاستبانة يرتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠.٠٠١، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وصلاحيتها لتحقيق الهدف منها والتطبيق الميداني.  
ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (٠.٩٨٤) وهو معدل ثبات مرتفع.

جدول (١١) قيم معاملات ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	دور الابتكار المفتوح في بناء رضا أصحاب المصالح بالجامعات المصرية	٠.٨٦٩
٢	دور الابتكار المفتوح في تعزيز الأداء المالي للجامعات المصرية	٠.٩٣٣
٣	دور الابتكار المفتوح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية	٠.٩١٢
٤	دور الابتكار المفتوح في تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعات	٠.٩٢٥
٥	دور الابتكار المفتوح في زيادة تفاعل الموارد البشرية بالجامعات	٠.٩٤٣
٦	دور الابتكار المفتوح في تفعيل الانطباعات الإعلامية	٠.٩٤٩
الثبات الكلي		٠.٩٨٤

وبعد حساب الصدق والثبات تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة، والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور.

جدول (١٢) محاور استبانة المشاركة وعدد عبارات كل محور

م	المحور	عدد العبارات
١	دور الابتكار المفتوح في بناء رضا أصحاب المصالح بالجامعات المصرية	٩
٢	دور الابتكار المفتوح في تعزيز الأداء المالي للجامعات المصرية	٩
٣	دور الابتكار المفتوح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية	٩
٤	دور الابتكار المفتوح في تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعات	٩
٥	دور الابتكار المفتوح في زيادة تفاعل الموارد البشرية بالجامعات	٩
٦	دور الابتكار المفتوح في تفعيل الانطباعات الإعلامية	٩
الإجمالي		٥٤

المعالجة الإحصائية للبيانات:

الوزن النسبي (النسبة المئوية للاتفاق):

للحصول على نتائج تطبيق الاستبانة تم حساب الوزن النسبي (النسبة المئوية للاتفاق) لاستجابات أفراد العينة على كل مفردة، وذلك باستخدام المعادلة التالية للنسبة المئوية للاتفاق (فؤاد البهي السيد، ١٩٨٦، ٤٨٣).

$$ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١$$

الوزن النسبي (ق) =

ن

حيث ك١ عدد تكرارات كبيرة ، ك٢ عدد تكرارات متوسطة ،  
ك٣ عدد تكرارات صغيرة ، ن عدد أفراد العينة

مقياس الاستجابات:

تم تحديد مستوى الممارسة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة على مقياس الاستجابات الثلاثي، طبقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1 - \text{ن}}{\text{ن}}$$

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1 - 3}{3} = 0.66$$

والجدول التالي يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة:

جدول (١٣) يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة

مدى الاستجابة	درجة التحقق
٣ - ٢.٣٤	عالية
١.٦٧ - ٢.٣٣	متوسطة
١.١.٦٦	ضعيفة

تفسير نتائج الدراسة الميدانية:

(١) استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في بناء رضا أصحاب المصالح بالجامعات المصرية:

تمّ حساب الوزن النسبي والانحراف المعياري وكا<sup>٢</sup>؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور الأول (رضا أصحاب المصالح)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٤)

استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في بناء رضا أصحاب المصالح بالجامعات

م	العبارة	درجة التحقق			الوزن النسبي	الدرجة	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الترتيب
		عالية	متوسطة	ضعيفة				
١	إدخال استراتيجيات تدريس تتلائم مع احتياجات الطلاب التعليمية.	١٦٧	٢٠٤	١٢	كبيرة	٥٤	١	
٢	تغيير نمط البحث العلمي بما يحقق إشباع حاجة أصحاب المؤسسات التنموية من الجامعات.	١٣٦	٢٢٠	٢٧	متوسطة	٤٩	٣	
٣	تقديم خدمات مجتمعية ابتكارية تتناسب مع مجتمع المعرفة.	١٤٢	٢٠٥	٣٦	متوسطة	١٢٨	٣	
٤	جذب أعضاء هيئة التدريس للعمل داخل الجامعات.	١٦٣	١٧٧	٤٣	متوسطة	٣٨	٢	



٥	١٢٠	٢١٦	٤٧	٢.١٩	متوسطة	١٢٨	٦	تسويق براءات الاختراع مما يحقق رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
٦	١٢٥	٢١٥	٤٣	٢.٢١	متوسطة	٢٨	٥	تعميق الاتصالات بين جميع أصحاب المصالح بالجامعات.
٧	١٣٣	٢١٩	٣١	٢.٢٧	متوسطة	١٢٨	٤	زيادة قدرتها التنافسية للجامعات فيتحقق رضا أصحاب الأسهم بالجامعات.
٨	١٠٠	٢٠١	٨٢	٢.٠٥	متوسطة	٣٨	٧	توظيف الخريجين مما يحقق رضا أولياء الأمور عن الجامعات.
٩	١٢٦	٢٠٢	٥٥	٢.١٩	متوسطة	٣٩	٦	تبني التفكير المستقبلي بالاستماع لآراء الطلاب لجميع أصحاب المصالح.
		١٢١٢	١٨٥٩	٣٧٦	٢.٢٤	متوسطة	الإجمالي	
جميع قيم كا <sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)								

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (إدخال استراتيجيات تدريس تتلائم مع احتياجات الطلاب التعليمية) جاءت في الترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة ووزن نسبي (٢.٤٠)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الطلاب باعتبارهم أحد أصحاب المصلحة، ويتمثل رضاهم عن الجامعة من خلال ملائمة استراتيجيات التدريس مع احتياجاتهم التعليمية، والتي تتلائم معهم، وأن الابتكار المفتوح يسمح باستحداث استراتيجيات تدريس جديدة تتناسب مع ميول ورغبات وقدرات الطلاب؛ مما يعزز من رضاهم عن سمعة الجامعة.

وجاءت العبارة (جذب أعضاء هيئة التدريس للعمل داخل الجامعات) في الترتيب الثاني، وبدرجة متوسطة ووزن نسبي (٢.٣١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح أصبح لديه قدرة كبيرة على جذب أعضاء هيئة التدريس للعمل بالجامعات بدلاً من السفر للخارج؛ حيث يوفر الابتكار المفتوح لأعضاء هيئة التدريس (أحد أصحاب المصالح) حماية الملكية الفكرية لديهم وبراءات الاختراع، وتحولها إلى مشاريع تجارية؛ مما يعزز من رأس مال سمعة الجامعة التي تمتلك عدد أكبر من براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية.

وجاءت العبارتين (تغيير نمط البحث العلمي بما يحقق إشباع حاجة أصحاب المؤسسات التنموية من الجامعات)، (تقديم خدمات مجتمعية ابتكارية تتناسب مع مجتمع المعرفة) في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٨)، ولعل يرجع ذلك إلى قدرة الابتكار المفتوح على زيادة العلاقة والشراكة بين الجامعات والمؤسسات التنموية، وتبني الجامعة لمجموعة من الأبحاث العلمية والتي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات المؤسسات التنموية، بالإضافة إلى تقديم خدمات ابتكارية للمجتمع تتوافق مع التغيرات التكنولوجية

المتسارعة ومواكبة عصر الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز رأس مال سمعة الجامعات من خلال تلبية احتياجات المؤسسات التنموية.

وجاءت العبارة (زيادة قدرتها التنافسية للجامعات فيتحقق رضا أصحاب الأسهم بالجامعات) في الترتيب الرابع وبدرجة متوسطة ووزن نسبي (٢٠٢٧)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الجامعات التي تتبنى أنماط الابتكار المفتوح تزيد من قدرتها التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية من خلال زيادة عدد براءات الاختراع والملكية الفكرية وزيادة تصنيفها في مؤشر الابتكار العالمي؛ حيث نجد أن الجامعات التي لديها مراكز للابتكار والتكنولوجيا لديها تصنيف عالمي جيد؛ مثل: جامعة القاهرة، وعين شمس، وبني سويف.

وجاءت العبارة (تعميق الاتصالات بين جميع أصحاب المصالح بالجامعات) في الترتيب الخامس ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢٠٢١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يؤدي إلى تضافر جميع الجهود وأصحاب المصلحة مع الجامعة وتعزيز التعاون بينهم لتحويل براءات الاختراع إلى مشاريع تجارية مما يؤدي إلى تحسين رضا أصحاب المصالح والأطراف المعنية عن الجامعة، والذي يؤدي إلى تحسين وتعزيز رأس مال سمعة الجامعة بين الأوساط الأكاديمية والمعنية الأخرى.

وجاءت العبارة (تسويق براءات الاختراع مما يحقق رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب)، و(تبني التفكير المستقبلي بالاستماع لآراء الطلاب لجميع أصحاب المصالح) في الترتيب السادس بدرجة متوسطة ووزن نسبي (٢٠١٩)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يساعد أعضاء هيئة التدريس على تسويق براءات اختراعهم وملكيتهم الفكرية بدلاً من وضعها على الأرفف دون استخدامها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس عن الجامعة التي تساعدهم من خلال مكاتب نقل التكنولوجيا والابتكار في ظهور أفكارهم إلى النور وتسويقها والاستفادة منها، كما أن تبني الجامعة للتفكير المستقبلي والذي يعتمد على تعزيز الإبداع والابتكار لدى الطلاب والاستماع إلى أفكارهم مهما كانت بسيطة ومساندتهم لتحويل أفكارهم إلى براءة اختراع؛ مما يزيد من سمعة الجامعة من خلال رضا الطلاب عن الجامعة.

وجاءت العبارة (توظيف الخريجين مما يحقق رضا أولياء الأمور عن الجامعات) في الترتيب السابع، بدرجة متوسطة ووزن نسبي (٢٠٠٥)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يساعد على توفير فرص عمل للطلاب الخريجين من خلال تبني براءات اختراعهم، ومساندتهم في مشاريعهم، وهو الأمر الذي يعزز من رضا أولياء الأمور عن الجامعات التي تساعد خريجها في الحصول على وظيفة؛ مما يعزز من رأس مال سمعة الجامعة لدى أولياء الأمور باعتبارهم أحد أصحاب المصالح.

