

تطبيق أبعاد المنظمة البارعة مدخلاً لتنويع مصادر التمويل الجامعي: دراسة  
نوعية

أ. محمد عثمان تنيرة

ماجستير أصول تربية - وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

د. محمود إبراهيم خلف الله

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة الأقصى - غزة

(تاريخ الاستلام 2023/03/12، تاريخ القبول 2023/03/21)

**Applying the Organization's Ambidextrous Dimensions as an Entry for  
Diversifying University Funding Sources: A Qualitative Study**

**Mr. Muhammad Uthman Tanira**

Master of Educational Foundations – Palestinian Ministry of Education

**Dr. Mahmoud Ibrahim Khalafallah**

Associate Professor of Educational Administration – Al-Aqsa University – Gaza

(Received 12/03/2023, Accepted 21/03 /2023)



أ. محمد تنيرة - غزة E-mail address:: [mhmdtnvrt171@gmail.com](mailto:mhmdtnvrt171@gmail.com) البريد الإلكتروني

د. محمود خلف الله - غزة E-mail address: : [me.khalafAlla@alqsa.edu.ps](mailto:me.khalafAlla@alqsa.edu.ps) البريد الإلكتروني

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرّف الأسس الفكرية والنظرية للمنظمة البارعة والتمويل الجامعي، بالإضافة إلى تعرّف آراء الخبراء وتصوراتهم حول آليات تطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل لتتنوع مصادر التمويل الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان منهج الدراسات المستقبلية، من خلال تطبيق أسلوب دلفاي أداة رئيسة، وبلغ عدد الخبراء (١٧) خبيراً في كل من الجامعات الأربع: (الإسلامية، والأزهر، والأقصى، وغزة)، وأظهرت نتائج الدراسة عبر جولات دلفاي أهمية تطبيق براعة الاستغلال والاستكشاف والهيكل التنظيمي المرن كمدخل لتنوع مصادر التمويل الجامعي من خلال عدة آليات أبرزها: تفعيل القرارات الحكومية بدفع جزء من أموال الضرائب لتمويل الجامعات المحلية، واستكشاف فرص الأبحاث التعاقدية لاستثمار فرص العائد المالي منها مستقبلاً، بالإضافة إلى استثمار الكراسي البحثية كإحدى مصادر التمويل، والتوجه نحو مفهوم الجامعة المنتجة، وتقدمت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: وجود خطة استراتيجية واضحة لدعم التحول نحو نموذج المنظمة البارعة، وتعيين كوادر بشرية مؤهلة ومختصة لإدارة الموارد المالية؛ قادرة على الاستكشاف والاستغلال المستمر لكافة الفرص، ومن ثم تقليل الهدر المالي.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة البارعة - التمويل الجامعي - دراسة نوعية.

## ABSTRACT:

The study aimed to identify the intellectual and theoretical foundations for Ambidextrous Organization and university finance, and to know the opinions of experts and their perceptions about the mechanisms of applying the dimensions of the Ambidextrous Organization as an entrance to diversify the sources of university financing. The researchers followed the approach of future studies, where they use Delphi's method as a main tool. The number of experts reached (17) experts in each of the four universities: (Islamic, Al -Azhar, Al -Aqsa, and Gaza), the results of the study showed through Delphi tours the importance of applying the ingenuity of exploitation and exploration and the flexible organizational structure as an entrance to diversify the sources of university financing through several mechanisms, most notably the activation of government decisions by paying a portion of tax funds to finance local universities, exploring contracts of contractual research to invest in future financial return opportunities, in addition to investing Research Chairs as the sources of financing, and orientation towards the concept of the Producing University. The study submitted several recommendations, the most important of which is: the existence of a clear strategic plan to support the shift towards a model of the ambidextrous organization, the appointment of qualified and specialized human cadres to manage financial resources; who can be able to explore and constantly exploit all opportunities, and then reduce financial waste.

**Keywords:** Ambidextrous Organization - University Finance - Qualitative study

## المقدمة:

لم تعد الجامعات تلك المؤسسات التعليمية المتخصصة في تقديم التعليم الجامعي فحسب، بل اتسعت دائرة وظائفها لتصبح إحدى أهم محركات عجلة التنمية المستدامة والنهوض بالأفراد والمجتمعات، وهذا مما دفعها إلى التطوير والتحسين المستمر في منظومتها الداخلية وتبني فلسفة نماذج وأساليب إدارية معاصرة محددة الرؤى والاستراتيجيات والأهداف، من أجل مواكبة التطورات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

مع الأنشطة الاقتصادية التي تربط البحث العلمي بهذه الأنشطة، وبالحدوث عن أقدم الجامعات في العالم مثل جامعتي هارفارد وستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية فإن حوالي نصف موارد التمويل لهذه الجامعات تأتي من الدعم الحكومي، ولا يمكن لهذه المؤسسات العريقة الاستمرار في العمل بدون هذا الدعم، بالإضافة إلى دورها في احتضان الابتكارات والعلوم، وجذب المواهب والخبرات اللازمة لمواصلة مسيرتها المهنية.

إن أهمية الجامعات تكمن في أنها موطن تأسيس رأس المال الفكري القادر على تحقيق التقدم العلمي والبحثي؛ من خلال إنتاج المعارف والبحوث العلمية والتدريب والتدريس من جهة، وإعداد القوى البشرية القادرة على تقديم خدمات مجتمعية والخوض في سوق العمل من جهة أخرى، بالإضافة إلى ما تقدمه من أنشطة مجتمعية ومساهمات؛ بهدف دفع مسيرة التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وهذا بدوره وضع الجامعات أمام تحدٍ كبير يدور حول محور توفير وتنويع مصادر التمويل الخاصة بها؛ لتحقيق خططها وأهدافها كافة.

وفي هذا الإطار أشار الطاوس وعلي وتقرارت (٢٠١٩: ٦٠) إلى أن التمويل الجامعي هو عملية الحصول على الأموال المطلوبة والموارد المالية المخصصة من مصادرها المختلفة، سواء من الموازنة العامة للدولة أو بعض المصادر الأخرى مثل الهيئات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية، وإدارتها بفاعلية؛ لتلبية احتياجات التعليم الجامعي، بما يمكنه من تحقيق أهدافه ورسالته.

وأكد مطر ومعوذ وغنایم (٢٠٢٢: ١٢٥٧) على أن قضية التمويل تعد قضية محورية تقف وراء العديد من المشكلات التي ترتبط بنظام التعليم الجامعي؛ بوصفه أحد المدخلات الأساسية المسؤولة عن مستوى كفاءته وفعالية النظام، إذ أن نسبة المخصصات المالية المحددة لنظام التعليم العالي تؤثر في كافة مكونات المنظومة الجامعية، ولذلك ارتبط التعليم الجامعي في مجتمعات العالم بقدرة تلك المجتمعات على توفير الأموال اللازمة لصدق متطلبات العملية التعليمية، فكلما كان التمويل كافيًا كان النظام الجامعي جيدًا.

وتأسيسًا على هذا فإن التمويل الجامعي أصبح بحاجة إلى موازنة إضافية عما تقدمه الحكومات من دعم مالي، وذلك لأن الخدمات الجامعية تعددت وتضاعفت متطلباتها التعليمية والعلمية والبحثية، بالإضافة إلى زيادة الطلب المجتمعي على الجامعات بهدف الحصول على الخدمات التعليمية وصولاً إلى تحقيق متطلبات المجتمع، منا هنا بدأت المنافسة بين الجامعات على الخوض في الثورات المعرفية والعلمية، وتقديم أفضل الأنشطة والممارسات التدريبيّة والاستشاريّة لتحقيق التميز في الأداء، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اتباع نمط تنظيمي وإداري محدد يعتمد على التنويع والمرونة، والبعد البيروقراطية في العمل، والمتمثل في نموذج المنظمة البارعة القادرة على تحقيق التوازن بين أبعاد الاستكشاف والاستغلال، ضمن نظام هيكلي مرن، يسعى دومًا إلى استكشاف الفرص المالية واستغلالها الاستغلال الأمثل؛ بما يدعم التحسين والتجديد والتطوير المستمر.

وأشارت دراسة الخثلان (٢٠٢٠: ١٥) (Al-Khathlan, 2020) إلى أن الجامعات طورت رؤية جديدة لعلاقتها مع البيئات المحيطة بها من خلال توافر موارد التمويل لأنشطتها وبرامجها لتعزيز الاتصال

من هنا يمكن القول إن الجامعة في عصر العولمة تسعى إلى التميز في أدائها، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة ومتميزة في إدارة وتنظيم أعمالها، ولتحقيق التوازن بين الجامعات وقدرتها على المنافسة ظهر ما يسمى بالمنظمة البارعة، فهي بحاجة إلى مساهمة جميع ما فيها لتحقيق أهدافها، وتحسين الإنتاجية، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر لتحقيق المنظمة البارعة.

الاستكشاف والاستغلال، والتي توضح أساسيات الوصول للطموح التنظيمي، من خلال تحقيق التوازن بين أنشطة الابتكار الاستغلالية والاستكشافية للوصول للبراعة كما يشير الاستكشاف إلى الاكتشاف التجريبي للفرص المتقطعة من خلال البحث في المنظمات التي ليس لديها أي معرفة حول التقنيات والطرق المتبعة للابتكار، في حين يشير الاستغلال إلى الاستخدام المستمر خطوة بخطوة والتميز لما تمتلكه الشركات من موارد وإمكانات.

وفي ضوء ما سبق تولد لدى الباحثان شعوراً بأهمية نموذج المنظمة البارعة لمواجهة المواقف الديناميكية المعقدة والتكيف مع كافة الظروف، من خلال تطبيق الهيكل التنظيمي المرن القادر على العمل بكافة المستويات الهيكلية الأفقية والرأسية في الجامعات ضمن وحدات مقسمة، للوصول إلى تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الخارجية والداخلية للموارد المالية واستغلالها بطريقة مثالية، لتوفير مصادر تمويل متنوعة وبديلة للجامعات.

(أحمد وعبد الحليم والأنصاري ومحمد، ٢٠٢٠: ٥٤)

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) إلى أن المنظمة البارعة هي المنظمة القادرة على إدارة التحديات وإعداد هياكل تنظيمية خاصة (مرنة)، واستراتيجيات التوافق، واستكشاف الفرص الجديدة والاستغلال الأمثل في المشاريع المستقبلية، وهذا كذلك ما أكدته (kalcheva, ٢٠١٥: ٤) الذي ذهب إلى أن أهمية المنظمة البارعة تكمن في أنها توازن بنجاح بين استغلال المصادر الحالية مع استكشاف مصادر أخرى، بوجود هياكلها وأقسامها المنفصلة والمتجزئة، ومن جانب آخر فالمنظمة التي تركز حصراً في استغلال الفرص فقط، ستحرم نفسها من فرص التطور والابتكار، كما أن المنظمة التي تركز على الاستكشاف فقط لضمان بقائها في المستقبل، سترهق نظامها وطاقتها دون توازن يضمن لها البقاء، لذلك جاءت المنظمة البارعة لتصنع الميزج الدقيق من الاستغلال والاستكشاف الأمثل".

كما أشارت دراسة (Yigit, ٢٠١٣) أن معظم العلماء دنكان، توشمان وأورايلى أدلر، غولدوفتاس، وليفين جيبسون وبيركينشو، يانسن، بوش، وفولبيردا) إلى وجود علاقة بين

#### ١.١. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن قضية تطوير المؤسسة الجامعية وتحسين جودة أدائها مرهون بجودة مصادر تمويلها، فكلما تنوعت مصادر التمويل زاد معدل النشاط الجامعي وزادت المخرجات الجامعية كمّاً ونوعاً، وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة، كدراسة (عبدالفتاح وسمحان والسيد، ٢٠٢٢)، دراسة (Chalil, 2021)، ودراسة (آل دربه والجبري، ٢٠٢٠)، بحيث أكدت على ضرورة دعم الجامعات مادياً وتنوع مصادر تمويلها، ودون ذلك لن يتم تحقيق الأهداف المرجوة والآمال والطموحات المتوقعة من هذه المؤسسة الجامعية، ومن هنا كان لا بد من تطوير المنظومة الإدارية للجامعات ضمن إطار إداري مميز، يستطيع إدارة الموقف المالي بصورة مثالية توفر التمكين المالي لها، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة (Shibata, Baba & Suzuki, 2021، ودراسة (محمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (Mana-Ay, Kashyap, Forhad & )

Darakhshan, 2020 التي أكدت على قدرة المنظمات البارعة في تحقيق التوازن الحقيقي بوجود هيكل مرن يدير التناقضات الإدارية بين استكشاف الفرص المائيّة استغلالها في آن واحد. وانطلاقاً من هذه المبررات السابقة فقد تبين للباحثين وجود معضلة ملحة تواجه معظم الجامعات (عالمياً)، وهي البحث عن مصادر تمويل بديلة في ظل العجز المالي المقدم من الحكومات وضعف المشاركة من قبل القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وهذا ما يستشعره الباحثان بشكل واقعي؛ باعتبار أن أحدهما يعمل أستاذاً جامعياً في إحدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والآخر يعمل لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهما مطلعان على الواقع المالي لهذه الجامعات، وما تعانيه من أزمات ماليّة متعددة، نتيجةً للتعقيدات السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة التي تتعرض لها فلسطين؛ مما سبب ضعف شديد في تنويع مصادر التمويل الخاص في تلك الجامعات، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Shabib, Mashal & Raja, 2021)، والتي أظهرت بأن المورد الرئيسي لتمويل الجامعات الفلسطينية هو الأقساط الدراسيّة وما يدفعه الطلبة من رسوم جامعيّة، في ظل تقليص الدور الحكومي اتجاه قطاع التعليم الجامعي نتيجة للأزمات الماليّة المتتالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية أدى إلى عدم التزام الحكومة ومنذ سنوات بدفع المخصصات الماليّة للجامعات، علاوةً على التحديات التي تتعلق بتجويد البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية بهدف تسويق مخرجاته، والمتمثلة في عدم توفر الدوريات والمجلات المتخصصة، وعدم وجود شبكة معلومات عالميّة وتقنيّة حديثة لدى المكتبات، وقصور في تخصيص موازنات كافية للبحث العلمي، وشح الحوافز الماديّة والمعنويّة التي تشجع البحث العلمي، وضعف مستوى انفتاح الجامعات على المؤسسات المحليّة والعالميّة لدعم الأبحاث العلميّة، وضعف الشراكة الحقيقيّة مع القطاع الخاص في دعم مراكز تطوير والأبحاث، وقصور الدور الحكومي في استيعاب نتائج الأبحاث لتصبح مصدر تمويل مالي لهذه الجامعات، كل هذا بعث لدى الباحثين قناعةً بأهميّة توجه الجامعات الفلسطينية إلى تطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل أساسي وواقعي ونموذج إداري معاصر؛ سيساعدها على استكشاف مصادر تمويل بديلة، واستغلالها بما يتناسب مع الاحتياجات الجامعيّة ويتلاءم مع

الظروف الخاصة التي تعيشها تلك الجامعات، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس:

كيف يمكن تطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل لتنويع مصادر التمويل الجامعي في ضوء تصورات الخبراء؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعيّة التالية:

١. ما الأسس الفكرية والنظرية للمنظمة البارعة؟

٢. ما الإطار المعرفي للتمويل الجامعي؟

٣. ما تصورات الخبراء لتطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل لتنويع مصادر التمويل الجامعي؟

١.٢. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى الأسس الفكرية والنظرية للمنظمة البارعة.

٢. إبراز تنويع مصادر التمويل.

٣. استكشاف تصورات الخبراء حول تطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل لتنويع مصادر التمويل الجامعي.

١.٣. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة الحاليّة أهميتها من خلال:

١.٤.١. الأهمية النظرية:

١. تنبثق أهمية الدراسة من كونها تناولت موضوعاً حيويّاً وحديثاً، تفتقر إليه البيئة الفلسطينية، وهو تطبيق أبعاد المنظمة البارعة في الجامعات لتنويع مصادر التمويل الجامعي.

٢. تسعى الدراسة لتقديم تأصيل علمي ومعرفي للمنظمة البارعة وأبعادها، وبذلك تضيف الدراسة إطاراً نظريّاً، ودراسة جديدة ترفد بها المكتبة بمرجع جديد.

٣. تستمد الدراسة الحاليّة أهميتها من خلال مواكبتها للاتجاهات الحديثة للإدارة المتمحورة حول الإصلاح الإداري، وتطبيق مداخل إدارية معاصرة حديثة كنموذج المنظمة البارعة.

١.٤.٢. الأهمية التطبيقية:

١. تستعرض الدراسة تطبيق المنظمة البارعة في الجامعات، وبذلك قد تمثل الدراسة الحاليّة محاولة هادفة لتطوير الأسلوب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

٢. يتوقع الباحثان أن يستفيد من نتائج الدراسة كلّ من:

أ. الجامعات: من خلال تحفيزها على مواكبة الاهتمام العالمي بمفهوم المنظمة البراعة باعتبارها النموذج الأمثل للحد من القصور الذي واجهته نماذج المنظمات الأخرى.

ب. القيادات الجامعية والمخططون ومختصو التمويل: من خلال تقديم آليات واقعية لتطبيق أبعاد المنظمة البراعة؛ بهدف تنويع مصادر التمويل الجامعي المبنية على تصورات الخبراء الأكاديميين، مما يحفز القيادات الجامعية لتطوير المنظومة الإدارية في الجامعات وفق نموذج المنظمة البراعة، ويوجه المخططين في الجامعات لتكون مرشداً وموجهاً لهم في تصميم الخطط الاستراتيجية تبعاً لأبعاد المنظمة البراعة، كما قد توجه مختصي التمويل نحو كيفية إدارة التمويل الجامعي، وتطبيق الآليات المقترحة لتنويع مصادر التمويل الجامعي.

ج. الباحثون: من خلال تشكيلها نقطة انطلاق محورية توجه الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال تخصص الدراسة، والتي تبحث في تطبيق أبعاد المنظمة البراعة وتنويع مصادر التعليم الجامعي.

١.٤. حدود الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الحدود التالية:

١. حد الموضوع: تحديد تصورات الخبراء حول تطبيق أبعاد المنظمة البراعة كمدخل لتنويع مصادر التمويل الجامعي وفق الأبعاد الثلاثة: (براعة الاستكشاف - براعة الاستغلال - الهيكل التنظيمي المرن).

٢. الحد البشري: مجموعة من الخبراء الجامعيين من ذوي الخبرة الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك بالاعتماد على أسلوب دلفاي.

٣. الحد المكاني: المحافظات الجنوبية لفلسطين.

٤. الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

١.٥. مصطلحات الدراسة:

١.٥.١. المنظمة البراعة: "هي المنظمة التي تتمحور رؤيتها حول مفهوم البراعة من حيث السلوكيات والثقافة والهيكلية التنظيمية والأداء المنظم الابتكاري، وتعزز أنشطة استغلال واستكشاف الفرص، وتسعى دوماً إلى

وضع تصورات شاملة نحو التجديد الاستراتيجي المستمر".

(Cao & Jiang, 2022 :3)

١.٥.٢. التمويل: "الوظيفة الإدارية التي تختص بعمليات تخطيط الأموال، والحصول عليها من مصادر مناسبة؛ لمحاولة توفير الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية محددة، بما يساعد على تحقيق أهداف هذه الأنشطة".

(جمعة، ٢٠٢٠: ٦٧)

١.٥.٣. التمويل الجامعي: "جميع الموارد المالية المخصصة والمرصودة للمؤسسات الجامعية، سواء من الموازنة العامة للدولة أو من بعض المصادر الأخرى لتعيينها على تسيير شؤونها بالموارد المتاحة، وتتوقف فاعلية تلك المؤسسات في تحقيق الأهداف المنتظرة منها على إدارة، واستخدام تلك الموارد بكفاءة" (مصطفى، ٢٠٢١: ٧٩).

ويعرف الباحثان تطبيق أبعاد المنظمة البراعة لتنويع مصادر التمويل الجامعي إجرائياً بأنه: قدرة الجامعات الفلسطينية على تطوير فلسفتها ورؤيتها ورسالتها باتجاه تطبيق نموذج المنظمة البراعة القائم على الهياكل التنظيمية المرنة، والقادرة على إدارة التناقضات، وتحقيق التوازن بين استكشاف فرص الموارد المالية المتنوعة، واستغلالها الاستغلال الأمثل بطرق متوازنة وضمن عمليات وخطط إدارية هادفة للحصول على مصادر تمويل مختلفة بهدف توفير الاحتياجات المالية لتنفيذ الأنشطة الجامعية، والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال تصورات مجموعة من الخبراء من خلال استمارة تضمنت الأبعاد الثلاثة: (براعة الاستكشاف - براعة الاستغلال - الهيكل التنظيمي المرن).

## ١.٦. الإطار النظري

### ١.٦.١. المنظمة البارعة:

أولاً: مفهوم وفلسفة المنظمة البارعة

مفهوم البراعة لغة "من برع بروعاً: فاق نظراءه في أمر فهو بارع، ومن البراعة: كمال الفضل، وحسن الفصاحة الخارجة عن نظرائها" (أنيس ومنتصر والصوالحي وأحمد، ٢٠٠٤: ٥٠).

وكلمة البراعة مشتقة من المصطلح اللاتيني "كلاهما" أي "الحق على كلا الجانبين"، وكان دنكان (١٩٧٦) أول باحث صاغ مصطلح "المنظمة البارعة"، وتم استخدام المفهوم لوصف مجموعة متنوعة من الفروق في سلوك المنظمة والخروج منها، ثم جاء جيبسون وبيركينشو (٢٠٠٤)، وأشار إلى قدرة المنظمة على القيام بشيئين مختلفين في نفس الوقت كالاستغلال والاستكشاف. (Simsek, 2009: 599).

والشركات البارعة هي القادرة على استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف فرص جديدة بنفس القدر من البراعة، وهي تلك المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية (عويس، ٢٠١٥: ٢٤٧)، "لذا تعرف المنظمة البارعة بأنها المنظمة القادرة على إدارة التوازن المناسب بين الاستكشاف والاستغلال، ومدى قدرتها على الموازنة نسبياً بين العمليات الاستكشافية والاستغلالية (Cegarra & Dewhurst, 2007: 3).

وأشار علوان (٢٠٢١) في دراسته إلى أن مفهوم البراعة ظهر لأول مرة على يد دنكان Duncan عام ١٩٧٦، حيث تم وصف المنظمات التي لديها القدرة والكفاءة على إدارة وتلبية مطالب العمل، وفي الوقت ذاته لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية بأنها منظمات بارعة، ثم أضاف مارش March عام ١٩٩١ مفهوماً للبراعة التنظيمية بأنها السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية مع استكشاف إمكانات جديدة، وأخيراً جاء تشمان و أورلي Reilly'O, & Tushman في عام ١٩٩٦ ليتم تبلور مفهوم أكثر وضوحاً وتنظيماً للبراعة التنظيمية، مبني على أن الأداء المتفوق هو الهدف الأساسي والمحوري للمؤسسة".

ثانياً: أهداف المنظمة البارعة:

استعرض ألفاريس وباربير وموريس (Alvares, Barbieri & Morais, ٢٠٢١: ٥٩٥) بأن توشمان وأوريلي أكد على أن المنظمات البارعة تهدف إلى اكتساب مزايا تنافسية وإنتاج ابتكارات جذرية وتدرجية في آن واحد، حيث حققت بعض الشركات قدرًا كبيرًا من النجاح من خلال استغلال الحاضر واستكشاف المستقبل، فهي تفصل الوحدات الاستكشافية الجديدة عن الوحدات الاستغلالية التقليدية؛ مما يتيح التمييز بين العمليات والهياكل والثقافات". كما خلصت دراسة (نجم والسطوحي وبلفقية، ٢٠١٩) إلى توضيح أهداف البراعة من خلال قولهما بأن "الاستكشاف والاستغلال نشاطين مختلفين، قد يؤديان إلى توترات داخل المنظمة، فالمنظمة التي تركز فقط على الاستكشاف لن تجني فوائد إبداعاتها واكتشافاتها، كما أن الاهتمام باستغلال القدرات الحالية على حساب استكشاف أفكار جديدة يقود إلى الجمود التنظيمي، الذي يحد دون تكيف المنظمة بشكل صحيح مع التغيرات البيئية، أما عند تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال من أجل تعزيز أداء المنظمة ينضح الفهم العميق للظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتصبح المنظمة أكثر قدرة على إعادة تشكيل المعارف والموارد الموجودة، والقدرات المرتبطة بالاكتشافات الجديدة في المنتجات والأسواق؛ وبالمقابل فإن الاستكشاف الناجح في مجال يمكن أن يعزز الاستغلال في مجال آخر".

ثالثاً: أهمية المنظمة البارعة:

على المستوى النظري اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة "إذ يتطلب من المنظمات أن تكون منظمات بارعة تنظيمياً لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بطريقة متوازنة، فالمنظمات تسعى لاستغلال إمكاناتها ومواردها بما يضمن لها الاستخدام على المدى القصير، وفي الوقت ذاته تتطلع هذه المنظمات لموارد وفرص جديدة بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وبما يضمن لها البقاء والاستقرار في المدى الطويل" (إبراهيم، ٢٠٢٢: ٦٣). وفي ذات السياق يمكن الإشارة إلى أن عمليات المنظمة البارعة تساعد الوحدات التنظيمية في تحسين عملياتها الحالية مما يؤدي إلى ابتكارات استغلالية، وبذلك فإن المنظمات ستحقق زيادة في قدرتها الاستيعابية، مما يدفعها إلى تحول تركيزها من اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها لتجديد قاعدة المعرفة داخل

المنظمة المرتبطة بالاكشاف، والذي بدوره يساهم في كل من الابتكار الاستكشافي والاستغالي للوصول إلى تعزيز الطموح التنظيمي.

(Klinger, 2016: 27)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن نموذج المنظمة البارعة يمنح الجامعات القدرة على التكيف والبقاء والاستمرارية باختلاف المتغيرات البيئية، ويمكنها من تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والموارد المالية، واستغلالها بشكل كامل للوصول إلى التنوع في مصادر التمويل، من خلال الهياكل التنظيمية المرنة، التي تحقق للجامعات كفاءة العمليات وتمكين العاملين باتخاذ القرارات المناسب.

رابعاً: خصائص المنظمة البارعة:

استعرض عامر (٢٠٢٠: ٢٣٣) مجموعة من خصائص المنظمة البارعة استخدام استراتيجيات التوافق، استكشاف المعرفة واستغلالها، إدارة الأعمال بشكل تكاملي، الاستثمار الأمثل في المشاريع المستقبلية، تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء، المحافظة على هوية المنظمة، إجراء تغييرات جذرية وروتينية داخل المنظمة، واستخدام الأعمال الحالية لاستكشاف الفرص الجديدة. كما وضع العودة (٢٠٢٠:

٥٥٩) أن المنظمة البارعة تستمد سماتها من خصائص البراعة التنظيمية وهي مبادرة الموظفين والاستغلال الأمثل للفرص بشكل يتعدى وظائفهم ومهامهم المحددة، التحفيز والتشجيع المستمر، تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بحيث تجعل الموظفين يستطيعون التكيف مع الفرص الجديدة، تعزيز أساسيات التكيف والموازنة بين الموظفين ومحاولة تعزيز التعاون الفردي والتنظيمي.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن خصائص المنظمة البارعة تعطي للجامعات فرصة كبيرة لتوفير مصادر التمويل؛ كونها تقوم على أسس التوازن بين المركزية واللامركزية لاعتمادها على هياكل تنظيمية أفقية، تدعم القيادة التحويلية، وتشجع على إطلاق المبادرات، وتحت جميع العاملين على المبادرة واستكشاف فرص التمويل البديلة كالشراكات البحثية، وتمويل الأبحاث العلمية الابتكارية وهذا يعزز لدى الباحثين إنجاز البحوث العلمية بصورة مثالية لتحقيق الفائدة العلمية والمالية.