(٢) استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تعزيز الأداء المالي للجامعات المصرية:

تمّ حساب الوزن النسبي والانحراف المعياري وكا<sup>٢</sup>؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور الأول (تعزيز الأداء المالي)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٥)

استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تعزيز الأداء المالي للجامعات

م	العبرة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الترتيب
		عالية	متوسطة	ضعيفة				
١	توفير موارد مالية من عائد براءات الاختراع.	١٢١	٢٠٨	٥٤	٢.١٧	متوسطة	٣١	٦
٢	إيجاد موارد مالية من عائد مشروعات البحث العلمي بالجامعات.	١٣١	١٩٧	٥٥	٢.٢٠	متوسطة	٢٦	٣
٣	توفير موارد مالية من إقبال الوافدين على الدراسة بالجامعات.	١٢٠	٢٣٥	٢٨	٢.٢٤	متوسطة	٥٦	١
٤	تمكين الجامعات المصرية من الموارد المالية الناتجة من تسويق مخرجاتها المادية.	١١٠	٢٣٤	٣٩	٢.١٩	متوسطة	٥١	٤
٥	مساهمة المؤسسات التنموية في تمويل عمليات إعداد الموارد البشرية بالجامعات	١١١	٢٢٨	٤٤	٢.١٧	متوسطة	٤٥	٦
٦	جاذبية المشروعات البحثية لتمويل من أصحاب المؤسسات التنموية.	١٠٥	٢٠٢	٧٦	٢.٠٨	متوسطة	٢٣	٨
٧	زيادة الشراكات والتحالفات بالجامعات في البرامج المقدمة.	١٢١	٢١٠	٥٢	٢.١٨	متوسطة	٣٣	٥
٨	زيادة الموارد المالية الذاتية للجامعات بالإضافة للموارد الحكومية.	١٢٥	٢١٨	٤٠	٢.٢٢	متوسطة	٤١	٢
٩	سيطرة الجامعات على نسبة كبيرة من توزيع المخرجات الابتكارية بالمجتمع.	١١٠	٢١٤	٥٩	٢.١٣	متوسطة	٣٣	٧
الإجمالي		١٠٥٤	١٩٤٦	٤٤٧	٢.١٨	متوسطة		

جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبرة (توفير موارد مالية من إقبال الوافدين على الدراسة بالجامعات) بالترتيب الأول ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢.٢٤)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الجامعات التي تحتل مكانة في مؤشرات الابتكار العالمية، وبالتالي من خلال المنح والجوائز يمكن أن

تجذب المشاريع الابتكارية الوافدين للالتحاق بالجامعة؛ مما يوفر نوع من مصادر الدخل للجامعة، فزيادة عدد الطلاب الوافدين يزيد من تصنيف الجامعة، وبالتالي زيادة راس مال سمعتها.

وجاءت العبارة (زيادة الموارد المالية الذاتية للجامعات بالإضافة للموارد الحكومية) بالترتيب الثاني، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٢)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يساعد الجامعة في زيادة مصادر دخلها الذاتية من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وتسويق وترخيص تلك الابتكارات للشركات الخارجية؛ مما يخلق مصادر دخل جديدة، وبالتالي تعزيز رأس مال سمعة الجامعة التي تمتلك تمويل مالي كبير يساعدها في تحسين البحث والتطوير لديها.

وجاءت العبارة (إيجاد موارد مالية من عائد مشروعات البحث العلمي بالجامعات) بالترتيب الثالث ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٠)، ولعل يرجع ذلك إلى أن تطبيق المشاريع الابتكارية بالجامعات يعزز دخل الجامعات، والذي ينعكس على كفاءة البحث العلمي، فالابتكار المفتوح أوجد سبيلاً أمام أعضاء هيئة التدريس لتسويق اختراعاتهم، وبالتالي توفير مصادر جديدة للدخل.

وجاءت العبارة (تمكين الجامعات المصرية من الموارد المالية الناتجة من تسويق مخرجاتها المادية) بالترتيب الرابع ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢.١٩)، ولعل يرجع ذلك إلى أن المساهمة في الابتكار المفتوح يمكن أن يعزز النمو الاقتصادي بشكل عام ويزيد من الفرص الاقتصادية للجامعة؛ حيث أعطى قانون الابتكار عم ٢٠١٩ بمصر الحق في نقل التكنولوجيا وإنشاء شركات خاصة بالجامعة لتسويق نتائج أبحاثها، والاستفادة من العائد المادي من ترخيص وبيع الاختراعات لصالح الجامعات.

وجاءت العبارة (زيادة الشراكات والتحالفات بالجامعات في البرامج المقدمة) بالترتيب الخامس، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.١٨)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الجامعات يمكنها تطوير شراكات مع الصناعة تؤدي إلى تمويل مشترك للبحوث والمشاريع الابتكارية، وبالتالي تعزيز الاستثمارات وتحفيز النمو الاقتصادي.

وجاءت العبارتين (توفير موارد مالية من عائد براءات الاختراع) و(مساهمة المؤسسات التنموية في تمويل عمليات إعداد الموارد البشرية بالجامعات) في الترتيب السادس ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢.١٧)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يزيد من عدد الشراكات بين الجامعة والمؤسسات التنموية والصناعية، وبالتالي يسهم في تطوير برامج تعليمية وتدريبية لرأس المال البشري بالجامعات، بالإضافة إلى الموارد المالية التي تزيد من أسهم الجامعة والناتجة من تسويق وترخيص التكنولوجيا وبراءات الاختراع التي تنتجها الجامعة.

وجاءت العبارة (سيطرة الجامعات على نسبة كبيرة من توزيع المخرجات الابتكارية بالمجتمع) بالترتيب السابع، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.١٣)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الجامعات هي صاحبة الاختراعات ولديها حقوق الملكية الفكرية التي قام بإنتاجها الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس؛ حيث وفرت لهم الجامعة مختبراتها وموارها المادية والبشرية من أجل تلك الاختراعات، وبالتالي فهي ملك للجامعة؛ مما يؤدي إلى تعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية، والتي يُعتبر مؤشر الابتكار أحد معاييرها.

وجاءت العبارة (جاذبية المشروعات البحثية لتمويل من أصحاب المؤسسات التنموية) بالترتيب الثامن ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٠٨)، ولعل يرجع ذلك إلى أن ليست كل براءات الاختراع أو المشاريع البحثية تتحول إلى مشاريع تجارية، وقد يرجع ذلك إلى مدى مساهمة تلك الاختراعات في تلبية احتياجات ومتطلبات المستثمرين والمؤسسات الأخرى وسوق العمل.

(٣) استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية:

تمّ حساب الوزن النسبي والانحراف المعياري وكا<sup>٢</sup>؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية

م	العبارة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الترتيب
		عاليه	متوسطة	ضعيفة				
١	تركيز الجامعات على العديد من المبادرات المجتمعية.	١٤٢	٢٠٦	٣٥	٢.٢٨	متوسطة	٣٩	٣
٢	تواجد الأعمال التطوعية داخل منظومة التدريس بالجامعات.	١٤٥	١٨٧	٥١	٢.٢٥	متوسطة	٢٥	٥
٣	تفعيل هوية الجامعات من خلال اندماجها داخل المجتمع.	١٣٧	٢١٨	٢٨	٢.٢٨	متوسطة	٤٧	٣
٤	وضع قواعد أخلاقية لجميع العاملين بالبحث العلمي في المجالات البيولوجية.	١٥٢	٢١٥	١٦	٢.٣٦	كبيرة	٥٤	١
٥	التحليل المستمر لتوقعات المجتمع من الجامعات.	١٣٤	٢١٠	٣٩	٢.٢٥	متوسطة	٣٨	٥
٦	تركيز موضوعات البحث العلمي على التفكير الشمولي التكاملية.	١٢٦	٢١٣	٤٤	٢.٢١	متوسطة	٣٧	٧
٧	رصد العديد من القيم تجاه ممارسة الأعمال للخريجين.	١١١	٢٤٩	٢٣	٢.٢٣	متوسطة	٦٨	٦
٨	تفعيل الاتصالات المستمرة بين	١٣٥	٢١٣	٣٥	٢.٢٦	متوسطة	٤٢	٤

						الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع.	
٢	٤٤	متوسطة	٢.٣١	٢٨	٢٠٨	١٤٧	٩ الحفاظ على مكانة الجامعات داخل المجتمع العالمي والإقليمي.
متوسطة			٢.٢٧	٢٩٩	١٩١٩	٢٢٢٩	الإجمالي
جميع قيم ٢٤ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)							

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (وضع قواعد أخلاقية لجميع العاملين بالبحث العلمي في المجالات البيولوجية) بالترتيب الأول، وبدرجة تحقق كبيرة، ووزن نسبي (٢.٣٦)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يُسهم في تعزيز وتوجيه البحث العلمي، وتعزيز مبادئ الشفافية تعزيز القيم الأخلاقية؛ حيث يدعم تطوير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية، ووضع مجموعة من القواعد الأخلاقية للعمل.

وجاءت العبارة (الحفاظ على مكانة الجامعات داخل المجتمع العالمي والإقليمي) بالترتيب الثاني بدرجة متوسطة، ووزن نسبي (٢.٣١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يعزز من مكانة الجامعة المحلية والعالمية، ويساعد الجامعات في تطوير مشاريع تركز على الاستدامة والحلول الصديقة للبيئة؛ مما يعزز من دور الجامعة كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا ويزيد من مكانتها وسمعتها.

وجاءت العبارتين (تركيز الجامعات على العديد من المبادرات المجتمعية)، (تفعيل هوية الجامعات من خلال اندماجها داخل المجتمع) في الترتيب الثالث ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٨)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يشجع على التعاون بين الجامعات والمجتمعات المحلية لحل المشكلات الاجتماعية والبيئية، كما يفتح الباب أمام تعاون فعال مع المنظمات غير الربحية والخيرية لتطوير جامعات تخدم المجتمع؛ مما يزيد من تفعيل هوية الجامعة وإثبات وجودها ودورها القوي والضروري في خدمة المجتمع، والقيام بدورها كمؤسسة داخل المجتمع.

وجاءت العبارة (تفعيل الاتصالات المستمرة بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع) بالترتيب الرابع، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٦)، ولعل يرجع ذلك إلى الابتكار المفتوح يشجع على مشاركة متنوعة من مختلف أفراد المجتمع؛ مما يعزز الشمولية ويحتفي بالتنوع، وهو الأمر الذي يؤدي إلى توسيع قاعدة اتصالات الجامعة بتلك المؤسسات والأفراد.

وجاءت العبارتين (تواجد الأعمال التطوعية داخل منظومة التدريس بالجامعات)، و(التحليل المستمر لتوقعات المجتمع من الجامعات) بالترتيب الخامس ودرجة تحقق متوسطة

ووزن نسبي (٢.٢٥)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الجامعة لديها وظيفة أخرى بجانب التدريس والبحث العلمي، وهي خدمة المجتمع وشؤون البيئة، وتقوم الجامعة بعمل الكثير من المبادرات التطوعية في كثير من المجالات التعليمية والطبية والزراعية وغيرها لخدمة المجتمع؛ مما يساعد في تعزيز مكانة المكانة بين المجتمع، كما تسعى الجامعات بشكل مستمر بتلبية متطلبات السوق ومواكبة التغيرات، من خلال إنشاء مراكز الابتكار والإبداع والتكنولوجيا وغيرها من المراكز التي تساعد في توقع متطلبات السوق المستقبلية ومحاولة مواكبتها وتوفير الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع.

وجاءت العبارة (رصد العديد من القيم تجاه ممارسة الأعمال للخريجين) بالترتيب السادس ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٣)، ولعل يرجع ذلك إلى أن بعض الجامعات أنشأت مكاتب لمتابعة الخريجين، وتقييم أدائهم ومحاولة توفير فرص عمل لهم بعد التخرج، وتعزيز القيم الأخلاقية في إنتاجهم.

وجاءت العبارة (تركيز موضوعات البحث العلمي على التفكير الشمولي التكاملي) بالترتيب السابع، ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢.٢١)، ولعل يرجع ذلك إلى الابتكار المفتوح يعزز من العمل الشمولي والتعاون بين مختلف الأفراد والمؤسسات المشاركة بداية من فكرة المشروع، وتسجيل براءة الاختراع إلى تحويلها إلى منتج أو خدمة مبتكرة وترخيصها للشركات الخارجية، كما يسهم الابتكار المفتوح في توجيه البحث العلمي نحو البحوث التي تهتم بقضايا المجتمع مثل الصحة العامة والتنمية المستدامة.

(٤) استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية:

تمّ حساب الوزن النسبي والانحراف المعياري وكا<sup>٢</sup>؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)، وذلك على النحو التالي:

#### جدول (١٧)

استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعات

م	العبارة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الترتيب
		عالية	متوسطة	ضعيفة				
١	تحقيق جودة العمليات التدريسية داخل الجامعات.	١٤٢	٢١٧	٢٤	٢.٣١	متوسطة	٤٩	٤
٢	تركيز البحث العلمي على التخصصات الدقيقة جداً.	١٥٢	١٩٩	٣٢	٢.٣١	متوسطة	٣٩	٤
٣	تحليل متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع من الجامعات	١٣١	٢٠٩	٤٣	٢.٢٣	متوسطة	٣٦	٧

٤	١٢٦	٢٢٩	٢٨	٢٠٢٦	متوسطة	٥٣	٦	رصد إمكانية تحقيق العديد من التحالفات والشركات للجامعات.
٥	١٥٧	٢١٠	١٦	٢٠٣٧	كبيرة	٥٢	١	التحليل المستمر للجامعات ذات الترتيب في التصنيفات العالمية.
٦	١٤٥	٢٢٢	١٦	٢٠٣٤	كبيرة	٥٧	٢	التغيير الاستراتيجي المستمر للخطط المستقبلية للجامعات.
٧	١٢٦	٢١٠	٤٧	٢٠٢١	متوسطة	٣٥	٨	تفعيل النموذج الثلاثي الحلزوني الذي يربط بين الجامعات والحكومات والمؤسسات التنموية بالمجتمع.
٨	١٥٠	١٩٤	٣٩	٢٠٢٩	متوسطة	٣٣	٥	رصد العديد من الأزمات المتوقعة أمام الجامعات لمجابهتها.
٩	١٦١	١٨٦	٣٦	٢٠٣٣	متوسطة	٣٤	٣	التركيز على زيادة جاذبية الجامعات للطلاب على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.
	١٢٩٠	١٨٧٦	٢٨١	٢٠٢٩	متوسطة			الإجمالي

جميع قيم كلاً دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (التحليل المستمر للجامعات ذات الترتيب في التصنيفات العالمية) بالترتيب الأول ودرجة تحقق كبيرة، ووزن نسبي (٢.٣٧)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يعمل على تطوير الرؤية الاستراتيجية للقيادة والتي تعمل على صياغة رؤى وأهداف استراتيجية تعتمد على التوجهات المستقبلية والفرص الجديدة، ويأتي هذا في إطار متابعة التصنيفات العالمية لمراكز الجامعات، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تحسين ترتيب الجامعات في الأعوام التالية من خلال التعرف على المتطلبات وتعزيزها.

وجاءت العبارة (التغيير الاستراتيجي المستمر للخطط المستقبلية للجامعات) بالترتيب الثاني، ودرجة تحقق كبيرة ووزن نسبي (٢.٣٤)، ولعل يرجع ذلك إلى أن تبني الجامعات للابتكار المفتوح، يساعدها في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية، ويعزز المرونة في تغيير خطط الجامعة المستقبلية وفقاً لاحتياجات ومتطلبات السوق واحتياجات المجتمع.

وجاءت العبارة (التركيز على زيادة جاذبية الجامعات للطلاب على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية) بالترتيب الثالث بدرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٣٣)، ولعل يرجع ذلك إلى أن كثير من الجامعات اتجهت إلى زيادة عناصر الجذب لجذب الطلاب



الدوليين والمحليين لزيادة مواردها وتحسين سمعتها الإقليمية والمحلية من خلال الترويج لها ولعدد براءات الاختراع ورواد الأعمال بها وغيرها من عوامل الجذب، بالإضافة إلى تصنيف الجامعات وفق المعايير والمؤشرات في التصنيفات العالمية؛ مما يعزز من قدرتها التنافسية.

وجاءت العبارتين (تحقيق جودة العمليات التدريسية داخل الجامعات)، و(تركيز البحث العلمي على التخصصات الدقيقة جداً) بالترتيب الرابع ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢٠٣١)، ولعل يرجع ذلك إلى قناعة القادة بالجامعات إلى ضرورة تحسين جودة العملية التعليمية داخل الجامعات حتى تستطيع مواكبة التغيرات، وأيضاً تنمية ثقافة الإبداع والابتكار لدى الطلاب، كما أن الابتكار المفتوح يفتح مجالات كثيرة ومتنوعة أمام الجامعات للتركيز على الأبحاث العلمية في التخصصات الدقيقة، والتي مازال العالم يحتاجها حتى الآن.

وجاءت العبارة (رصد العديد من الأزمات المتوقعة أمام الجامعات لمجابهتها) بالترتيب الخامس ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢٠٢٩)، ولعل يرجع ذلك إلى أن عند تبني الجامعات للابتكار المفتوح تواجه مجموعة من التحديات والعقبات، والتي تتمثل في ثقافة التغيير والخوف من سرقة الملكية الفكرية وعزوف بعض أعضاء هيئة التدريس بالعمل في الجامعات والاتجاه إلى الخارج وغيرها من التحديات؛ لذلك يجب أن ترصد الجامعة وتتوقع الأزمات التي يمكن أن تمر لها، وأن تضع سناريوهات بديلة لحل الأزمة.

وجاءت العبارة (رصد إمكانية تحقيق العديد من التحالفات والشركات للجامعات)، بالترتيب السادس ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢٠٢٦)، ولعل يرجع ذلك إلى الابتكار المفتوح يفتح الباب أمام الجامعات لتكوين تحالفات وشركات مع العديد من المؤسسات والصناعة، وهو الأمر الذي يعود بالنفع على الجامعات إما من خلال زيادة مصادر التمويل الخاصة بها، أو من خلال تعزيز رأس مال سمعتها، وتحسين ترتيبها بين الجامعات الأخرى، أو بتحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع تجارية تستفيد بها المؤسسات الأخرى.

وجاءت العبارة (تحليل متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع من الجامعات) بالترتيب السابع، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢٠٢٣)، ولعل يرجع ذلك إلى نجاح الابتكار المفتوح بالجامعات قد يتوقف على مدى استعداد تلك الجامعات ومعرفتها باحتياجات سوق العمل، وبالتالي توجيهها للأبحاث العلمية حول تلبية تلك المتطلبات والاحتياجات، وهو الأمر الذي يزيد من فرصة الجامعات في عقد الشركات مع المؤسسات الخارجية التي تتبنى نتائج أبحاثها وترخصها.