خامساً: شروط نجاح المنظمة البارعة:

هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات يجب على المنظمات الالتزام بها وتطبيقها لتصبح منظمة بارعة وهذا ما أكده (مقاط، ٢٠٢٠؛ عوض الله، ٢٠٢١) بضرورة وضوح الرؤية وإبرازها بشكل فكري مهم من خلال عملية الاستكشاف والاستثمار، وتحديد القيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، بالإضافة إلى القيام بعملية التحليل البيئي، لتحديد الفرص التي يمكن استثمارها وكذلك التهديدات الخارجية لمواجهتها والمرونة في بناء الهياكل التنظيمية وإعادة تشكيلها وفق ما تقتضي الظروف والمتغيرات المحيطة.

واستعرض المسدي ورضوان (٢٠٢١: ٧٥) عدة مقومات تحتاجها المنظمات حتى تتمتع بأكبر قدر من البراعة كتحقيق التوافق مع البيئات التكنولوجية المستقرة أحياناً والمضطربة أحياناً أخرى، استكشاف المعرفة واستغلالها، ربط الاستكشاف والاستغلال بإحكام وإقرانهما بشكل مناسب، عمل تغييرات جذرية لتحسين الوضع المستقبلي، الحفاظ على الهوية المؤسسية وتغييرها بحذر وبمهارة عند الحاجة إلى ذلك.

ويمكن القول "أن للقيادة الدور الأبرز في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استثمار رأس المال الفكري، وتكوين فرق عمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار، وحشد الموارد والطاقات لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالمقابل

لا يمكن للمنظمات تحقيق البراعة في ظل أنظمة بيروقراطية تعيق الإبداع والابتكار، ولا تراعي الاحتياجات الاجتماعية للعاملين" (جرغون، ٢٠١٩: ٤٣).

وفي ذات السياق أشار سلطان وعثمان (٢٠٢١: ٣٣٩) إلى "إن المنظمات تحتاج أن تكون مرنة لتحقيق استدامة الأعمال الناجحة، من خلال بذل جهود لإيجاد الخصائص الهيكلية التي يمكن أن تخلق بنجاح منظمة بارعة يمكنها تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، أو الخصائص الهيكلية للمنظمات التي تبتكر بنجاح من خلال قيادة الأعمال للمنظمات"

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن نجاح تطبيق نموذج المنظمة البارعة في الجامعات وقدرته على إدارة مصادر التمويل الجامعي مرهون بوجود رؤية واضحة ومستقبلية تتبنى كافة القيم الاستكشافية والاستغلالية لمصادر التمويل الداخلية والخارجية، وإطلاق الطاقات الإبداعية للباحثين واستثمارها في إنتاج البحث العلمي المبتكر، الذي يعتبر سلاح التنافس بين الجامعات في جذب رؤوس الأموال وتحقيق الشركات مع المؤسسات الإنتاجية.

سادسا: أبعاد المنظمة البارعة:

يمكن تحديد أبعاد المنظمة البارعة فيما يأتي:

١. براعة الاستغلال: "قدرة المنظمة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة، والعمل على تحسين أنشطتها المختلفة لإيجاد قيمة في الأمد القريب، ثم التركيز على تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتواجدين، ويكون ذلك من خلال السعي للتنويع في المعارف والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة القنوات المكلفة بتوزيع المنتجات الموجودة" (المحمادي والقرشي، ٢٠٢٢: ٧).

كما أنها "قدرة المنظمة على التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعرفة المتاحة من أجل الوصول إلى أفضل وضع في الأجل القصير ويشمل الاستغلال على تحسين وتوحيد وتوضيح العمليات القائمة من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات

الأخرى وتطبيق تلك الممارسات على الإدارات الجديدة" (الرشدي، ٢٠٢٢: ٩٢٣).

٢. براعة الاستكشاف: أشارت دراسة (الرحيلي، ٢٠٢٢) إلى أن الاستكشاف "هو قدرة المنظمات على إنشاء المعرفة، والبحث عن المعلومات، والتجريب والابتكار، والتعلم المكتسب عن طريق ابتكار أساليب عمل جديدة ومرنة، وتوظيف مداخل تقنية جديدة، ومدى اهتمام المنظمة بالفرص الجديدة في المستقبل، وفي مجال التعليم يعتبر الاستكشاف القدرة على التجديد والتعلم المستمر والتدريب وتجريب الأفكار الجديدة والبحث عن أحدث تقنيات التدريس وتزويد الأعضاء بالمعارف والخبرات الجديدة. "ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات البحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والتشغيل، والمرونة، واكتشاف الإبداع، كما ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسق لها والمخططة" (علي وشرفاني، ٢٠١٧: ١٦).

٣. الهيكل التنظيمي المرن: "إن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة تبعا للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت والوظائف والمنتج ومجالات السوق".

(طوفان والجنابي، ٢٠٢٢: ٦٦٧)

ولا بد من التأكيد على أن "الهيكل التنظيمية في المنظمات يجب أن تكون مرنة بما فيه الكفاية لزيادة توزيع المعرفة والتعاون داخل المنظمة باتجاه الحدود الإبداعية" (كلاب، ٢٠٢٢: ٢٥).

وفي ذات السياق أشارت دراسة (محمود ومصطفى، ٢٠١٨) إلى أن الهيكل المرن هو ذلك الهيكل الذي يعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات ويشجع استعمال اللارسمية في حل مشاكل العمل أكثر من الاعتماد على القواعد والإجراءات المكتوبة، ويعمل على بناء الثقافة التي تعمل على تدفق القيم التعليمية وتبادلها بين الأفراد

والأقسام المنظمة، ويزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين وإدارة المورد البشري في المنظمات.

ويتضح مما سبق أن الجامعات كي تصبح منظمات بارعة قادرة على تنويع مصادر التمويل لديها، فلا بد لها من امتلاك هيكل تنظيمي مرن بعيد عن المركزية والبيروقراطية، وداعم للتفويض والتمكين بين الأقسام، بالإضافة إلى إنشاء وحدات خاصة بالاستكشاف والاستغلال، وهذا من شأنه يُعزز العمل ضمن منظومة القيم الاستكشافية والاستغلالية والابتكارية، ويوجه الجامعات نحو وضع الخطط الاستكشافية والاستغلالية التي تستشرف المستقبل، وتبحث دوماً عن رأس المال الفكري المتميز بحثياً، وتعمل على تنميته وتطويره على المدى القريب، ليصبح مصدرًا مميزًا لاستقطاب الدعم المالي الخارجي على المدى البعيد، علاوةً على ذلك فإن أبعاد المنظمة البارعة تشجع الجامعات على تسويق البحوث العلمية واستثمار الفرص، التي من شأنها تعزيز أصول الملكية الفكرية وبراءات الاختراع؛ لتصبح بعد ذلك مصدر تمويل للجامعات، بالإضافة إلى استغلال كافة فرص التمويل المتاحة الحكومية أو غير الحكومية.

سابعاً: توظيف أبعاد المنظمة البارعة في الجامعات:

تعد الجامعات إحدى أهم منظمات الأعمال المرتبطة ارتباطاً مباشراً مع احتياجات المجتمع من خلال بناء رأس المال البشري القادر على إنتاج المعارف وتوظيفها بالأسلوب الأمثل لحل مشكلات تلك المجتمعات، وهذا يتطلب من الجامعات الاستمرارية في تطوير رؤيتها ورسالتها وأنظمتها الداخلية بما يواكب الظروف البيئية المتغيرة، ومما لا شك فيه أن توظيف البراعة التنظيمية في الجامعات وصولاً إلى تحقيق مفهوم المنظمة البارعة، يُعد أحد أهم الاتجاهات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المختلفة، واستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها بصورة أمثل.

وتجدر الإشارة هنا إلى "أن الجامعات تحتاج أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة" (أبو عوجة، ٢٠٢١: ١٥٧).

ولتوضيح ذلك استعرضت دراسة أحمد، عبد الحليم، الأنصاري ومحمد (٢٠٢٠) أن أهداف المنظمة البارعة في الجامعات تتمثل فيما يلي:

١. قدرة الجامعة كمنظمة بارعة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والمخاطرة، وأنشطة الاستغلال مثل تحسين المهام.
٢. اعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة لتطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية، وتقديم إبداعات جديدة.
٣. كفاءة التعامل مع الطوارئ المتعددة التي تواجه الجامعة.
٤. التحول من المركزية والتسلسل الهرمي والتوحيد إلى الهياكل العضوية ذات المستويات العالية من اللامركزية والاستقلال الذاتي.
٥. تركيز الجامعة على سلطة صنع القرار.
٦. التحول من النماذج التقليدية إلى النماذج الجديدة والمبتكرة.
٧. بناء المعرفة والقدرات الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية عالية.
٨. القدرة على التوفيق بين البراعة الداخلية للجامعة، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي ككل والبراعة الخارجية

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن تطبيق أبعاد المنظمة البارعة في الجامعات يتم من خلال ترسيخ مبدأ التوازن ما بين أنشطة الاستكشاف سواء المتعلقة بالبحث العلمي وفرصة التمويل والشراكات البحثية، وأنشطة استغلال تلك الفرص عبر برامج للتنفيذ وفق استراتيجيات محددة، وبقيادة هيكل تنظيمي مرن يدعم الابتكارية والاستغلالية، ويسمح للفرق والأقسام باستكشاف الفرص بشكل أحادي واستغلالها بما يناسب أهداف هذه الفرق، ضمن تعزيز الإبداع والابتكار في النتائج البحثية؛ باعتبارها المصدر الأول والأهم في جذب رؤوس الأموال.

١.٦.٢. التمويل الجامعي:

أولاً: مفهوم التمويل الجامعي:

اشتق مصطلح التمويل لغويًا من الفعل: مول: أي قدم له ما يحتاج إليه من مال، ويقال مول فلانًا: أعطاه المال، والمال: كل ما يملكه الفرد أو تمتلكه الجماعة من متاع أو عروض تجارة أو عقار، والممول: من ينفق على عمل ما: أي دافع الضرائب.

(أنيس وآخرون، ٢٠٠٤: ٨٩٢)

وهو كافة المخصصات المالية المرصودة لمؤسسات التعليم الجامعي والتي يتعين استخدامها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

الأعمال، والقروض (إما تطلبها الدولة لدعم قطاع التعليم من البنك الدولي أو من المؤسسات وقطاع الأعمال، أو قروض تقدم مباشرة إلى الطلاب غير القادرين، ويسترد القرض وفوائده بعد تخرج الطالب وتوظيفه)، والوقف؛ ويتضمن: (الوقف المباشر العيني، والوقف الاستثماري لدعم البحث العلمي: كمراكز البحوث والكراسي البحثية)، في حين أشارت دراسة (شعيب، ٢٠٢١) بأن مصادر التمويل الجامعي تندرج تحت قسمين: المصادر الأساسية والتي يتم تخصيصها من قبل الحكومات، وأقسام التعليم في القطاع الخاص والقروض سواء من المؤسسات التعليمية وقروض الطلبة، والمصادر الثانوية والتي يندرج منها المشاركات المجتمعية، وهو ما تقوم به المؤسسات وجمعيات القطاع الخاص بالمساهمة من أموال عينية أو نقدية، بالإضافة إلى التمويل الناتج عن فرض الضرائب الوجيهة للتعليم والتطوع في تقديم خدمات إنشائية أو أعمال صيانة، وتشمل أيضا التمويل الذاتي وهنا تقوم المؤسسة الجامعية بتحويل أنشطتها وبرامجها إلى برامج إنتاجية واستثمار الموارد والإمكانات الذاتية لتحقيق التمويل الذاتي.

كما أشارت دراسة (جوهر والملاحي والزيات، ٢٠١٨) يمكن تصنيف الأساليب التمويلية وفق للمحاور التالية:

1. التمويل العام: وهو المصدر التقليدي والذي تتحمله الدولة من خلال ميزانيات محددة يتم تخصيصها.

2. التمويل الخاص: يتمثل في تحمل الأفراد والعائلات دفع الرسوم مقابل الخدمات التعليمية.

3. التمويل المختلط: وهو صيغة تجمع بين التمويل العام والتمويل الخاص؛ تتكفل فيه الدولة أو مؤسسات المجتمع بتوفير الخدمات مع قيام الأفراد بدفع جزء من الرسوم لقاء هذه الخدمات.

وقد أشار البابطين (٢٠١٩: ٥٩) إلى أن وزارة التعليم العالي في السعودية بذلت جهودًا في تنويع بدائل التمويل، من خلال إيجاد روافد مالية ومن أبرزها موارد ذاتية، والأوقاف، وكراسي بحثية، وصندوق التعليم العالي، والبرامج المدفوعة، والخدمات الاستشارية، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (آل نملان والشمري والمفيز، ٢٠٢٢) إلى أن الكراسي البحثية هي برامج بحثية أو تشغيلية أو تعليمية يتم تمويلها تمويلًا مقطوعًا أو دائمًا؛ حيث يتم توفير دعم مالي طويل الأجل لتحقيق أهدافها ومن أنواعها

(عباس ووهبة ومحمد، ٢٠٢٢: ٨٨٧)

ثانيا: مصادر وأساليب التمويل الجامعي:

يرى مجدي وحسين وأحمد (٢٠١٨: ١٠٤) أن أنواع ومصادر التمويل تختلف من دولة إلى أخرى، فاختيار النمط التمويلي يعتمد بصفة أساسية على النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في الدولة، ومن هنا تعددت التقسيمات والتصنيفات التي وضعها الباحثون من مصادر حكومية وغير حكومية، مصادر أساسية وثانوية، تمويل حكومي وجهود ذاتية ومساعدات دولية، وفي هذا السياق عرف (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٢: ٢٦٢) تنويع مصادر التمويل الجامعي بأنها "عملية تخطيط مقصودة تهدف إلى الحصول على مبالغ مالية من مصادر غير حكومية عندما تعجز الدولة عن الوفاء بالاحتياجات المالية لمؤسسات التعليم الجامعي متضمنة بذلك العديد من الأنشطة المختلفة لزيادة التمويل".