وجاءت العبارة (تفعيل النموذج الثلاثي الحلزوني الذي يربط بين الجامعات والحكومات والمؤسسات التنموية بالمجتمع) بالترتيب الثامن ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢٠٢١)، ولعل يرجع ذلك إلى حاجة الجامعات إلى تفعيل النموذج الثلاثي الحلزوني القائم على ترابط

بين الجامعات والحكومة والمؤسسات التنموية؛ حيث يُسهم تلك الترابط في تنفيذ براءات الاختراع والمشاريع البحثية، كما يوفر المعلومات اللازمة للجامعة حول متطلبات المؤسسات الحكومية والتنموية، وتحديد الفرص والتهديدات.  
(٥) استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في زيادة تفاعل الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

تمّ حساب الوزن النسبي والانحراف المعياري وكا<sup>٢</sup>؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور الأول (تنمية الموارد البشرية)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٨)

استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تنمية الموارد البشرية بالجامعات

م	العبرة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الترتيب
		عالية	متوسطة	ضعيفة				
١	التركيز على استراتيجيات التدريس على زيادة التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	١٥٧	١٩٨	٢٨	كبيرة	٤١	٢	
٢	تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في توجيه البحث العلمي للطلاب.	١٨٣	١٦٨	٣٢	كبيرة	٣٦	١	
٣	تيسير الأعمال الإدارية الخاصة بإجراءات البحث العلمي بالجامعات.	١٤٨	١٨٤	٥١	متوسطة	٢٥	٨	
٤	تعميق دور الإداريين في تحسين سمعة الجامعات.	١٤١	١٨٣	٥٩	متوسطة	٢١	٩	
٥	تفعيل الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعات.	١٥٠	٢٠١	٣٢	متوسطة	٣٩	٤	
٦	إعادة هيكلة العلاقة بين منظومة الموارد البشرية بالجامعات.	١٥٢	١٨٤	٣٧	متوسطة	٣١	٧	
٧	تفعيل العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات داخل الجامعات.	١٥٦	١٨٧	٤٠	متوسطة	٣١	٥	
٨	تفعيل دور التكنولوجيا الرقمية في تعميق الاتصال بين جميع الموارد البشرية بالجامعات.	١٥٦	١٩٩	٢٨	متوسطة	٤١	٣	
٩	جذب الطلاب الوافدين من خلال تسليط الضوء على البرامج الابتكارية	١٤٥	٢٠٢	٣٦	متوسطة	٣٧	٦	
	الإجمالي	١٣٨٨	١٧٠٦	٣٥٣	متوسطة	٢٠٣٠		

جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في توجيه البحث العلمي للطلاب) بالترتيب الأول، ودرجة تحقق كبيرة ووزن نسبي (٢.٣٩)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يوفر للطلاب والموظفين فرصا للتعلم من خلال التجربة والمشاركة في مشاريع بحثية تعزز مهاراتهم وخبراتهم، ويتم ذلك من خلال توجيه ومشاركة أعضاء هيئة التدريس للطلاب وجاءت العبارة (التركيز على استراتيجيات التدريس لزيادة التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) بالترتيب الثاني، بدرجة تحقق كبيرة ووزن نسبي (٢.٣٤)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يتطلب التعاون بين مختلف الأقسام والتخصصات المختلفة؛ مما يعزز م قدرتهم البحثية والمعرفية؛ لذلك يتبنى الابتكار مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة التي تركز على زيادة التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

وجاءت العبارة (تفعيل دور التكنولوجيا الرقمية في تعميق الاتصال بين جميع الموارد البشرية بالجامعات) بالترتيب الثالث، ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٢.٣٣)، ولعل يرجع ذلك إلى الابتكار يحتاج إلى مهارات متخصصة ومتقدمة، وبالتالي يحتاج إلى التعاون بين جميع الأفراد بالجامعة؛ لذلك يجب تفعيل التكنولوجيا الرقمية والتي تُسهل من الاتصالات بين أفراد المجموعة البحثية مثل الحوسبة السحابية، والتي تسمح للباحثين بتخزين كمية كبيرة من المعلومات على الإنترنت، وبالتالي الوصول إليها مما يُسهل التعاون بين العلماء في مختلف الجامعات.

وجاءت العبارة (تفعيل الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعات) بالترتيب الرابع، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٣١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يسمح ببناء شبكة مهنية للمشاركة في المشاريع وبراءات الاختراع؛ مما يتطلب وجود تواصل بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وتعزيز مهارات التواصل لديهم سواء داخل الجامعة أو مع شركاء خارجيين، من خلال منصات التواصل الداخلية؛ مثل: البريد الإلكتروني الجامعي، المنتديات الأكاديمية، أو وش العمل والتدريب.

وجاءت العبارة (تفعيل العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات داخل الجامعات) بالترتيب الخامس، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٣٠)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يشجع على تحسين القدرات البحثية، وقد يتطلب المشروع البحثي مشاركة أكثر من تخصص داخل الجامعة، ويشجع على روح الفريق لذلك يجب تفعيل العلاقة والاتصال بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تنظيم الفعاليات الأكاديمية، وتقاسم الموارد الأكاديمية والبحثية مثل المختبرات والمعدات، وإنشاء مجموعات بحثية.

وجاءت العبارة (جذب الطلاب الوافدين من خلال تسليط الضوء على البرامج الابتكارية) بالترتيب السادس، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٨)، ولعل يرجع ذلك إلى الابتكار المفتوح يُسهم في جذب الطلاب الوافدين إلى الجامعة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والترويج للبرامج الدراسية وتشجيع الطلاب المحليين على الاشتراك في المسابقات الدولية؛ مما يجعلهم سفراء للجامعة وعنصر جذب للطلاب الوافدين للالتحاق بالجامعة.

وجاءت العبارة (إعادة هيكلة العلاقة بين منظومة الموارد البشرية بالجامعات) بالترتيب السابع، ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٧)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يُسهم في إعادة هيكلة العلاقة بين منظومة الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين، القيادات...)، فبتبني منظومة الابتكار المفتوح فرضت لعدد من التغيرات وإعادة هيكلة العمليات والعلاقات داخل الجامعة؛ لزيادة التعاون والتفاعل بينهم بما يخدم الجامعة في تطوير أبحاثها العلمية، وزياد عدد براءات الاختراع.

وجاءت العبارة (تيسير الأعمال الإدارية الخاصة بإجراءات البحث العلمي بالجامعات) بالترتيب الثامن، ودرجة تحقق متوسطة، ووزن نسبي (٠.٢٥)، ولعل يرجع ذلك إلى أن بالرغم من أهمية الابتكار المفتوح بالجامعات إلا أنه مازال هناك الكثير من العوائق والتحديات التي تواجه الجامعات لتبني الابتكار من وجهة نظر العينة، ومنها تيسير الأعمال الإدارية الخاصة بإجراءات البحث العلمي، وقد يفسر ذلك بسبب البيروقراطية، وعدم المرونة والمركزية الشائعة في إدارات الجامعات المختلفة؛ لذلك احتلت هذه العبارة المركز الثامن في مدى قدرة الابتكار المفتوح على تيسير الأعمال الإدارية.

وجاءت العبارة (تعميق دور الإداريين في تحسين سمعة الجامعات) بالترتيب التاسع والأخير في هذا المحور ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن هناك غياب لدور الإداريين بالجامعات المصرية في تعزيز سمعة الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى قلة مشاركتهم في المشاريع البحثية أو اتخاذ القرارات.

(٦) استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تفعيل الانطباعات الإعلامية:  
تمّ حساب الوزن النسبي والانحراف المعياري وكأ؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور الأول (تحسين الصورة الإعلامية)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٩)

استجابات أفراد العينة حول دور الابتكار المفتوح في تحسين الصورة الإعلامية

م	العبارة	درجة التحقق			الترتيب
		عالية	متوسطة	ضعيفة	
١	زيادة دور الإعلام في التركيز على أهمية المخرجات الجامعية.	١٥٤	١٩٤	٣٥	٣
٢	تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين صورة الجامعات.	١٧٧	١٨٧	١٩	١
٣	تركيز البرامج الإخبارية على البحث العلمي بالجامعات.	١٥٣	١٩٠	٤٠	٤
٤	الترويج للشراكات الاستراتيجية للجامعة من خلال الإعلام	١٦١	١٦٣	٥٩	٥
٥	متابعة صفحات الجامعات على وسائل التواصل الاجتماعي.	١٦٩	١٧٤	٤٠	٢
٦	التسويق الرقمي لابتكارات الجامعة	١٥١	١٧٢	٦٠	٧
٧	تركيز وسائل التواصل الاجتماعي على تفعيل العلاقة بين الجامعات وأصحاب المؤسسات التنموية بالجامعات.	١٥٠	١٧٤	٥٩	٧
٨	زيادة البرامج الإعلامية التنافسية بين طلاب الجامعات.	١٥٢	١٧٦	٥٥	٦
٩	مساهمة وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة جذب الطلاب الوافدين.	١٥٨	١٩٨	٧٧	٢
الإجمالي		١٤٢٥	١٩٢٨	٣٩٤	متوسطة

جميع قيم كاً دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين صورة الجامعات) بالترتيب الأول بدرجة تحقق كبيرة ووزن نسبي (٢.٤١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الابتكار المفتوح يمكن أن يحسن من صورة الجامعة من خلال الترويج للإنجازات ونشر قصص النجاح والابتكارات التي حققتها الجامعة في مختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

وجاءت العبارتين (مساهمة وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة جذب الطلاب الوافدين)، و (متابعة صفحات الجامعات على وسائل التواصل الاجتماعي) بالترتيب الثاني

ودرجة تحقق كبيرة ووزن نسبي (٢.٣٤)، ولعل يرجع ذلك إلى التواصل الفعال وإبراز مشاركة الطلاب في مشاريع الابتكار المفتوح، وكيف تُساهم هذه الخبرات في تطويرهم وتعليمهم، ونشر التقارير والدراسات البحثية التي تبرز القيمة العلمية والتطبيقية للابتكارات الناشئة من الجامعة؛ مما يجعل ن الجامعة مؤسسة رائدة في مجال الابتكار المفتوح؛ مما يجذب الطلاب الدوليين لها، كما أن متابعة صفحات الجامعة على مواقع التواصل المختلفة يعزز من قدرتها على الانتشار بين الجامعات المحلية والعالمية؛ مما يعزز من رأس مال سمعتها.