وهنا أكد حباكه (٢٠٢٢: ٣١٤) أن مصادر التمويل الجامعي تتضمن التمويل الحكومي، الرسوم الدراسية، الشراكة مع قطاع

الكراسي الجامعية المستدامة وتسمى باسم الجهة المتبرعة بصفة ثابتة كالكراسي التي تمويلها جامعة هارفرد، والكراسي الجامعية المؤقتة والخاصة بتمويل بحث أو دراسة أو موضوع بالاتفاق مع الجهة المتبرعة ولمدة زمنية محددة، والكراسي الجامعية الوقفية، ويتم تمويلها بطريقة الأوقاف العينية الدائمة للجامعة حسب شروط الوقف، وتكمن أهمية الكراسي البحثية في أنها تعتبر مصدر تمويل جامعي من خلال ميزانيات الوقف المخصصة لها، وما يقدمه المتبرعون من دعم مالي لها، وما تحققه من نجاح وأرباح من نتاجها العلمي، وهذا يعتبر مصدر تمويل ذاتي للجامعة.

كما استعرض كل من (الكيم وعون، ٢٠٢٢: ٦٧٨) أن الوقف هو تحويل الأموال عن الاستهلاك واستثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية تنتج المنافع والإيرادات التي تستهلك جماعياً أو فردياً، ويُعد الوقف من أهم السبل الجيدة والقوية التي تُخرج الجامعات من مأزق قلة الإمكانيات المالية من جهة وتزايد النفقات الاجتماعية من جهة أخرى، وبذل مستمر من قبل القادرين في المجتمع.

وهنا أكد بكر والسعودي وجمعة (٢٠١٩: ٤١١) أن صناديق الاستثمار الجامعية تمثل مدخلاً مهماً لتوفير موارد مالية إضافية للجامعات حيث تخصص مبلغ من الموازنة السنوية ليوضع في صندوق يطلق عليه (صندوق الاستثمار).

في حين أشار بكر وآخرون (٢٠١٩) بأن تبني نظام الجامعة المنتجة يحقق للجامعة مصدر تمويل داخلي، حيث تعتبر الجامعة المنتجة "هي الجامعة التي تقدم خدمات لا تؤثر على وظائفها الأساسية بهدف توفير مورد مالي لها مقابل هذه الخدمات، والتي تشمل خدمات بحثية علمية، ودورات استشارية، واستثمار بعض أملاك الجامعة كالعقارات أو مدارس أو مطاعم يتم تأجيرها للغير مقابل مردود مالي، علاوةً على امتلاكها حاضنات أعمال تشجع الأفكار الإبداعية وإنتاج معارف مبتكرة ومن ثم تحويلها إلى منتجات وصناعات قابلة كاستثمار في سوق اقتصاد المعرفة".

وفي هذا الإطار أشارت دراسة (العصيمي، ٢٠١٨) إلى أهمية إنشاء معاهد للبحوث الاستشارية تكون تابعة للجامعات وتقوم هذه المعاهد على الاستفادة من الخبرات الناجحة والتسويق لما تحتويه الجامعات من كوادر بشرية مميزة؛ لخدمة البحث العلمي، سواء أكان ذلك بالتدريب، أو تقديم الخدمات الاستشارية، وتقديم وتطوير الدراسات التعاقدية والدورات المختلفة؛ مما يعزز من دور الجامعة في خدمة المجتمع، وتوسيق خدمات الجامعة البحثية والاستشارية لدى القطاعين العام والخاص، فيعود بالنفع المادي على الجامعات، وتنمية مواردها الذاتية.

واستناداً إلى ما سبق قسم الباحثان مصادر التمويل الجامعي إلى مصدرين، هما:

١. مصادر أساسية: والمتمثلة في الدعم المالي المقدم من:
  - الحكومة.
  - الضرائب المدفوعة من قبل الشركات.
  - أقساط التعليم والرسوم الدراسية المدفوعة من قبل الطلبة وذويهم.
٢. مصادر ثانوية: والمتمثلة في كل من:

أ. المصادر الخارجية:

- المشاركة المجتمعية: على شكل تبرعات وهبات؛ كإسهامات القطاع الخاص والأفراد والمؤسسات بتقديم أموال نقدية وعينية كالمعدات والأجهزة، ومن أهم صورها:
  - صندوق الوقف الخيري: وهو عبارة عن صندوق استثماري يعتمد في موارده على التبرعات والهبات المقدمة للجامعة لدعم أغراض البحث العلمي، أو ما يحدده المانح.
  - القروض الدراسية: والمتمثلة في منح الطلاب دعم مالي من قبل مؤسسات القطاع الخاص على أن يتم استردادها بعد التخرج.
  - الكراسي البحثية الوقفية.
  - المساعدات الدولية: ما تقدمه الدول والمنظمات العالمية على شكل مساعدات مالية وعينية ومعدات وأجهزة للجامعات في الدول الفقيرة والنامية.

ب. المصادر الداخلية:

- التمويل الذاتي: ويتضمن ما تجنيه الجامعات من موارد مالية تعزز موازنتها من خلال ما تقدمه من أنشطة وبرامج إنتاجية واستشارات، ويمكن تحديده من خلال التحول نحو مفهوم الجامعة المنتجة.

ثالثاً: أهمية التمويل الجامعي:

أشارت دراسة (الرحيلي، ٢٠١٩) إلى أهمية التمويل الجامعي من خلال أنه كلما كان التمويل كافيًا كان نظام التعليم الجامعي جيداً وذو مستوى كفاءة وجودة عالية، باعتباره ضرورة أساسية لا غنى عنها لتطوير البنية التحتية والرقمية للجامعات القائمة، بالإضافة إلى إسهام التمويل الجامعي في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أو العدالة الاجتماعية، وأن ما يُنفق على التعليم الجامعي له عوائد اجتماعية غير مباشرة تبدو في سلوك الأفراد وتعزيز شخصيته وتنمية المجتمع واحترام الحقوق، مما يسهم في تحقيق التنمية البشرية ورفي المجتمع بإعداد الكوادر المتعلمة والمدرّبة التي تلبّي احتياجات سوق العمل، علاوةً على دعمه إنجاز المشاريع المعطلة وتحرير الأموال والموارد المالية المجمدة وتحرير الطاقات الكامنة، وتحسين الناتج التعليمي من حيث الكم والنوع.

رابعاً: المشكلات التي تواجه التمويل الجامعي:

أشارت دراسة (جوهر والملاحي والزيات، ٢٠١٨) إلى بعض المشكلات التي تواجه التمويل الجامعي والمتمثلة في عجز الموارد المالية الحكومية وعدم كفاءتها لتلبية متطلبات إصلاح التعليم وتجويده، سوء توزيع الموارد المالية المتاحة، ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في استثمارات التعليم، محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي.

وتجدر الإشارة إلى دراسة (الركبان والدوسري، ٢٠١٩) إن الجامعات تواجه العديد من التحديات المتعلقة بالتمويل وتنوع مصادره أهمها ضعف الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع سواء الحكومية أو الخاصة، وكذلك عدم قدرتها على تسويق إنتاجها البحثي، وضعف الوعي المجتمعي بأهمية التعليم الجامعي ودوره في تحقيق التنمية مما أدى إلى ضعف إقبال المؤسسات وأفراد المجتمع على تقديم الدعم المالي.

١.٧. الدراسات السابقة:

فيما يلي يستعرض الباحثان الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومتسلسلة تسلسلاً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ومقسمة إلى محورين حسب مصطلحات الدراسة (المنظمة البارعة ومصادر التمويل الجامعي).

١.٨.١. المحور الأول: دراسات تتعلق بالمنظمة البارعة وفلسفتها وأبعادها.

1. دراسة شيباتا وبابا وسوزوكي (Shibata, Baba & Suzuki, 2021)، والتي هدفت إلى الكشف عن أسس التطور في المنظمات البارعة، وجمع البيانات المرتبطة بأنشطة الاستكشاف والبحث عن الفرص وآليات النهوض بالمنظمة البارعة ودعم استمراريته وتميزها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت تحليل دراسة الحالة باستخدام البيانات والواقع كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج متعلقة بالمنظمات البارعة أهمها وجود أربعة عوامل للنجاح: توفر استراتيجية واضحة تبرر احتياجات واستكشاف الفرص، والتزام الإدارة العليا ودعمها، والهياكل التنظيمية المرنة، والهوية المشتركة مثل الرؤية والقيم والثقافة.

٢. دراسة أحمد وعبد الحليم، والأنصاري ومحمد (٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للمنظمة البارعة بالجامعات والكشف عن واقع تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية والتحديات التي تواجهها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تحليل الواقع كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن الجامعات تواجه العديد من التحديات المحلية والقومية والإقليمية والعالمية في عالم سريع التغير مما دفعها إلى تقديم برامج أكاديمية لتحقيق التميز ولكن لابد منها تفعيل المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق المنظمة البارعة بشكل فعال والتي تم تصنيفها في الدراسة على النحو التالي: متطلبات تنظيمية وإدارية ومتطلبات تشريعية والتي ستضمن للجامعة الميزة التنافسية، وأهمها إعادة نظم الإدارة وتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال بوجود هيكل تنظيمي مرن ورشيق.

٣. دراسة محمد (٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى تقديم تحليل لمفهوم المنظمة البارعة وأبعادها وكيفية توظيفها في المنظمات التعليمية عامة ومدارس التعليم خاصة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة أولى للدراسة وزعت على (٢٠٦٦)

معلم ومعلمة من مدارس التعليم العام في محافظة المنيا، كما استخدمت أسلوب دلفاي كأداة ثانية للدراسة، وتضمن فريق الخبراء (٤١) خبيراً وزعوا على النحو التالي: أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وكليات إدارة الأعمال بالجامعات المصرية وبعض مديري المدارس وبعض المعلمين ممن حصلوا على دراسات عليا في التربية، ضمن المتغيرات التصنيفية (الجامعة، التخصص الدقيق) وأظهرت الدراسة أهمية الهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة كآلية من آليات توظيف المنظمة البارعة، وضورة توفر القيادة المرتكزة على البراعة في المؤسسات التعليمية).

٤. دراسة مانا آي، كاشياب، فرهاد وداراخشان ( Mana-Ay ) Kashyap , Forhad & Darakhshan, 2020، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى إسهام الأدب التربوي في النهوض بفكرة المنظمة البارعة والتعرف على المشاكل والاتجاهات الرئيسية في إنتاج البحوث المتعلقة بهذا المتغير يهدف منهج البحث إلى معالجة الأسئلة التالية، واتبعت الدراسة المنهج المسحي للأدبيات، واستخدام قاعدة بيانات سكوبس كمصدر لعملية أخذ العينات، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: أنه لكي تصبح المنظمة بارعة تتطلب التركيز والتنسيق على كافة مستويات المنظمة، خاصة التركيز على رأس المال الفكري، كما أظهرت نتائج المسح للأدبيات أن أبعاد المنظمة البارعة تتمثل في أبعاد السياق الهيكلي والسلوكي التي تدعم توافر البراعة التنظيمية وممارسة الاستغلال واستكشاف الفرص والابتكار، وأن الجامعات قد تكون منظمات بارعة لأنها تحتاج إلى إيجاد توازن بين الإبداع والكفاءة، وفي الوقت ذاته تسعى لتحقيق إدارة البراعة التنظيمية.

١.٨.٢. المحور الثاني: دراسات تتعلق بالإطار المعرفي للتمويل الجامعي:

١. دراسة عبد الفتاح وسمحان والسيد (٢٠٢٢)، و التي هدفت إلى معرفة الاتجاهات التي يجب اتباعها لتطوير الجامعات المصرية وتحويلها إلى جامعات بحثية يستفاد منها في تنوع مصادر التمويل الجامعي المصري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الرباعي (sowt analysis) للكشف عن واقع البحث

العلمي والتمويل بالجامعات المصرية، وأظهرت الدراسة أن الاتجاهات التي يجب أن تتبع لتطوير الجامعات المصرية لجامعات بحثية هي إنشاء مراكز للاستشارات، وإبرام عقود بحثية، وبرامج الكراسي العلمية، والمجموعات الداعمة، والتحالفات الاستراتيجية، وإبرام شراكات محلية وخارجية لتطوير الأبحاث والتمويل.

٢. دراسة شليل (Chalil, 2021) والتي هدفت إلى تقييم التمويل الجامعي الحكومي في الهند وأنه ما لم تستكشف الجامعات بدائل للتمويل، سيكون من الصعب توفير تعليم جيد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل الوثائق كأداة للدراسة والحصول على البيانات، وأظهرت الدراسة عدة مقترحات لتوفير فرص تمويل جديدة، كتعزيز الخدمات الاستشارية، وتوطيد العلاقات مع المؤسسات الصناعية، والاهتمام بتجويد المخرجات البحثية؛ لتناسب مع السوق التنافسية العالمية.

٣. دراسة آل دربه والجبري (٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى الوصول إلى أفضل بدائل لتمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، واستعرضت الدراسة نماذج من بدائل التمويل في أمريكا وكندا وبولندا ومصر ومقارنتها بالسعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع وتحليل المعلومات من الأدبيات المنهج، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، أبرزها: إتاحة الفرصة لتشجيع استثمار رجال الأعمال في التعليم، وتفعيل الشراكات المجتمعية مع الجامعات، بالإضافة إلى تشجيع الوقف الجامعي، وتشجيع التطوع في تقديم الخدمات الإنشائية أو أعمال الصيانة والنظافة والتي تكلف الجامعات أموالاً كثيرة.

٤. دراسة الخثلان (Al-Khathlan, 2020) والتي هدفت إلى استعراض قضية تنوع مصادر التمويل الجامعي بهدف تحقيق استقلالية الجامعات ومنحها الحرية المالية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ عدده (٣٦٥)

إداري في الجامعة، وتم استرداد ٩٠ استبانة، وأظهرت النتائج عدة مقترحات أهمها اعتماد الكراسي البحثية، تحقيق الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم التمويل الجامعي، تعيين الموظفين ذوي الخبرة للتسويق الجامعي، الاهتمام بأوقاف الجامعات، تخصيص مراكز في الجامعة لخدمة المجتمع، كإعداد الدورات والبرامج التدريبية؛ مما يعود بالنفع المادي على الجامعة.

١.٨.٣. تعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضع ومتغيرات الدراسة، وقد اتفقت في بعض الجوانب مع بعضها واختلفت في جوانب أخرى، فمن حيث الهدف اتفقت الدراسة الحالية مع جميع دراسات المحور الأول في التعرف على مفهوم وفلسفة المنظمة البارعة وأهميتها، كما اتفقت مع جميع دراسات المحور الثاني في إبراز مفهوم التمويل الجامعي والتعرف على مصادره، أما من حيث المنهج (الدراسات المستقبلية) فقد اختلفت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة، كما اختلفت الدراسة في الأداة المستخدمة (أسلوب دلّفاي) مع جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة (محمد، ٢٠٢٠) التي اتبعت أسلوب دلّفاي، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها جاءت لترتبط بين المنظمة البارعة كمدخل لتنويع مصادر التمويل الجامعي الذي تعاني منه معظم الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال استقراء تصورات الخبراء في جولات دلّفاي للوصول إلى أفضل الآليات والممارسات، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تأصيل فكرة موضوع الدراسة، وتفسير النتائج.

١.٨. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١.٨.١. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الدراسات المستقبلية "وهو منهج لاستشراف مستقبل المجتمع لفترة زمنية قادمة باستخدام المنهج العلمي المرتكز على الاستنباط والاستقراء والقياس، حيث يتناول الحديث عن المستقبل من خلال النظر في الحاضر والماضي.

(أبو النصر، ٢٠١٧: ١٢٥)

١.٨.٢. أداة الدراسة الميدانية:

اتبعت الدراسة الميدانية أسلوب دلّفاي التنبؤي، وهو أحد أساليب دراسة المستقبل لعقد مناقشات بين الخبراء، وتقدم من خلال جولات عديدة من الاستبانات لمجموعة منتقاة من الخبراء بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق بين الخبراء فيما يتعلق بتحديد اتجاهات معينة" (الحضيف والعبيد، ٢٠٢١: ٣٩٦، ٣٩٧).

وقد خلص أبو النصر (٢٠٢٠: ٣٢٠) بأن دلّفاي هو أسلوب يقوم على أساس اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويتم استلام إجاباتهم منفردة ويتم تفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، ثم يتم إعداد ملخص بالنتائج التي توصل إليها الخبراء، وترسل مرة أخرى لكل خبير ويُسأل عما إذا كان متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو مشكلة الموضوع، وهل هناك من تعديلات، وتكرر العملية عدة مرات إلى أن يتم الوصول إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات.

وقد أشار عثمان (٢٠١٧: ٥٠) إلى أن أهم خصائص أسلوب دلّفاي تتمثل في كونه أسلوب حدسي يعتمد على حدس الخبراء، علمي وموضوعي لاعتماده على السرية المتبعة في إجراءاته، ونظام يعتمد على منهج تحليل النظم، أمبريقي لا يعتمد على

الانطباعات بل على الرأي الواقعي بعد تطبيق الاستبيانات لعدة جولات، وتوفير التغذية الراجعة لكل خبير.

صدق الأداة (صدق المحتوى): تم عرض أسئلة الجولة الأولى في صورتها الأولية على (٥) من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول معايير إعداد أسئلة جولات دلفاي، وفي ضوء آرائهم تم استبعاد سؤالين، وإضافة سؤال جديد، لتصبح عدد الأسئلة في الجولة الأولى ثلاثة أسئلة.

١.٨.٣. عينة الدراسة الميدانية:

إن منهجية أسلوب دلفاي تُحتم أن تكون العينة من المختصين في مجال موضوع الدراسة، لذلك قام الباحثان باختيار مجموعة من الخبراء الجامعيين من ذوي الخبرة العلمية، والأكاديمية، والإدارية في كل من الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، غزة)، وتمت عملية الاختيار بالطريقة العمدية (القصدية) بناءً على سيرتهم الأكاديمية ومناصبهم الإدارية التي تقلدوها في الجامعات أي ما يسمى الاختيار بالخبرة، حيث تنوعوا ما بين خبراء من ذوي تخصص التربية ومن ذوي تخصص إدارة الأعمال، بالإضافة إلى ذوي الخبرة الإدارية، وقد تم التواصل مع (١٧) خبيراً جميعهم أبدوا الموافقة على المشاركة في إتمام الجولات الثلاث بكل رحابة صدر، وتفاعلوا منذ البداية دون اعتذار أحدهم عن أي جولة، وقد يكون هذا لحداثة الموضوع وندرة طرحه في البيئة الفلسطينية (نموذج المنظمة البارعة)، وأبدى الخبراء قناعتهم بأن مثل هذه الدراسات ترفد المكتبة الفلسطينية بمعارف جديدة، ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات بارعة قادرة على تحقيق التطوير الإداري لجامعاتنا المحلية، كما تأكد الباحثان من خلال لقاءات وجاهية بالخبراء من أنهم تجاوزوا مع الجولات بكل مصداقية وأمانة علمية نابعة من قراءة وتمعن دقيق في موضوع الدراسة، من خلال ما أظهرته نتائج الجولات من توحيد فكري لاستجاباتهم وتقارب آرائهم وتشابهها من حيث درجة الموافقة على العبارات، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، بالإضافة

إلى أن آراء الخبراء جاءت لتتوافق مع الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وهذا أكد للباحثين موضوعية استجاباتهم، وأن استمارات الجولات الثلاث قاست ما وضعت لقياسه بشكل واضح وعميق، وهذا أعطى للباحثين شعوراً بالاطمئنان والثقة بأن الخبراء قد تعمقوا في قراءة موضوع الدراسة قبل أن يجيبوا عن الجولة الأولى، والتي كانت عبارة عن استطلاع لآرائهم الشخصية، بالإضافة إلى أن الباحثين منحوا الخبراء الفترة الزمنية الكافية للقراءة والتعمق، والاستجابة للجولات الثلاث، حيث بلغت المدة الزمنية المستغرقة (٥٩) يوماً.

١.٩. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

١.٩.١. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "ما تصورات الخبراء لتطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل لتنوع مصادر التمويل الجامعي"؟ وللإجابة على هذه السؤال اتبع الباحثان أسلوب دلفاي لاستطلاع آراء وتصورات الخبراء من خلال الإجراءات التالية:

١. جولة دلفاي الأولى:

بعد الاطلاع على الإطار المعرفي للمنظمة البارعة تم تحديد الأبعاد الأساسية لاستمارة الجولة الأولى والمتمثلة في (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن)، ثم تم اتباع الأسلوب العلمي والذي يرى الأخذ بمبدأ استطلاع الرأي من خلال تصميم نموذج الاستمارة المفتوحة الذي يتيح للخبراء التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية ودون قيود، فيما يشبه حالة من العصف الذهني لكل خبير مستجيب للاستبانة، وقد اشتملت الاستمارة في صورتها النهائية على جزأين:

الجزء الأول: ويشتمل على مقدمة عن موضوع الدراسة وشرح توضيحي لأبعاد المنظمة البارعة، كما تم توضيح المطلوب من كل خبير، والهدف من الدراسة، وفقرة مختصرة عن كل بعد من أبعاد الدراسة، وبيانات أساسية عن كل خبير.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة مفتوحة (استطلاع الرأي) حول كل من:

- كيف يمكن للجامعات بأن تصبح منظمات بارعة قادرة على استكشاف فرص التمويل الخاص بها، واغتنامها ببراعة؟  
- ما هي آليات استكشاف مصادر متنوعة للتمويل والدعم المادي للجامعات؟

- ما سبل تحقيق التوازن بين دعم البحث العلمي واغتنام الفرص المناسبة لاستثمار نتائج هذا البحث العلمي ليصبح مستقبلاً مورداً من موارد التمويل الجامعي؟

وقد بدأت إجراءات تطبيق الجولة الأولى بتقديم استمارة لكل خبير يُشرح فيها الهدف العام للدراسة، والأسلوب المستخدم فيها، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستمارة على الخبراء واسترجاعها بصورة شخصية، وعبر البريد الإلكتروني، وقد أفاد ذلك كثيرًا في تصميم استمارة الجولتين الثانية والثالثة، واستجاب للجولة الأولى (١٧) خبيرًا، بنسبة (١٠٠٪) واستمر تطبيق الجولة من (٢٤/١٠/٢٠٢٢م) إلى (١٦/١١/٢٠٢٢م)، بواقع (٢٤) يومًا.

## ٢. جولة دلفاي الثانية:

تعتبر الجولة الثانية استكمالاً للجولة الأولى، وهدفت إلى عرض النتائج التي توصل إليها الخبراء في الجولة الأولى، حيث قام الباحثان بجمع آراء كافة الخبراء ومن ثم تحليل المعاني

المتوسط المرجح	الرأي	الوزن النسبي
1-1.66	متدنية	٥٥.٣٪ فأقل
1.67- 2.33	متوسطة	أكثر من ٥٥.٣٪ - ٧٧.٦٪
2.34- 3.00	مرتفعة	أكثر من ٧٧.٦٪ - ١٠٠٪

استغرقت إجراءات تطبيق الجولة الثانية، فترة زمنية من (٢٠/١١/٢٠٢٢م) إلى (٦/١٢/٢٠٢٢م)، بواقع (١٧) يومًا. وقد استجاب للجولة الثانية (١٧) خبيرًا بنسبة (١٠٠٪) من مجموع الاستمارات التي طبقت في الجولة الثانية، حيث أن جميع الخبراء قاموا بالإجابة على عبارات الاستمارة، وقد تم تحليل نتائج الجولة الثانية حيث استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لجولات دلفاي، واستخدام المتوسط الحسابي المرجح للأوزان النسبية، واعتمد الباحثان نتائج التحليل الإحصائي في

والأفكار والآراء التي تم استعراضها في الجولة الأولى، وتقنينها وتصنيفها ضمن استمارة مغلقة؛ بهدف سؤال الخبراء عن درجة موافقتهم للاتجاهات والآراء التي جاءت بها نتائج الجولة الأولى مع الاستفادة من الإطار النظري للدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات على نفس الخبراء المشاركين في الجولة الأولى، بهدف الوصول إلى إجماع واتفاق على كافة الآراء للجميع، وقد تم تصنيف نتائج الجولة الأولى ووضعها في صورة استمارة تضم ثلاثة أبعاد وتضمنت (٢٦) عبارة، حيث طُلب من كل خبير إبداء رأيه في درجة الموافقة على العبارة من خلال مقياس ليكرت الثلاثي (مرتفعة - متوسطة - متدنية)، وقد استخدم الباحثان ليكرت الثلاثي لتقليل الفجوة بين آراء الخبراء، وعدم انحياز آراء الخبراء إلى خيارات أوسع مما يؤدي إلى تشتت آرائهم، وانحياز بعضهم للاستجابات المتوسطة، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول (١) الوصف الإحصائي لمقياس ليكرت الثلاثي

هذه الجولة في قبول العبارات التي حصلت على متوسط حسابي (٢.٣٤) درجة فأكثر، ووزن نسبي ( ٧٨٪ ) فأكثر بدرجة مرتفعة، ورُفض العبارات التي حصلت على متوسط حسابي أقل من (٢.٣٤) بدرجة متدنية ومتوسطة، كما هو موضح في الجدول التالي:

البعد الأول: براعة الاستكشاف:

جدول (٢) تكرارات الاستجابات حول بعد براعة الاستكشاف (الجولة الثانية)

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي
1	استكشاف التهديدات السياسية الخارجية والعمل على تحييد الجامعات عنها	47	92.16 %
2	إصدار قرارات حكومية بدفع جزء من أموال الضرائب للقطاع الخاص لتمويل الجامعات المحلية	47	92.16 %
3	استكشاف الجهات المستفيدة من الأبحاث والدراسات في المجالات المختلفة واغتنام هذه الفائدة باستقطابها لتمويل الأبحاث التي تخصها	48	94.12 %
4	تحديد الجدوى الاقتصادية من المشروعات البحثية المشتركة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص	45	88.24 %
5	استكشاف شراكات مع شخصيات مجتمعية أو جهات خاصة لتمويل البحث العلمي	47	92.16 %
6	استكشاف فرص للتشبيك مع مؤسسات إقليمية ودولية واغتنامها لتمويل البحث العلمي	49	96.08 %
7	توفير قاعدة بيانات مصنفة ومحدثة باستمرار لجميع الجهات المانحة حسب مجالات الاهتمام أو التخصص	49	96.08 %
8	استكشاف فرص الأبحاث التعاقدية لاستثمار فرص العائد المالي منها مستقبلاً	47	92.16 %

يتضح من

الجدول السابق أن جميع الآراء حصلت على وزن نسبي أكثر من (78%)، وبذلك لم يتم حذف أي عبارة، ولكن أوصى الخبراء بإعادة صياغة العبارة رقم (1)، ودمج عبارة (5) مع عبارة (3)، وبالتالي أصبح عدد العبارات في (بعد براءة الاستكشاف) في الجولة الثالثة (7) عبارات.