وجاءت العبارة (زيادة دور الإعلام في التركيز على أهمية المخرجات الجامعية) بالترتيب الثالث بدرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٣١)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الإعلام يلعب دوراً هاماً وفعالاً في تحقيق الانتشار للجامعة، وإبراز مخرجاتها ونجاحاتها؛ مما يُساهم في تحسين صورتها، فالإعلام يُعد إحدى القوى الناعمة التي تُساهم في تحسين مكانة الجامعة.

وجاءت العبارة (تركيز البرامج الإخبارية على البحث العلمي بالجامعات) بالترتيب الرابع ودرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٣٠)، ولعل يرجع ذلك إلى حصول الجامعات على براءات اختراع أو تنفيذ بعض المشاريع البحثية يجعلها في صدارة البرامج الإخبارية؛ مما يُساهم في انتشارها إقليمياً ومحلياً، بالإضافة إلى تعزيز رأس مال سمعتها، وجذب أنظار المستثمرين والشركاء المحتملين لتمويل مشاريعها البحثية المستقبلية.

وجاءت العبارة (الترويج للشراكات الاستراتيجية للجامعة من خلال الإعلام) بالترتيب الخامس بدرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٧)، ولعل يرجع ذلك إلى الإعلان عن الشراكات الاستراتيجية مع الشركات والمؤسسات الأخرى من خلال وسائل الإعلام المختلفة يعزز من البحث والابتكار بالجامعة، ويفتح مجالاً لشراكات جديدة مع مؤسسات أخرى تلبى الجامعة احتياجاتها، كما تروج للخدمات والمنتجات التي تنتجها الجامعة.

وجاءت العبارة (زيادة البرامج الإعلامية التنافسية بين طلاب الجامعات) بالترتيب السادس بدرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن زيادة التنافس بين الطلاب من خلال إعلان المشاريع البحثية التي تم ترخيصها للشركات الخارجية يفرز نوعاً من المنافسة والتشجيع لباقي الطلاب للمشاركة في تلك المشاريع، خاصةً بعد إعلان الجوائز والحوافز التشجيعية للطلاب لتبني ثقافة الابتكار والإبداع.

وجاءت العبارتين (التسويق الرقمي لابتكارات الجامعة) و(تركيز وسائل التواصل الاجتماعي على تفعيل العلاقة بين الجامعات وأصحاب المؤسسات التنموية بالجامعات)، بالترتيب السابع بدرجة تحقق متوسطة ووزن نسبي (٢.٢٤)، ولعل يرجع ذلك إلى أن الجامعات التي تتبنى نظام الابتكار المفتوح ولديها مكاتب نقل للتكنولوجيا والابتكار يجب أن تُمتل كوسائل إعلام خاصة بها تعمل لصالحها، ولترويج منتجاتها وخدماتها من خلال التسويق

الرقمي لابتكاراتها ومنتجاتها لجذب المستثمرين والمانحين المحتملين، كما أن الشراكة بين الجامعة والصناعة يعزز من صورتها أمام المجتمع.

وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أن جميع محاور الاستبانة الستة الخاصة بمدى قدرة الابتكار المفتوح بالجامعات المصرية على تعزيز رأس مال سمعتها جاءت بدرجة متوسطة؛ مما يؤكد أهمية دور الابتكار المفتوح في تعزيز رأس مال سمعة الجامعات المصرية.

واحتلت بعض العبارات ببعض المحاور المراتب الأولى، وجاءت بنسبة تحقق كبيرة تمثلت في تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين صورة الجامعات ومساهمة وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة جذب الطلاب الوافدين، ومتابعة صفحات الجامعات على وسائل التواصل الاجتماعي، وتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في توجيه البحث العلمي للطلاب، والتركيز على استراتيجيات التدريس لزيادة التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والتحليل المستمر للجامعات ذات الترتيب في التصنيفات العالمية، والتغيير الاستراتيجي المستمر للخطط المستقبلية للجامعات.

#### **المحور الرابع: التصور المقترح لتفعيل دور الابتكار المفتوح في تعزيز رأس مال السمعة للجامعات المصرية:**

يتصدى الجزء الحالي لوضع العديد من الملامح الخاصة بقدرة منظومة الابتكار المفتوح عند تطبيقها داخل الجامعات المصرية على تحقيق طفرة استراتيجية بالجامعات المصرية، وبالتالي يتغير وضع الجامعات المصرية في العديد من التصنيفات العالمية، وبالتالي تزداد سمعة الجامعات المصرية على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وذلك في العديد من الجوانب العلمية المختلفة.

وبالتالي يزداد إقبال الطلاب الوافدين على الدراسة بالجامعات المصرية، وتزداد التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية، ويزداد إقبال المؤسسات التنموية على منظومة البحث العلمي بالجامعات، وأيضاً تغيير منظومة التدريس بالجامعات المصرية، وبالتالي يتحقق رأس المال المتوقع من جراء زيادة سمعة الجامعات المصرية، وبالتالي تتحقق مقومات رأس مال السمعة للجامعات المصرية.

لذا سوف يحاول الجزء الحالي تحليل العناصر الأساسية للتصور المقترح، وهما على

النحو التالي:

#### **أولاً: فلسفة التصور المقترح:**

تنتطق فلسفة التصور الحالي من قدرة الابتكار المفتوح على كسر الحواجز بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع؛ حيث يُسهم الابتكار المفتوح في انصهار الجامعات المصرية داخل المؤسسات التنموية بالمجتمع، والتعرف من خلال أصحاب المصالح الخاصة

بالجامعات على مواصفات المخرجات النهائية المطلوبة لهم، سواء على مستوى المخرجات البشرية، أو على مستوى المخرجات المعرفية من أفكار قادرة على حل العديد من المشكلات أو من خلال المخرجات البحثية أو من خلال المخرجات القيمية.

وفي هذا السياق ترتكز فلسفة التصور على قدرة الابتكار المفتوح على إحداث تغيير بمنظومة الجامعات سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو المخرجات المجتمعية، حيث يزداد التركيز على التكنولوجيا في توظيفها بجميع العمليات التي تتم داخل المنظومة الجامعية، وأيضاً يزداد التركيز على إنتاج نوعية من التكنولوجيا قادرة على تغيير وضع المجتمع المصري على الخريطة العالمية.

كما تتطرق فلسفة التصور من قدرة الابتكار المفتوح على إنتاج الجامعات للعديد من الابتكارات وبراءات الاختراع التي تسهم في تغيير وضع الجامعات المصرية على خريطة التصنيفات العالمية والإقليمية والمحلية؛ حيث يُسهم الابتكار المفتوح في تحقيق جميع ركائز التصنيفات العالمية، وبالتالي تحتل الجامعات المصرية مواقع مختلفة على الخريطة العالمية فتزداد سمعتها، وبالتالي يتحقق العائد المتوقع من خلال السمعة التي تتمتع بها الجامعات المصرية.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور الحالي لتحقيق العديد من الأهداف على النحو التالي :

- **التنبؤ بدور الابتكار المفتوح في تغيير سمعة الجامعات المصرية:** حيث أننا بحاجة لهذا النمط من الابتكار من أجل إحداث تغيير في جميع معايير التصنيفات العالمية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والأبحاث العلمية والمخرجات المجتمعية... الخ.
- **التكيف مع التغييرات:** حيث يساعد الابتكار المفتوح على إحداث تكيف بين ما هو مطلوب من تغيير استراتيجيات التدريس داخل الجامعات المصرية وبين الأساليب الابتكارية التي تتواجد بالجامعات على المستوى العالمي، وبالمثل بالنسبة للبحث العلمي؛ حيث يساعد على اختراق الجامعات المصرية للعديد من المجالات البحثية الدقيقة.
- **تحقيق جودة الجامعات:** حيث يُوظف الابتكار المفتوح منظومة الموارد البشرية بالجامعات في توفير جميع المعايير التي تساعد على اعتماد الجامعات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي.
- **تحقيق التميز للجامعات:** ذلك من خلال مساهمة الابتكار المفتوح في تواجد العديد من براءات الاختراع والابتكارات التي تفوق توقعات أصحاب المصالح من الجامعات سواء الطلاب، أو أعضاء هيئة التدريس، أو أولياء الأمور، أو أصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع.



- **إيجاد مزايا تنافسية للجامعة:** حيث يُسهم الابتكار المفتوح في الانفتاح على المؤسسات التنموية بالمجتمع، وذلك من أجل دراسة احتياجاتها من الجامعات سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبالتالي سعي الجامعات المصرية لامتلاك العديد من المزايا التنافسية للجامعات المصرية.

- **التأثير في مستقبل المجتمع:** حيث يؤدي الابتكار المفتوح لتغيير وضع الخريطة الاستراتيجية للجامعات المصرية على الخريطة العالمية، وبالتالي تستعيد الجامعات مكانتها الطبيعية في المستقبل.

### ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

هناك العديد من المنطلقات الأساسية لهذا التصور يتم استعراضها على النحو التالي:

- **بيئة تنافسية:** ازدادت حدة التنافس بين الجامعات المصرية والعديد من الجامعات على المستوى العالمي والإقليمي، وبالتالي لا بد من التوصل لتصور يحاول تغيير الخريطة الاستراتيجية للجامعات المصرية على خريطة التنافس من أجل تغيير وضعها في الترتيب العالمي.