البعد الثاني: براءة الاستغلال:

جدول (3) تكرارات الاستجابات حول بعد براءة الاستغلال (الجولة الثانية)

براءة الاستغلال			
م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي
1.	استغلال الجامعات فرص تطبيق الحوكمة بهدف إلزام وزارة التعليم العالي بتقديم مخصصات الدعم المادي المطلوب منها	49	96.08 %
2.	تحقيق التوازن بين تمويل المنتج الفكري للمدى القريب واستثماره كمصدر للتمويل على المدى البعيد	48	94.12 %
3.	تخصيص ميزانيات لحضور المؤتمرات العلمية للأكاديميين	50	98.04 %
4.	استغلال الجامعات للمناقصات البحثية كنوع من مصادر التمويل	44	86.27 %
5.	إنشاء صناديق وقفية لدعم البحوث العلمية	47	92.16 %

براءة الاستغلال			
م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي
6.	اغتنام فرص الكراسي البحثية كإحدى مصادر التمويل	44	86.27 %
7.	استغلال البحث العلمي التطبيقي لتحويله لبراءة اختراع	48	94.12 %
8.	اغتنام فرص توفير الدعاية الإعلامية للقطاع الخاص مقابل تمويله للمؤتمرات العلمية	44	86.27 %
9.	استثمار الخبرات والكفاءات الداخلية وتحويلها لمصدر تمويل ذاتي يقدم التدريب والاستشارات	50	98.04 %
10.	اغتنام عمادة البحث العلمي الفرص المالية المتاحة لها وتخصيص نسبة من موازنة الجامعة لدعم البحث العلمي	49	96.08 %

يتضح من

الجدول السابق أن جميع الآراء حصلت على وزن نسبي أكثر من (٧٨٪)، وبذلك لم يتم حذف أي عبارة، ولكن أوصى الخبراء بإعادة صياغة كل من العبارة (٢)، (٣)، (٦)، (٧)، كما أبدوا آراءهم في الصياغة الجديدة لكل عبارة، وأبدوا آراءهم في إعادة صياغة العبارة رقم (٤) ونقلها في البعد الثالث (الهيكل التنظيمي المرن)، كما أضاف (٧) خبراء رأيهم حول إضافة عبارة جديدة

تُعبّر عن توجه الجامعات لاغتنام فرص التمويل الذاتي (استثمار برامج التعليم المستمر لتوفير التمويل الذاتي).  
البعد الثالث: الهيكل التنظيمي المرن:  
جدول (٤) تكرارات استجابات الخبراء حول بعد الهيكل التنظيمي المرن (الجولة الثانية)

الهيكل التنظيمي المرن			
م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي
1	إعادة النظر في استراتيجيات دعم وتمويل البحث العلمي بمكوناته المختلفة (الأكاديميين ومراكز الأبحاث والطلبة في الجامعات)	50	98.04 %
2	الاهتمام بمفهوم الجامعة المنتجة المعززة للإنتاج المعرفي داخل الأقسام	47	92.16 %
3	إعادة هيكلية العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص على أسس استكشاف الفرص واغتنامها لصالح الطرفين	48	94.12 %
4	معالجة هجرة رأس المال الفكري الموهوب والذي يعد تعدد أهم مصادر التمويل	45	88.24 %
5	نشر ثقافة أن البحث العلمي المبتكر يفرض على رؤوس الأموال تمويله ودعمه	48	94.12 %
6	إنجاز البحوث العلمية وفق مبدأ السلعة المعرفية (اقتصاد المعرفة)	48	94.12 %
7	إنشاء صناديق بحثية متخصصة لدعم البحوث العلمية التطبيقية	47	92.16 %

8	توجيه البحث العلمي لدعم أغراض التنمية الاقتصادية في المجتمع واغتنام نتاجاته كمصدر تمويل جامعي	50	98.04 %
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----	---------

يتضح من

الجدول السابق أن جميع الآراء حصلت على وزن نسبي أكثر من (٧٨٪)، وبذلك لم يتم حذف أي عبارة، ولكن أوصى الخبراء بإعادة صياغة كل من العبارة (٤)، (٥)، (٦)، وتم إضافة عبارة جديدة (استغلال الجامعات للمناقصات البحثية كنوع من مصادر التمويل)، والتي أوصى الخبراء بإعادة صياغتها، ونقلها من بُعد براعة الاستغلال إلى بعد الهيكل التنظيمي المرن.

#### ٢. جولة دلفاي الثالثة:

بالرغم من أن الجولة الثانية أظهرت توافق كبير بين آراء الخبراء، إلا أن الباحثان فضلا القيام بالجولة الثالثة لتزويد الخبراء بنتائج الجولة الثانية بعد صياغة العبارات ودمج ما أوصوا بدمجه، وذلك لتأكد من استقرار استجابات الخبراء و للتأكد من إجماعهم على درجة أهمية العبارات التي تم التوافق عليها في الجولة الثانية،

وقد بلغ عدد عبارات الجولة الثالثة (٢٦) عبارة، حيث طُلب من كل خبير إبداء رأيه في درجة أهمية العبارة من خلال مقياس ليكرت الثلاثي (مرتفعة\_متوسطة\_منخفضة)، وقد بدأت إجراءات تطبيق الجولة الثالثة، عن طريق التواصل المباشر والإلكتروني مع الخبراء الذين بلغ عددهم (١٧) خبيراً، وتم تطبيق الجولة من الفترة (١١ / ١٢ / ٢٠٢٢م) إلى (٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٢م)، بواقع (١٨) يوماً. حيث استجاب جميع أفراد العينة، وبلغت نسبة الاستجابات (١٠٠٪) من العدد الإجمالي.

البعد الأول: براعة الاستكشاف:

جدول (٥) تكرارات استجابات الخبراء حول بعد براعة الاستكشاف (الجولة الثالثة)

براعة الاستكشاف				
م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	ترتيب
1.	استكشاف التهديدات التدخلات الحزبية والفصائلية والعمل على تحييد الجامعات عنها.	48	94.12%	3
2.	تفعيل القرارات الحكومية المتعلقة بدفع جزء من أموال الضرائب لتمويل الجامعات المحلية.	49	96.08%	1
3.	استكشاف الجهات المستفيدة من الأبحاث والدراسات في المجالات المختلفة واغتنام هذه الفائدة باستقطابها لتمويل الأبحاث التي تخصها.	48	94.12%	3
4.	تحديد الجدوى الاقتصادية كمبدأ أساسي للمشروعات البحثية المشتركة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص.	43	84.31%	6
5.	التشبيك مع مؤسسات خارجية تدعم لتوفير التمويل الخارجي.	44	86.27%	5
6.	استكشاف الجهات المانحة وتصنيفها في قاعدة بيانات مصنفة ومحدثة باستمرار.	49	96.08%	2
7.	استكشاف فرص الأبحاث التعاقدية والإقليمية لاستثمار فرص العائد المالي منها مستقبلاً.	45	88.24%	4

الخبراء حول أهمية العبارات يقع بين وزنين نسبيين قدرهما (84.31%-96.08%) وبهذا فقد حصلت جميع الآراء على

باستقرار الجدول السابق يتضح بأن أن الوزن النسبي لآراء

درجة أهمية كبيرة بإجماع واتفاق من جميع آراء الخبراء، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية جميع العبارات وصدق جولات دلفاي الثلاثة. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدور الهام لُبعد البراعة الاستكشافية في تعزيز قدرة الجامعات على البحث عن فرص التمويل الجديدة والتجريب والابتكار والتعلم المكتسب من خلال ابتكار أساليب عمل جديدة ومرنة والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وإن كان هناك تفاوت في أهمية العبارات، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة كل (Shibata ect., 2021؛ Mana-Ay ect., 2020) اللتان أظهرتا أن نجاح المنظمات البارعة مرهون بعدة عوامل منها تطبيق براعة استكشاف الفرص.

وهنا حصلت العبارة رقم (٢) على المرتبة الأولى لأهميتها القصوى باعتبار أن تخصيص جزء من الضرائب الحكومية لتمويل الجامعات سيمنح الجامعات فرصة كبيرة لاستكشاف مصدر تمويل خارجي وأساسي يُعزز مكانتها العلمية والاقتصادية بقوة، كما حصلت الفقرة رقم (٦) على المرتبة الثانية نظراً لأن الاستكشاف المتسمر للجهات المانحة للتمويل الجامعي سيسهل على الجامعات تحديد فرص التمويل المتاحة وسيوجه الجامعات نحو طبيعة المخرجات الجامعية التي يجب أن تتواءم مع متطلبات وتوجهات هذه الجهات الممولة والمانحة مما سيزيد من فرص

توفير الدعم المالي الخارجي لها، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Chalil, 2021) والتي أكدت بأن الجامعات إذا ما لم تستكشف بدائل للتمويل سيكون من الصعب توفير تعليم جيد لديها، كما اتفقت مع دراسة في حين الفقرة رقم (٥) حصلت على المرتبة الخامسة ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض آراء الخبراء قد تتجه إلى فكرة أن عملية التشبيك مع المؤسسات الخارجية قد تكون لأغراض التشارك العلمي والمعرفي أو تقديم بعض المنح الدراسية، بعيداً عن توفير مصدر تمويل جديد للجامعات، وبذلك تكون هذه النتيجة اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٢؛ Al-Khathlan, 2020) ،واللتان أكدتا على ضرورة تحقيق الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص وإبرام شراكات محلية وخارجية لدعم التمويل الجامعي، في حين حصلت الفقرة رقم (٤) على المرتبة السادسة والأخيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تحديد الجدوى الاقتصادية لأي مشروع علمي وقياس مدى نجاح هذا **المشروع** أو خسارته قد يكون أقرب إلى تحديد التكلفة لمشروع محدد دون توفير مصدر تمويل دائم للجامعات.

البعد الثاني: براعة الاستغلال

جدول (٦) تكرارات استجابات الخبراء حول بعد براعة الاستغلال (الجولة الثالثة)

براعة الاستغلال				
م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	ترتيب
1.	استغلال الجامعات فرص تطبيق الحوكمة بهدف إلزام وزارة التعليم العالي بتقديم مخصصات الدعم المادي في المجال البحثي.	49	96.08%	2
2.	استثمار البحث العلمي وتسويقه مخرجاته	45	88.24%	4
3.	تخصيص موازنات لحضور المؤتمرات العلمية للأكاديميين.	49	96.08%	2
4.	إنشاء الجامعات صناديق وقفية لدعم البحوث العلمية.	49	96.08%	2
5.	استثمار الكراسي البحثية كإحدى مصادر التمويل.	46	90.20%	3
6.	تجويد مخرجات البحث العلمي للمدى القريب لاستثمارها كمصدر للتمويل على المدى البعيد.	50	98.04%	1
7.	اغتنام فرص توفير الدعاية الإعلامية للقطاع الخاص مقابل تمويله للمؤتمرات العلمية.	45	88.24%	4
8.	استثمار الخبرات والكفاءات الداخلية وتحولها لمصدر تمويل ذاتي يقدم التدريب والاستشارات	50	98.04%	1

1	98.04%	50	9. اغتنام عمادة البحث العلمي الفرص المالية المتاحة لها وتخصيص نسبة من موازنة الجامعة لدعم البحث العلمي.
1	98.04%	50	10. استثمار برامج التعليم المستمر لتوفير التمويل الذاتي

#### باستقراء الجدول السابق

يتضح بأن أن الوزن النسبي لآراء الخبراء حول أهمية العبارات يقع بين وزنين نسبين قدرهما (98.04% - 88.24%)، وبهذا فقد حصلت جميع الآراء على درجة أهمية كبيرة بإجماع واتفاق من جميع آراء الخبراء، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العبارات في تقديم مقترحات واقعية لتنوع مصادر التعليم الجامعي، ويدل ذلك على صدق جولات دلفاي الثلاثة. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية براعة الاستغلال في تعزيز قدرة الجامعات والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الكاملة من كافة الفرص المالية وموارد التمويل المتاحة، وتوظيف المعرفة من أجل الوصول إلى أفضل الفرص من خلال تجويد الأنشطة الجامعية المختلفة لإيجاد مصادر تمويل متعددة على المدى القريب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Mana- Ay ect., 2020) والتي أكدت على ضرورة ممارسة الاستغلال لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات البارعة.

وهنا حصلت كل من العبارة (10)، و(6)، و(8)، و(9) على المرتبة الأولى في الأهمية ويعزو الباحثان ذلك إلى أن اغتنام الجامعات برامج التعليم المستمر يمنحها مصدر تمويل ذاتي ورئيسي من خلال تقديم الخدمات للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، كما أن توفير كل من الدعم المادي والمعنوي للبحث العلمي وتجويد مخرجاته البحثية يُعزز من فرص تسجيل براءات

الاختراع؛ لتصبح مصدر تمويل أساسي للجامعات، بالإضافة إلى أهمية استثمار الموارد البشرية - ذات الكفاءات والخبرة - داخل الجامعة ليصبحوا مصدر تمويل داخلي للجامعة، من خلال تقديمهم الاستشارات للأفراد والشركات والمشاركة في المشاريع الخارجية، وهذا بدوره اتفق مع نتيجة دراسة كل من (عبد الفتاح وآخرون، 2022؛ Chalil, 2021) واللذان أظهرتا أن الجامعات يجب أن تركز على إنشاء مراكز للاستشارات، وتعزز الخدمات الاستشارية لتوفير فرص تمويل بديلة لديها، بينما حصلت كل من العبارة رقم (2) ورقم (7) على الدرجة الرابعة والأخيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف أداء الجامعات في تسويق مخرجاتها البحثية، وغياب الثقة بين الجامعات والقطاع الخاص مما سبب غزلة في التعامل بينهما وقصور القطاع الخاص في تقديم الدعم المالي للجامعات، وبذلك تكون قد اختلفت مع نتيجة دراسة (Chalil, 2021) والتي أظهرت ضرورة الاهتمام بتجويد المخرجات البحثية لتناسب مع السوق التنافسية العالمية.