- **بيئة سريعة التغيير:** حيث زادت سرعة التغيير التي تعاني منها الجامعات بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، وذلك على مستوى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ لذا يحاول التصور الحالي مراعاة سرعة التغيير من خلال تواجد نظم للابتكار المفتوح داخل الجامعات المصرية.

- **بيئة لا تسمح بالخطأ:** عندما تكون المخرجات الجامعية على مستوى المخرجات البشرية والمعرفية والقيمية غير متناسبة مع متطلبات سوق العمل التنموي، سوف يؤدي ذلك لتغيير الموارد الاستراتيجية الغير ملموسة للجامعات المصرية، وذلك من خلال تغيير سمعة الجامعات المصرية على الخريطة العالمية، وبالتالي لا يقبل عليها الطلاب، وبالعكس إذا تم التنبؤ بمخرجات سوق العمل.

- **بيئة متزايدة الطلب:** ازداد الطلب في المجتمع العالمي على المخرجات الجامعية من أجل تحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة، وبالتالي زاد إقبال المؤسسات التنموية على المخرجات المعرفية للجامعات المتجسدة في البحث العلمي، والكفاءات البشرية وبراءات الاختراع، وبالتالي لا بد أن تسعى الجامعات المصرية لتحقيق ذلك

### رابعاً: مسلمات التصور المقترح:

يحاول الجزء الحالي إسقاط الضوء على العديد من المسلمات الخاصة بالتصور لعل

من أهمها ما يلي:

- إرضاء أصحاب المصالح من الجامعات: حيث لا بد من تحقيق متطلبات الطلاب من الجامعات سواء من حيث التخصصات أو طبيعة التكوين بالجامعات أو طبيعة التدريب والتأهيل لسوق العمل، وأيضاً احتياجات المؤسسات التنموية بالمجتمع من خلال تحليل مواصفات الخريج.

- تعزيز الأداء المالي للجامعات: حيث أصبحت الجامعات العالمية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة تبحث عن موارد مالية من أجل تحقيق الاستمرار في تحديث منظومة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يتناسب مع ما هو مطلوب لرأس مال السمعة الخاصة بالجامعات المصرية.

- تحقيق مقومات المسؤولية الاجتماعية: حيث لا بد أن يسهم الابتكار المفتوح في تحقيق المسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عباء الجامعات المصرية من خلال مجتمعهم، وبالتالي لا بد من توافر العقلية الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق ذلك من خلال العديد من المبادرات الاجتماعية.

- القيادة الاستراتيجية: حيث إن التغييرات التي أحدثتها ثورة الابتكار المفتوح أدت لأهمية تواجد العديد من الأنماط الخاصة بالقيادات الاستراتيجية داخل الجامعات، وذلك من أجل استيعاب تحقيق الطفرات الاستراتيجية المرغوبة من الجامعات تجاه المؤسسات التنموية داخل المجتمع العالمي والإقليمي والمحلي.

- تحقيق مقومات تفاعل الموارد البشرية: حيث يؤدي الابتكار المفتوح لتغيير منظومة الموارد البشرية بالجامعات من خلال تحقيق التفاعل المستمر بينهما في إطار الوظائف التي يجب أن يقوم بها كلاً منهما.

#### خامساً: ملامح التصور المقترح:

يحاول الجزء الحالي تحليل الملامح الأساسية للتصور الحالي، وذلك لتوضيح قدرة الابتكار المفتوح عند تطبيقه بالجامعات المصرية على تحقيق المقومات الأساسية لرأس مال السمعة بالجامعات المصرية، وذلك من خلال المحاور الآتية:

#### (١) الابتكار المفتوح ورضا أصحاب المصالح بالجامعات:

يحاول هذا المحور تحليل مدي قدرة الجامعات المصرية عند تبنيها الابتكار المفتوح على تحقيق رضا أصحاب المصالح بالجامعات، والمتجسدين في أعضاء هيئة التدريس الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المؤسسات التنموية بالمجتمع، وذلك من خلال قدرة الابتكار المفتوح بالجامعات على تحقيق كلاً من:

- تقديم خدمات مجتمعية ابتكارية تتناسب مع مجتمع المعرفة.
- جذب أعضاء هيئة التدريس للعمل داخل الجامعات.
- تسويق براءات الاختراع مما يحقق رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- إدخال استراتيجيات تدريس تتلائم مع احتياجات الطلاب التعليمية.  
- تغيير نمط البحث العلمي بما يحقق إشباع حاجة أصحاب المؤسسات التنموية من الجامعات.

- تعميق الاتصالات بين جميع أصحاب المصالح بالجامعات.
- زيادة قدرتها التنافسية للجامعات فيتحقق رضا أصحاب الأسهم بالجامعات.
- توظيف الخريجين مما يحقق رضا أولياء الأمور عن الجامعات.
- تبني التفكير المستقبلي بالاستماع لآراء الطلاب لجميع أصحاب المصالح.

### (٢) الابتكار المفتوح و تعزيز الأداء المالي للجامعات:

يتصدى الجزء الحالي لمحاولة الكشف عن مدي قدرة الجامعات المصرية عند تبنيها الابتكار المفتوح على تعزيز الأداء المالي لها، وذلك من خلال توفير العديد من الموارد المالية الذي تساعد على تحقيق جودة منظومة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالجامعات؛ حيث يُسهم الابتكار المفتوح عند تطبيقه بالجامعات في كلاً من:

- تمكين الجامعات المصرية من الموارد المالية الناتجة من تسويق مخرجاتها المادية.
- مساهمة المؤسسات التنموية في تمويل عمليات إعداد الموارد البشرية بالجامعات
- جاذبية المشروعات البحثية لتمويل من أصحاب المؤسسات التنموية.
- توفير موارد مالية من عائد براءات الاختراع.
- إيجاد موارد مالية من عائد مشروعات البحث العلمي بالجامعات.
- توفير موارد مالية من إقبال الوافدين على الدراسة بالجامعات.
- زيادة الشراكات والتحالفات بالجامعات في البرامج المقدمة.
- زيادة الموارد المالية الذاتية للجامعات بالإضافة للموارد الحكومية.
- سيطرة الجامعات على نسبة كبيرة من توزيع المخرجات الابتكارية بالمجتمع.

### (٣) الابتكار المفتوح و تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات:

يحاول هذا المحور الكشف عن مدي قدرة الجامعات المصرية عند تبنيها الابتكار المفتوح على توفير العديد من المبادرات المجتمعية والتطوعية والأخلاقية تجاه المجتمع؛ لذا يتصدى الجزء الحالي لقدرة الابتكار المفتوح بالجامعات على تحقيق كلاً من:

- وضع قواعد أخلاقية لجميع العاملين بالبحث العلمي في المجالات البيولوجية.
- التحليل المستمر لتوقعات المجتمع من الجامعات.
- تركيز موضوعات البحث العلمي على التفكير الشمولي التكاملي تركيز الجامعات على العديد من المبادرات المجتمعية.
- تواجد الأعمال التطوعية داخل منظومة التدريس بالجامعات.

- تفعيل هوية الجامعات من خلال اندماجها داخل المجتمع.
- رصد العديد من القيم تجاه ممارسة الأعمال للخريجين.
- تفعيل الاتصالات المستمرة بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع.
- الحفاظ على مكانة الجامعات داخل المجتمع العالمي والإقليمي.

#### (٤) الابتكار المفتوح والقيادات الاستراتيجية بالجامعات:

- يحاول هذا المحور الكشف عن مدي قدرة الجامعات المصرية عند تبنيها الابتكار المفتوح على تعزيز دور القيادات الاستراتيجية بالجامعات، وذلك من خلال قدرة الابتكار المفتوح على تحقيق كلاً من بالنسبة للقيادات الاستراتيجية بالجامعات:
- تحقيق جودة العمليات التدريسية داخل الجامعات.
  - تركيز البحث العلمي على التخصصات الدقيقة جداً.
  - تحليل متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع من الجامعات.
  - رصد إمكانية تحقيق العديد من التحالفات والشركات للجامعات.
  - التحليل المستمر للجامعات ذات الترتيب في التصنيفات العالمية.
  - التغيير الاستراتيجي المستمر للخطط المستقبلية للجامعات.
  - تفعيل النموذج الثلاثي الحزوني الذي يربط بين الجامعات والحكومات والمؤسسات التنموية بالمجتمع.
  - رصد العديد من الأزمات المتوقعة أمام الجامعات لمجابهتها.
  - التركيز على زيادة جاذبية الجامعات للطلاب على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

#### (٥) الابتكار المفتوح وتفاعل الموارد البشرية بالجامعات:

- يحاول هذا المحور الكشف عن مدي قدرة الابتكار المفتوح على تحقيق التفاعل بين جميع الموارد البشرية بالجامعات سواء بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، أو بين الطلاب والإداريين، أو بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين....الخ؛ لذا لابد من توضيح قدرة الابتكار المفتوح بالجامعات من خلال:
- التركيز على استراتيجيات التدريس على زيادة التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
  - تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في توجيه البحث العلمي للطلاب.
  - تيسير الأعمال الإدارية الخاصة بإجراءات البحث العلمي بالجامعات .
  - تعميق دور الإداريين في تحسين سمعة الجامعات .
  - تفعيل الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعات.

- إعادة هيكلة العلاقة بين منظومة الموارد البشرية بالجامعات.
- تفعيل العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات داخل الجامعات .
- تفعيل دور التكنولوجيا الرقمية في تعميق الاتصال بين جميع الموارد البشرية بالجامعات.
- جذب الطلاب الوافدين من تعامل الموارد البشرية بالجامعات.

### (٦) الابتكار المفتوح وتحسين الصورة الإعلامية:

يحاول هذا المحور الكشف عن مدي قدرة الابتكار المفتوح على تحسين الصورة الإعلامية بالجامعات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، واستخدام وسائل التواصل المحققة لتحسين صورة الجامعة؛ لذا لابد من توضيح قدرة الابتكار المفتوح بالجامعات من خلال:

- زيادة دور الإعلام في التركيز على أهمية المخرجات الجامعية.
- تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين صورة الجامعات.
- تركيز البرامج الإخبارية على البحث العلمي بالجامعات.
- التسويق الرقمي لابتكارات الجامعة.
- تركيز وسائل التواصل الاجتماعي على تفعيل العلاقة بين الجامعات وأصحاب المؤسسات التنموية بالجامعات.
- زيادة البرامج الإعلامية التنافسية بين طلاب الجامعات.
- مساهمة وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة جذب الطلاب الوافدين.

### سادساً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

هناك العديد من الآليات التي تساعد في تنفيذ التصور الحالي، ويمكن تقسيم هذه

الآليات إلي:

### (١) آليات مؤسسية:

- حيث هناك العديد من الآليات الواجب اتباعها من قبل الجامعات، وذلك من أجل تنفيذ التصور الحالي، ولعل من أهم هذه الآليات:
- استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي مهارات تكنولوجية معينة، وذلك من أجل قدراتهم على توليد العديد من الأفكار المعرفية من الطلاب، وتحقيق المزيد من براءات الاختراع المختلفة.
- إعادة تأهيل أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على استراتيجيات التدريس المختلفة التي تؤدي لمزيد من الابتكارات العلمية وبراءات الاختراع.
- تغيير الاستراتيجيات التقليدية في التدريس باستراتيجيات تدريسية ابتكارية.

- توظيف الابتكار المفتوح في إعادة هيكلة خريطة البحث العلمي لدى الطلاب، سواء في التخصصات المختلفة أو في طريقة إجراء البحث العلمي.

- التقويم المستمر للطلاب من خلال منظومة الابتكار المفتوح في أدائهم البحثي.  
**(٢) آليات تشريعية:**

حيث يجب أن تصدر الجامعات العديد من التشريعات والسياسات من أجل جعل الابتكار المفتوح أحد العناصر المهمة في العملية التعليمية وعدم تجاهلها، وزيادة عدد مراكز الابتكار ونقل التكنولوجيا وترخيصها لتصبح أحد المراكز الأساسية داخل كل جامعة مصرية.  
**(٣) آليات استثمارية:**

هناك العديد من الآليات الواجب اتباعها في الجانب الاستثماري، لعل من أهمها ما يلي:  
- استثمار جميع الطاقات البشرية والمتجسدة في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال توظيف جميع أركان منظومة الابتكار المفتوح في الكشف عن المهارات الأساسية لكلاً منهما.

- استثمار نظم الابتكار المفتوح في إعادة ترتيب الجامعات على خريطة التنافس العالمية.  
- استثمار براءات الاختراع وترخيصها للشركات الخارجية للحصول على مصادر تمويل جديدة تساعد الجامعة على استمرار تطور أبحاثها العلمية.  
- استثمار البنية التحتية الماحة من مختبرات ومعامل ومكاتب وأدوات وموارد متنوعة لزيادة إنتاجية البحوث العلمية.

- استثمار حقوق الملكية الفكرية للجامعة والتسويق لها، وإنشاء شركات خاصة بالجامعة.  
**(٤) آليات مجتمعية:**

هناك العديد من الآليات المجتمعية التي يجب اتباعها، لعل من أهمها ما يلي:  
- توظيف الابتكار المفتوح بالجامعات لتلبية متطلبات المجتمع وبالتالي زيادة رضا الأفراد عن عمل الجامعة كمؤسسة مجتمعية مسؤولة.

- نشر ثقافة الابتكار والإبداع بين أفراد المجتمع، وثقافة التعاون والعمل بروح الفريق.  
- استغلال براءات الاختراع التي تم التوصل إليها بالجامعات المصرية في تسويق جميع المخرجات الجامعية على مستوى المخرجات البشرية أو المعرفية... الخ.  
- استغلال الابتكارات العلمية وبراءات الاختراع في زيادة القدرة التنافسية للجامعات عن طريق امتلاك ميزة تنافسية لها.

- توظيف الابتكار المفتوح في استطلاع رأي جميع أصحاب المصالح من العملية التعليمية سواء الطلاب أو المؤسسات التنموية بالمجتمع أو أولياء الأمور أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

## مراجع البحث

- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، علي، عصام عبدالغني، وبهي، كريم بهي أحمد(٢٠٢٢). أثر ممارسات الابتكار المفتوح على أداء المؤسسات الناشئة في ظل الدور الوسيط للتوجه الريادي للقادة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الناشئة بجمهورية مصر العربية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س٤٢، ع٢، 458، - 431مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405986>
- بخوش، مديحة يونس(٢٠١٨). الابتكار المفتوح بين الحاجة وخطوات تبنيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، مج٢، ع٢، 75، - 60مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/989191>
- جامعة الفيوم، إدارة الجامعة المصرية - <https://www.fayoum.edu> والأينتك
- جامعة بنى سويف، مركز ترميم الموهوبين والمبدعين والمبتكرين <https://www.bsu.edu>
- جامعة بنى سويف، مركز دعم الأينتك والتكنولوجيا <https://www.fayoum.edu>
- جامعة عين شمس، مركز الابتكار والإبداع، جامعة عين شمس <https://iec.bu.edu>
- جنيد، حنان فاروق، المطيري، عبدالرحمن بن نامي، ميلود، جمال عيسى، عثمان، إسلام أحمد أحمد، وعبدالرحمن، وفاء صلاح(٢٠٢٢). توظيف رأس المال الرقمي في بناء أنشطة المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالسمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الربحية في الوطن العربي. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، مج٢١، ع٢، 91، - 1مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336057>
- سعد، محمود صديق عبد الواحد(٢٠٢٢). دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة*، مج١٣، ع٣، ٨٣١-٨٩١.
- شنة، أسية(٢٠٢٢). دور الابتكار المفتوح في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية: التجربة السنغافورية (Entrepise Singapore) نموذجًا. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، مج٥، ع١، 195 - 215 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267648>
- عبدالعزيز، خميس فهيم عبدالفتاح(٢٠١٩). انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية. *مجلة التربية*، ج١٨٤، ع٢، 328، - 267مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1048122>
- عبدالمجيد، نادي أحمد علي(٢٠٢٢). دور الابتكار المفتوح على أداء العاملين بالأندية الرياضية. *المجلة العلمية لعلوم الرياضة*، ع٥، 39، - 1مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1295298>
- علون، محمد لمين، و السبتي، وسيلة(٢٠١٩). مزايا ومعوقات تطبيق الابتكار المفتوح في منظمات الأعمال. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، مج٢، ع٢، 163 - 145مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1041692>

- فؤاد، أحمد صبري، والسيد، خالد قدرى (٢٠١٦). دور الابتكار المفتوح في تحسين الإمكانات البشرية للباحثين بإدارة البحوث والتطوير في المؤسسات المنتجة للأدوية بالتطبيق على مؤسسات قطاع الأعمال العام. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع٢، 169 - 147 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/776682>
- محمد أنور عبد العزيز (٢٠١٩). إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، ١(٤)، ٣٥٠ - ٣٨٣.
- محمد، رعدة أحمد أبو العلا، شمعة، رانية عبدالمنعم محمود، وغريب، منى محمد صالح (٢٠٢١). أثر الابتكار المفتوح على الأداء التنظيمي: التغيرات البيئية - متغيرات معدلة: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج١٢، ع٤، ٢٦٢-٢٩٦ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224442>
- مركز الابتكار وزيادة الأعمال، جامعة بنها [https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section\\_id=647&cat\\_id=26#](https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=647&cat_id=26#)
- مقرى، زكية، فورار، أيمن، وشنة، أسية (٢٠١٦). تفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي من خلال الابتكار المفتوح: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مج٩، ع٢٥، 214 - 193 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/763305>
- نور، حمدى محمد، والسيد، خالد قدرى (٢٠١٦). دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية: بالتطبيق على الجامعات المصرية الحكومية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع٤، 252 - 231 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/871066>
- نوفل، صبري (٢٠١٥). الابتكار والأداء الاقتصادي. *مجلة المال والتجارة*، ع٥٥، 11 - 4 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/700165>
- وحدة الابتكار التربوية والتعليم عن بُعد، جامعة الإسكندرية.
- Aidarovna, K.A., & Lenarovna, K.D.(2020). Economic assessment of the dependence of an organization's competitiveness on reputation capital. **International Review**,(3-4), 73-79.
- Rosamond, E.(2020). From reputation capital to reputation warfare: Online ratings, trolling, and the logic of volatility, Theory. **Culture & Society**, 37(2), 105-129.
- Abdul Razak, A., Murray, P.A., & Roberts, D.(2014). Open innovation in universities: The relationship between innovation and commercialization. **Knowledge and Process Management**, 21(4), 260-269،
- Ana Rita Neves, Joana Costa, João Reis, Using a Systematic Literature Review to Build a Framework for University-Industry Linkages using Open Innovation. **Procedia Computer Science**, Volume 181,2021, 23-33.
- Andrew Terhorst, Peng Wang, Dean Lusher, Dianne Bolton, Ian Ellum, Broker roles in open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 10, Issue 1, 2024.
- Arroyo-Machado, W., Díaz-Faes, A.A., Herrera-Viedma, E., & Costas, R.(2024). From academic to media capital: To what extent does the scientific reputation of universities translate into Wikipedia attention?. **Journal of**