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي المرن

جدول (7) تكرارات استجابات الخبراء حول بعد الهيكل التنظيمي المرن (الجولة الثالثة)

الهيكل التنظيمي المرن			
م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي
1	إعادة النظر في استراتيجيات دعم وتمويل البحث العلمي بمكوناته المختلفة (الأكاديميين ومراكز الأبحاث والطلبة في الجامعات).	49	96.08%
2	الاهتمام بمفهوم الجامعة المنتجة المعززة للإنتاج المعرفي داخل الأقسام	47	92.16%
3	إعادة هيكلية العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص على أسس استكشاف الفرص واغتنامها لصالح الطرفين.	47	92.16%
4	العمل على الحد من هجرة رأس المال الفكري الموهوب والذي يعد أهم مصادر التمويل.	47	92.16%

2	%96.08	49	إنجاز البحوث العلمية القابلة للتحويل من معرفة ضمنية لمعرفة اقتصادية مما يعزز من فرص جذب رؤوس الأموال لتطبيق هذه البحوث.
1	%98.04	50	دعم البحوث العلمية التطبيقية القابلة للتسجيل كبراءة اختراع.
2	%96.08	49	إنشاء صناديق بحثية متخصصة لدعم البحوث العلمية التطبيقية.
2	%96.08	49	توجيه البحث العلمي لدعم أغراض التنمية الاقتصادية في المجتمع واغتنام نتاجاته كمصدر تمويل جامعي بحثي.
4	%88.24	45	توظيف الجامعات للمناقصات البحثية كنوع من مصادر التمويل.

باستقراء الجدول السابق يتضح بأن أن الوزن النسبي لآراء الخبراء حول أهمية العبارات يقع بين وزنين نسبين قدرهما (88.24%-98.04%)، وبهذا فقد حصلت جميع الآراء على درجة أهمية كبيرة بإجماع واتفق من جميع آراء الخبراء، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العبارات وصدق جولات دلغاي الثلاثة. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدور الهام للهيكل التنظيمي المرن في تنوع مصادر التعليم الجامعي من خلال تحقيق التوافق بين الأنشطة في شكل فرق عمل متخصصة تتابع الأنشطة المختلفة عبر وحدات تنظيمية تقوم بأنشطة البحوث والتطوير والاستكشاف للفرص الجديدة، حيث أن المنظمات البارعة يتم تأسيسها على مبدأ الوحدات المنفصلة لتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص ووحدات للبحث عن فرص جديدة مختلفة ضمن نظام تنظيمي هيكلي قائم على الأنظمة الفرعية المقسمة وفق المهارات والحوافز والإجراءات والثقافات، وهذا اتفق مع نتيجة دراسة كل من (Shibata ect., 2021)؛ أحمد وآخرون، ٢٠٢٠؛ Mana-Ay ect,2020 ؛ محمد، ٢٠٢٠) والتي أكدت على أهمية توفر الهياكل التنظيمية المرنة والمتطلبات تنظيمية والإدارية في المنظمات البارعة. وهنا حصلت العبارة (٦) على المرتبة الأولى في الأهمية، ويعزو الباحثان ذلك إلى الدور الهام للهيكل التنظيمي المرن في تحقيق التوازن بين استكشاف فرص دعم البحوث التطبيقية وبين واستغلال هذه الفرص للوصول إلى الجودة والتميز البحثي، وتقديم أبحاث مبتكرة إبداعية تُسجل كبراءات اختراع على المدى البعيد؛ لتصبح أداة اقتصادية لتشجيع الاستثمار في البحث والتطوير وتسويق المنتج الفكري؛ مما يوفر مصدر تمويل

للجامعات، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (Chalil,2021) التي أظهرت الاهتمام بتجويد المخرجات البحثية لتناسب مع السوق التنافسية العالمية، كما حصلت كل من العبارة (١)، و(٥)، و(٧)، و(٨) على المرتبة الثانية ويعزو الباحثان ذلك إلى الدور الهام للهيكل التنظيمي المرن المسؤول عن تحقيق التوازن بين وحدات الاستكشاف ووحدات الاستغلال والذي يجعله قادرًا على الموازنة بين الفرص المتاحة واستغلالها، وتحديد الأهداف والغايات لاستراتيجيات التمويل وفق هذا التوازن، والذي بدوره يدعم من خلال وحداته المنفصلة توفير صناديق بحثية بتمويل خاص بها لإنجاز البحوث العلمية و توجيه البحث العلمي لدعم أغراض التنمية الاقتصادية و تحويل المعرفة الضمنية لسعة اقتصادية لتفتح بعد ذلك آفاقاً جديدة لتوفير مصادر تمويل خارجية ضمن ما يسمى سوق اقتصاد المعرفة، وهذا اتفق مع نتيجة دراسة كل من (عبدالفتاح وآخرون، ٢٠٢٠؛ Chalil,2021) اللتان أكدت على ضرورة تجويد مخرجات البحث العلمي ليصبح مصدرًا من مصادر التمويل الجامعي، بينما حصلت العبارة (٩) على المرتبة الأخيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى بعض القصور لدى الهيكل التنظيمي في استثمار المشاريع البحثية المتميزة لعرضها كمناقصات بحثية للمؤسسات الإنتاجية والاستثمارية؛ مما يعود بالنفع على الجامعات بتوفير مصدر جديد للتمويل الجامعي، وبذلك تكون قد اختلفت مع نتيجة دراسة (عبدالفتاح وآخرون، ٢٠٢٢)، والتي أكدت على ضرورة إبرام عقود بحثية وتحالفات استراتيجية لتنوع مصادر التمويل الجامعي. جدول (٨) تكرارات الاستجابات حول أبعاد المنظمة البارعة

م	البعد	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
---	-------	------------------	--------------	---------

1.	براءة الاستكشاف	326	91.31 %	3
2.	براءة الاستغلال	483	94.7 %	1
3.	الهيكل التنظيمي المرن	432	94.12 %	2

يستنتج الباحثان من خلال

استقراء الجدول السابق والذي يوضح تصورات خبراء دلفاي عبر الثلاث جولات، أن هناك إجماعاً بدرجة كبيرة بين آراء الخبراء حول آليات تطبيق أبعاد المنظمة البارعة كمدخل لتنوع مصادر التمويل الجامعي، حيث تراوح الوزن نسبي لآرائهم بين (91.31% - 94.12%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى صدق جولات دلفاي الثلاث، وإدراك الخبراء المختصين بأهمية تطبيق نموذج المنظمة البارعة في الجامعات، لقدرتها على تحقيق التوازن بين التناقضات الإدارية، باستكشاف فرص الموارد المالية المستقبلية واستغلال فرص الموارد المالية المتاحة في آنٍ واحد، فضلاً عن قدرتها على مواكبة المستجدات والاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية من خلال امتلاكها الهياكل التنظيمية المرنة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Shibata ect.,2021؛ أحمد وآخرون، 2020؛ محمد، 2020؛ Mana-Ay ect.2020) حيث أكدوا جميعهم على أهمية تطبيق أبعاد المنظمة البارعة لإعادة نظم الإدارة وتحقيق التوازن في إدارة التناقضات، حيث جاء ترتيب الأبعاد من حيث أهميتها على النحو التالي حصل على المرتبة الأولى بعد براءة الاستغلال، وفي المرتبة الثانية بعد الهيكل التنظيمي المرن، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد براءة الاستكشاف،

ويعزو الباحثان ذلك أهمية براءة الاستغلال في تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المالية المتوافرة في الجامعات بهدف التطوير المستمر، وتوفير مصادر التمويل البديلة، ومن ثم أهمية تطبيق بعد الهيكل التنظيمي المرن باعتباره رأس الهرم في قيادة وإدارة الجامعات وبإصلاحه وتطوير منظومته الإدارية يتطور أداءه مما ينعكس إيجاباً على باقي العمليات الإدارية والمالية داخل الجامعات، وأخيراً عند إصلاح المنظومة الداخلية وتحقيق الاستفادة الكاملة من كافة الفرص المالية الداخلية للوصول إلى تعزيز جوانب القوة، يصبح من الضروري البدء بمرحلة استكشاف الفرص المالية ومصادر التمويل المتنوعة سواء داخل الجامعة، والتي لم يتم استغلالها بعد أو الفرص الخارجية المتاحة، وإيجاد الفروق بين متوسطي درجات تصورات الخبراء في الجولة الثانية والثالثة تم استخدام اختبار (t-test) كما هو موضح في الجدول(9).

الجدول (9) يبين الفروق بين متوسطي درجات تصورات الخبراء في الجولة الثانية والثالثة

البعد	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	"ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: براءة الاستكشاف	الجولة الثانية	17	2.787	0.170	0.849	0.409	غير دالة إحصائياً
	الجولة الثالثة	17	2.739	0.177			
البعد الثاني: براءة الاستغلال	الجولة الثانية	17	2.782	0.191	1.212	0.243	غير دالة إحصائياً
	الجولة الثالثة	17	2.841	0.170			
البعد الثالث: الهيكل التنظيمي المرن	الجولة الثانية	17	2.816	0.172	0.184	0.856	غير دالة إحصائياً
	الجولة الثالثة	17	2.824	0.233			

الدرجة للمقياس	الكلية	الجولة الثانية	17	2.795	0.122	-	0.850	غير دالة إحصائياً
		الجولة الثالثة	17	2.801	0.174	0.192		

\*قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٦) وعند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05) = 2.12$

\*قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٦) وعند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01) = 2.92$

يستنتج الباحثان من خلال استقراء الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تصورات الخبراء في الجولتين، الجولة الثانية والجولة الثالثة، وفي كافة الأبعاد، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تقارب آراء الخبراء في درجة الموافقة على العبارات، وأهميتها في الجولة الثانية والثالثة.

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة بإطارها النظري والميداني، والتي أثبتت أهمية تطبيق أبعاد المنظمة البارعة لما لها من آثار ونتائج إيجابية أهمها تحقيق التميز الإداري للجامعات الفلسطينية، علاوةً على ذلك فإن المنظمة البارعة يمكن توظيفها والاستفادة منها في الواقع الميداني حيث أن أبعادها (الاستكشافية والاستغلالية والهيكل التنظيمي المرن) ستمنح الجامعات توظيف أساليب إدارية وآليات مستحدثة تجعلها قادرة على تنويع مصادر التمويل الجامعي لديها، توصل الباحثان إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق أبعاد المنظمة البارعة مدخلاً لتنويع مصادر التمويل الجامعي.

أولاً: فلسفة الاستعانة بتصورات الخبراء: يقوم هذا على فلسفة مستمدة من عجلة التطورات العلمية والمعرفية المتسارعة والتعقيدات الإدارية التي فرضتها التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي ولدت التنافس بين الجامعات الفلسطينية لتحقيق التكامل بين التعلم والتعليم والبحث والاستكشاف وتوفير مصادر التمويل المتنوعة لدعم جميع هذه العمليات، وذلك من خلال توظيف أبعاد المنظمة البارعة ضمن منظومتها الإدارية لتحقيق التوازن بين التناقضات الإدارية، باستغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية في آن واحد، فضلاً عن

قدرتها على مواكبة المستجدات والاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية من خلال امتلاكها الهياكل التنظيمية المرنة، والعمل المستمر على تطوير المهارات بكافة العمليات الإدارية والعلمية، من خلال توظيف استراتيجيات تطبيق على المدى القصير والمدى البعيد؛ بهدف توفير مصادر تمويل متنوعة وبديلة تضمن لها الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

ثانياً: رؤية الباحثان التي استلهاها من تصورات الخبراء: تحول الجامعات الفلسطينية إلى منظمات بارعة ذات منظومة إدارية مؤسسية بارعة قادرة على تشكيل الهياكل التنظيمية المرنة، وتحقيق التوازن بين براعة استكشاف الفرص والموارد المالية وبراعة استغلالها، وصولاً إلى تنويع مصادر التمويل الجامعي؛ بما يحقق التميز لكافة الأنشطة الجامعية.

ثالثاً: الرسالة التي استلهاها الباحثان من تصورات الخبراء: تحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات بارعة ذات هياكل مرنة تشجع العمل ضمن وحدات هيكلية مقسمة، وقادرة على تحقيق التوازن بين استكشاف كافة الفرص المالية الداخلية والخارجية، واستثمارها بشكل كامل، بهدف توفير مصادر تمويل بديلة ومتنوعة للجامعات.

رابعاً: منطلقات الاستعانة بتصورات الخبراء: تنبثق من المنطلقات الأساسية والمتمثلة في كل من:

أ- منطلقات عالمية:

١. الاهتمام العالمي بمفهوم المنظمة البارعة باعتبارها النموذج الأمثل للحد من القصور الذي واجهته نماذج المنظمات الأخرى، وذلك لبراعتها في أداء الأنشطة المتعارضة والمعقدة في آن واحد، ويتوازن.
٢. الاتجاهات الحديثة للإدارة المتمحورة حول الإصلاح الإداري، وتطبيق مداخل إدارية معاصرة.

٣. التوجهات المعاصرة التي تُنادي باتباع أنماط قيادية وإدارية جديدة في الجامعات.

ب- منطلقات محلية:

١. الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي فرضت على البيئة الفلسطينية، والضرورة الملحة لإيجاد حلول حقيقية وواقعية لها.

٢. قصور الدعم المالي المقدم من قبل الحكومة؛ مما أضعف المنظومة المالية للجامعات الفلسطينية.

٣. إدراك القيادات الجامعية الفلسطينية أهمية البحث عن مصادر تمويل بديلة لسد العجز المالي لديها.