- the Association for Information Science and Technology, 75(4), 423-437.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I., & Galati, F.(2012). The adoption of open innovation within the telecommunication industry. **European Journal of innovation management**, 15(1), 27-54.
- Bourdieu, P.(2018). Cultural reproduction and social reproduction. **In Inequality**(pp, 257-272), Routledge.
- Busarovs, A.(2013). Open innovation: Current trends and future perspectives. **Humanities and Social Sciences**, 21(2), 103-119.
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A.(2017). How family firms execute open innovation strategies: the Loccioni case. **Journal of Knowledge Management**, 21(6), 1459-1485.
- Cassiman, B., & Valentini, G.(2016). Open innovation: are inbound and outbound knowledge flows really complementary?. **Strategic Management Journal**, 37(6), 1034-1046.
- Chen Chen, Shusheng Zhang, Jianjie Chu, Suihuai Yu, Ning Ding, Hang Zhao, Zhaojing Su, Hao Fan, Member combination selection for product collaborative design under the open innovation model. **Advanced Engineering Informatics**, Volume 55,2023.
- Chesbrough, H, W.(2003), **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., & Bogers, M.(2014). **Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation**. New Frontiers in Open Innovation, Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Christensen, T., Gornitzka, A., & Ramirez, F.O.(2019). **Reputation management, social embeddedness, and rationalization of universities**. Universities as agencies: Reputation and professionalization, 3-39<https://bus.asu.edu/eg/ar/postgraduate-affairs/page/48>
- Cronin, A.M.(2016). Reputational capital in 'the PR University': public relations and market rationalities. **Journal of Cultural Economy**, 9(4), 396-409.
- De las Heras-Rosas, C., & Herrera, J.(2021). Research trends in open innovation and the role of the university. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 29.
- De Leaniz, P.M.G., & Del Bosque, I.R.(2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. **Intangible Capital**, 9(1), 262-280.
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & González-Vázquez, E.(2019). The relationship between image and reputation in the Spanish public university, **European Research on Management and Business Economics**, 25(2), 87-92
- Elmquist, M., Fredberg, T., & Ollila, S.(2009). Exploring the field of open innovation. **European Journal of Innovation Management**, 12(3), 326-345.
- Erel, U.(2010). Migrating cultural capital: Bourdieu in migration studies. **Sociology**, 44(4), 642-660.

- Feldman, P.M., Bahamonde, R.A., & Velasquez Bellido, I.(2014). A new approach for measuring corporate reputation. **Revista de Administração de empresas**, 54, 53-66.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H.(2010). The future of open innovation. **R&d Management**, 40(3), 213-221.
- Gołata, K., & Sojkin, B.(2020). Determinants of building image and reputation of university towards its stakeholders, Marketing. **Instytucji Naukowych i Badawczych**, 1(35), 29-56.
- Holt, D.B.(1998). Does cultural capital structure American consumption?. **Journal of consumer research**, 25(1), 1-25.
- Huizingh, E.K.(2011). **Open** innovation: State of the art and future perspectives, **Technovation**, 31(1), 2-9
- Jackson, K.T.(2004). **Building reputational capital: Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line**. Oxford University Press.
- Jonsson, L., Baraldi, E., Larsson, L.E., Forsberg, P., & Severinsson, K.(2015). Targeting academic engagement in open innovation: tools, effects and challenges for university management. **Journal of the Knowledge Economy**, 6, 522-550.
- José Bestier Padilla Bejarano, Jhon Wilder Zartha Sossa, Carlos Ocampo-López, Margarita Ramírez-Carmona, Open innovation: A technology transfer alternative from universities, A systematic literature review. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 9, Issue 3,2023,100090,
- Kantor, O.G., Rudneva, Y.R., & Khalikova, E.A.(2022). **Reputation Capital of a University Lecturer: Identification and Assessment**. In Digital Technologies and Institutions for.
- Karine Oganisjana, Promotion of university students' collaborative skills in open innovation environment. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 1, Issue 2 2015, 1-17.
- Klewes, J., & Wreschniok, R.(2009). **Reputation capital Building and maintaining trust in the 21st century**, In **Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century(pp, 1-8)**, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kolesnikova, J., Fakhrutdinova, E., & Zagidullina, V.(2016. September). **The structure of intangible capital**, In **Social Sciences and Interdisciplinary Behavior: The 4th International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science(ICIBSoS 2015)**. Kazan Federal University, Kazan, Russia, 22-23 October 2015 & Arya Duta hotel, Jakarta, Indonesia, 07–08 November 2015(p, 79), CRC Press.
- Kryukova, Yu, E.(2015). Reputation: etymology of the concept and the search for socio-philosophical foundations of analysis, To the statement of the problem. **Space and Time**, 3(21), 134-137.
- Lim, S.C., Macias, A.J., & Moeller, T.(2020). Intangible assets and capital structure. **Journal of Banking & Finance**, 118, 105873.
- Mariia, Z.(2018). **Dynamics of internal reputational capital of an organization**.
- Mohamed Oudgou, Financial and Non-Financial Obstacles to Innovation: Empirical Evidence at the Firm Level in the MENA Region. **Journal of Open**

- Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 7, Issue 1, 2021.
- Mohtsham Saeed, M., & Arshad, F.(2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, 19, 219-232.
- Moore, W.J., Newman, R.J., & Turnbull, G.K.(2001). Reputational capital and academic pay. **Economic Inquiry**, 39(4), 663-671.
- Ostrower, F.(1998). The arts as cultural capital among elites: Bourdieu's theory reconsidered. **Poetics**, 26(1), 43-53.
- Pedro Janeiro, Isabel Proença, Vítor da Conceição Gonçalves, Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources. **Journal of Business Research**, Volume 66, Issue 10, 2013, 2017-2023. ISSN 0148-2963.
- Perkmann, M., & Walsh, K.(2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. **International journal of management reviews**, 9(4), 259-280.
- Peshev, N.(2020). Reputation as an intangible asset, Известия на Съюза на учените-Варна. **Серия Икономически науки**, 9(1), 80-87.
- QS World University Rankings 2024: Top global universities Available at <https://www.qschina.cn/en/university-rankings/world-university-rankings/2024>
- Reshetnikova, I.(2011). Reputation capital as a factor in ensuring the competitiveness of Russian business: theory, research methodology, problems of formation and management in the context of globalization of markets(**Doctoral dissertation**), Volgograd State Technical University.
- Resnik, S.D.(2009). **System and mechanisms for managing the competitiveness of a higher education institution**.
- Reznik, S.D., & Yudina, T.A.(2010). System and mechanisms for managing the reputation of a higher education institution. **University Management: Practice and Analysis**,(2), 51-57.
- Reznik, S.D., & Yudina, T.A.(2012). **Reputation of a higher education institution: formation and management of the university's reputation**.
- Roberto Osorno-Hinojosa, Mikko Korja, Delia del Carmen Ramírez-Vázquez, Open Innovation with Value Co-Creation from University–Industry Collaboration. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 8, Issue 1, 2022, 32.
- Roberto Osorno-Hinojosa, Mikko Korja, Delia del Carmen Ramírez-Vázquez, Open Innovation with Value Co-Creation from University–Industry Collaboration. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 8, Issue 1, 2022,32.
- Ruben Vicente-Saez, Robin Gustafsson(2020):, Lieve Van den Brande, The dawn of an open exploration era: Emergent principles and practices of open science and innovation of university research teams in a digital world. **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 156, , 120037.
- Rudaleva, I.A., & Tukhvatullin, A.F.(2015). Reputational capital of an organization and methods for its assessment, In Product quality: control. **management, improvement, planning**(pp, 216-220).

- Saebi, T., & Foss, N.J.(2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. **European Management Journal**, 33(3), 201-213.
- Safiullin, M, R., Elshin, L, A., & Abdukaeva, A, A.(2020), Influence of Reputation Capital on the Macroeconomic Parameters of A Region: from Theory to Practice(By the Example of the Republic of Tatarstan), **Revista Turismo Estudos E Práticas-Rtep/Uern**,(5), 1-8.
- Safiullin, M., Elshin, L. & Grunichev, A.(2019). **Methodical approaches to assessment of the impact of the reputation capital on investment processes in the region**(On the example of regions of the Volga Federal district).
- Sağ, S., Sezen, B., & Güzel, M.(2016). Factors that motivate or prevent adoption of open innovation by SMEs in developing countries and policy suggestions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235, 756-763.
- Sean Kruger, Adriana Aletta Steyn(2024):, Developing breakthrough innovation capabilities in university ecosystems: A case study from South Africa, **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 198.
- Shanghai World University Rankings 2024 Available at: <https://www.shanghairanking.com/>
- Sisodiya, S.R., Johnson, J.L., & Grégoire, Y.(2013), Inbound open innovation for enhanced performance: Enablers and opportunities, **Industrial marketing management**, 42(5), 836-8494
- Suh, T., & Amine, L.S.(2007). Defining and managing reputational capital in global markets. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 15(3), 205-217.
- Times News, THE World University Rankings explained, Times higher education: Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- West, J., & Bogers, M.(2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. **Journal of product innovation management**, 31(4), 814-831.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H.(2014). Open innovation: The next decade. **Research policy**, 43(5), 805-811.
- Xiaohua Li, Weibing Chen, Melfi Alrasheedi(2023): Challenges of the collaborative innovation system in public higher education in the era of industry 4,0 using an integrated framework. **Journal of Innovation & Knowledge**, Volume 8, Issue 4,.
- Xiaorui Zhou, Li Yang.(2024): The mechanism of TMT network characteristics on enterprises' open innovation: A theoretical framework and meta-analysis, **International Review of Economics & Finance**, Volume 90.
- Xu Yan, Minyi Huang, Leveraging university research within the context of open innovation: The case of Huawei. **Telecommunications Policy**, Volume 46, Issue 2, 2022.
- Кузенкова, А. Ю., & Погорелова, А.Ю.(2016). Репутационный капитал в работе компаний. **Теория и практика современной науки**, 5(11), 558-560.