٤. الجمود الإداري القائم داخل الجامعات الفلسطينية، والبعيد عن استكشاف فرص التطوير المتجدد واستثمارها بشكل مناسب.

٥. القصور في تطوير هياكل الجامعات الفلسطينية، واعتمادها \_فقط\_ على البيروقراطية.

٦. ضعف تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص المالية الداخلية والخارجية وبين استثمارها بشكل واضح ومثالي.

٧. غياب البحث العلمي المبتكر القابل للتطبيق والتسويق.

٨. غياب الثقة المتبادلة بين الجامعات والقطاع الخاص، وقصور الأخير في تقديم الدعم المالي للجامعات.

خامسا: الأهداف المنشودة من استلهاهم تصورات الخبراء :

الهدف الرئيس: تطبيق أبعاد المنظمة البارعة مدخلاً لتنوع مصادر التمويل الجامعي، كما يهدف إلى تحقيق ما يلي:

١. وضع الخطوط العريضة لآليات تطبيق أبعاد المنظمة البارعة في الجامعات الفلسطينية.

٢. تبني سياسات علمية وإدارية مُعلنة تدعم تحول الجامعات الفلسطينية من نموذج المنظمة التقليدية إلى نموذج المنظمة البارعة.

٣. تقديم مجموعة من الإجراءات والممارسات وآليات العمل القابلة للتطبيق، لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات بارعة.

٤. تفعيل الأنظمة والعمليات التي تحقق الأداء المتوازن وتعزز قدرة المؤسسة الجامعية على التوازن بين

أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال خلال فترات زمنية مختلفة.

٥. تأصيل فكرة تنوع مصادر التمويل الجامعي بما فيها (الاستشارات العلمية-الكراسي البحثية-الوقف الجامعي- البحوث التعاقدية-تجويد مخرجات البحث العلمي).

٦. استحداث خطط استراتيجية مرنة للحد من الهدر المالي والإداري في الجامعات الفلسطينية.

سادسا: مقومات نجاح تطبيق تصورات الخبراء :

١. صياغة التصورات صياغة واضحة، وتحديد متطلباتها وآلياتها وجهات تنفيذها.

٢. تبني تطبيق التصورات من قبل الجامعات الفلسطينية، والعمل على نشرها وصياغة الخطط الاستراتيجية، وفقاً لأهدافها ومنطلقاتها.

٣. توفير الدعم المالي المحدد والمعلن من قبل وزارة التعليم العالي والمؤسسات الإنتاجية؛ لتحقيق أهداف التصورات.

٤. البعد عن العمل البيروقراطي، وتحديد الأدوار وتوزيع المهام بدقة.

٥. توفير الدعم المستمر لمتابعة تطبيق التصورات، وتذليل الصعوبات التي قد تحول دون تحقيقها.

٦. المتابعة الدورية وإجراء التقييم الذاتي أثناء تطبيق التصورات، لتطوير الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

ثامنا: مرتكزات تطبيق تصورات الخبراء :تقوم التصورات على تطبيق أبعاد المنظمة البارعة، والمتمثلة في كل من بُعد براعة

الاستكشاف، وبعُد براعة الاستغلال، وبعُد الهيكل التنظيمي المرن.

- إنشاء الجامعات صناديق وافية لدعم البحوث العلمية.
- استثمار الكراسي البحثية، كإحدى مصادر التمويل.
- استثمار البحث العلمي، وتسويق مخرجاته.

تاسعا: آليات تطبيق تصورات الخبراء:

٣. الآليات المتعلقة بتطبيق الهيكل التنظيمي المرن:

١. الآليات المتعلقة بتطبيق براعة الاستكشاف:
  - تفعيل القرارات الحكومية المتعلقة؛ بدفع جزء من أموال الضرائب لتمويل الجامعات المحلية.
  - استكشاف الجهات المانحة وتصنيفها في قاعدة بيانات مصنفة ومحدثة باستمرار.
  - استكشاف الجهات المستفيدة من الأبحاث والدراسات في المجالات المختلفة، واغتنام هذه الفائدة باستقطابها لتمويل الأبحاث التي تخصها.
  - استكشاف فرص الأبحاث التعاقدية والإقليمية؛ لاستثمار فرص العائد المالي منها مستقبلا.
  - التشبيك مع مؤسسات خارجية تدعم توفير التمويل الخارجي.
  - تحديد الجدوى الاقتصادية؛ كمبدأ أساسي للمشروعات البحثية المشتركة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص.
  - استكشاف التهديدات والتدخلات الحزبية والفصائلية، والعمل على تحييد الجامعات عنها.
٢. الآليات المتعلقة بتطبيق براعة الاستغلال:
  - استثمار برامج التعليم المستمر لتوفير التمويل الذاتي.
  - تجويد مخرجات البحث العلمي للمدى القريب؛ لاستثمارها كمصدر للتمويل على المدى البعيد.
  - استثمار الخبرات والكفاءات الداخلية، وتحولها لمصدر تمويل ذاتي يقدم التدريب والاستشارات.
  - اغتنام عمادة البحث العلمي الفرص المالية المتاحة لها، وتخصيص نسبة من موازنة الجامعة لدعم البحث العلمي.
  - استغلال الجامعات فرص تطبيق الحوكمة؛ بهدف إلزام وزارة التعليم العالي بتقديم مخصصات الدعم المادي في المجال البحثي.
  - تخصيص موازنات لحضور المؤتمرات العلمية للأكاديميين.

- دعم البحوث العلمية التطبيقية القابلة للتسجيل، كبراءة اختراع.
- إعادة النظر في استراتيجيات دعم وتمويل البحث العلمي، بمكوناته المختلفة: (الأكاديميين ومراكز الأبحاث والطلبة في الجامعات).
- إنجاز البحوث العلمية القابلة للتحويل من معرفة ضمنية لمعرفة اقتصادية؛ مما يعزز من فرص جذب رؤوس الأموال لتطبيق هذه البحوث.
- إنشاء صناديق بحثية متخصصة لدعم البحوث العلمية التطبيقية.
- توجيه البحث العلمي لدعم أغراض التنمية الاقتصادية في المجتمع، واغتنام نتاجاته كمصدر تمويل جامعي بحثي.
- الاهتمام بمفهوم الجامعة المنتجة المعززة للإنتاج المعرفي داخل الأقسام.
- إعادة هيكلة العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص على أسس استكشاف الفرص، واغتنامها لصالح الطرفين.
- العمل على الحد من هجرة رأس المال الفكري الموهوب، والذي يعد أهم مصادر التمويل.
- توظيف الجامعات للمناقصات البحثية كنوع من مصادر التمويل.

عاشراً: مقومات تفعيل أبعاد المنظمة البارعة في الجامعات:

١. استكشاف قنوات تواصل مستحدثة تتسم بالشفافية والمساواة والعدالة بين مجالس الجامعات ووزارة التعليم العالي.
٢. نشر وتعزيز ثقافة التغيير في الجامعات.
٣. التوجه الاستراتيجي القائم على التغيير والتطوير، والبعُد عن العمل الروتيني والبيروقراطي.

٤. التوعية الثقافية بأهمية إصلاح النظام الإداري الجامعي.
٥. إيمان كافة القيادات الجامعية بأهمية تطوير النموذج الإداري في الجامعات ليصبح وفق نموذج المنظمة البارعة.
٦. نشر الثقافة التنظيمية القائمة على قيم الاستكشاف والاستثمار والابتكار.
٧. تشجيع اعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة قادرة على إنجاز المهام المتناقضة (الاستغلال والاستكشاف) في آنٍ واحد.
٨. تجويد أداء البراعة الهيكلية من خلال تحقيق الطابع الرسمي المنخفض بين الدوائر، والذي يسمح بتبني أنظمة موجهة نحو الغرض لتوفير فرص الدعم المعنوي للباحثين مما يؤثر إيجاباً في موهبتهم البحثية.
٩. تنمية كفايات جميع العاملين بالجامعة ليصبحوا قادرين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين.
١٠. العمل بروح الفريق الواحد داخل الجامعة.
١١. مضاعفة الجهود الإدارية وإعادة هيكلة الإدارات وإنشاء هياكل محددة ومقسمة للوصول إلى المرونة في الهيكل التنظيمي، والذي بدوره يدعم الاتصال الأفقي بين الأقسام والكليات في الجامعة، مما يسهل من عمليات التشارك المعرفي وإنتاج البحوث المشتركة بين الباحثين.
١٢. التطوير المستمر للهيكل التنظيمي لضمان استمرارية مرونته لدعم فرص تطوير الثقافة الجامعية؛ استجابةً للتغيرات والتحديات الخارجية.
١٣. إنشاء وحدات خاصة بالاستكشاف ووحدات خاصة بالاستغلال.
١٤. اغتنام الفرص لإنشاء إدارة المواهب في الجامعة بهدف استكشاف الباحثين الموهوبين، وتوظيف موهبتهم في تجويد البحث العلمي.

١٥. عقد ورش عمل بين الأقسام لتعزيز ثقافة التعاون والأبحاث المشتركة داخل الجامعة وبين الجامعات سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.
١٦. استغلال تكوين الفرق البحثية لتحديد الأولويات البحثية التي تحتاجها المؤسسات الإنتاجية.
١٧. استحداث وحدة إدارية متخصصة للاهتمام بالحاضنات العلمية التي تدعم فرص الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص.
١٨. تشجيع الباحثين على تبني ثقافة الاستكشاف والتجديد البحثي.

الحادية عشر: معوقات تطبيق تصورات الخبراء :

يتوقع الباحثان مجابهة المعوقات الآتية:

١. التمسك بمركزية القرارات، ورفض التجديد والتطوير الإداري من قبل القيادات الجامعية.
٢. غياب التوجه الاستراتيجي القائم على التغيير والتطوير.
٣. الوضع السياسي والاقتصادي المتدهور في البيئة الفلسطينية، وقلة تنوع مصادر التمويل الجامعي.
٤. القصور الإداري لدى الجامعات، وعدم قدرتها على تحقيق التطوير، وتبني نموذج المنظمة البارعة.
٥. قصور الجامعات في التحول نحو مفهوم الجامعة المنتجة؛ لتحقيق التمويل الذاتي.
٦. ضعف مخرجات البحوث العلمية؛ مما يجعلها غير قابلة للتطبيق والتسويق والتسجيل كبراءة اختراع.
٧. غياب الدور الحقيقي للقطاع الخاص، وضعف الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية.

الثانية عشر: إجراءات التغلب على معوقات تطبيق تصورات الخبراء :

يقترح الباحثان الأخذ بالإجراءات التالية للتغلب على معوقات تطبيق تصورات الخبراء :

١. وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين في الجامعات؛ لدعم التحول نحو نموذج المنظمة البارعة.

٢. إعداد الدورات التدريبية لجميع العاملين في الجامعات؛  
نشر مفهوم المنظمة البارعة وإجراءات تطبيقها.
٣. تطوير المنظومة الجامعية للتحويل إلى نموذج الجامعة  
المنتجة القادرة على تحقيق التمويل الذاتي.
٤. نشر ثقافة البحث عن الفرص، واستغلالها بين جميع  
العاملين في الجامعة.
٥. سعي الجامعات لتحقيق الجودة الشاملة في كافة  
مدخلاتها ومخرجاتها والعمليات الداخلية.
٦. تشجيع المجتمع المحلي على دعم تمويل البحوث  
العلمية من خلال نشر ثقافة الوقف الجامعي.
٧. توفير مكتب استشارات بحثية في الجامعات.
٨. تحقيق التوازن الإداري بين الكليات والأقسام.
٩. توحيد جهود الجامعات لكسب ثقة المجتمع والقطاع  
الخاص لخدمة أغراض البحث العلمي.
١٠. تفعيل دور الحاضنات البحثية والتكنولوجيا داخل  
الجامعات.
- ١.١٠. توصيات الدراسة:  
يوصي الباحثان بما يأتي:
١. الأخذ بتصورات الخبراء من قبل أصحاب القرار في  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات  
الفلسطينية.
٢. تعيين كوادر بشرية مؤهلة ومختصة لإدارة الموارد  
المالية وقادرة على الاستكشاف والاستغلال المستمر  
لكافة الفرص، وتقليل الهدر المالي.
٣. نشر المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع والعمل،  
وإنتاج البحوث العلمية القابلة للتسويق.
٤. استثمار الباحثين وتشجيعهم على إجراء دراسات  
تنبؤيه؛ لاكتشاف احتياجات المجتمع، وإيجاد حلول لها  
من خلال نتائج البحوث العلمية، مما يزيد من ثقة  
المجتمع ومؤسساته بمخرجات الجامعات، ويدعم  
الشراكة بينهما.
٥. عقد ورش عمل مع المجتمع المحلي والصناعي  
والزراعي؛ لاكتشاف مشكلاتهم والتعرف عليها.

قائمة المراجع:

- أولاً: المراجع العربية
- آل نملان، ميعاد والشمري، عفاف والمفيز، خولة. (٢٠٢٢).  
الكراسي البحثية في كندا وإمكانية الاستفادة منها في جامعة  
الجوف: دراسة مقارنة، *المجلة العربية للعلوم التربوية  
والنفسية*، ٢٩، ٥١٩-٥٣٧.
- أبو عجوة، حسام. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى  
العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة  
التنظيمية لديهم، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث  
والدراسات*، ٨(١)، ١٥٦-١٩٠.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٢٠). *إدارة وتنمية الموارد البشرية،*  
مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٧). *مناهج البحث في الخدمة  
الاجتماعية،* المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- إبراهيم، محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في  
استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة دراسة ميدانية على  
البنوك التجارية الحكومية في مصر، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم  
السياسية*، ٢٣(٢)، ٦١-٩٣.
- أحمد، أشرف وعبد الحليم، فتحي والأنصاري، محمد ومحمد،  
ابتسام. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات  
المصرية، *مجلة كلية التربية جامعة جنوب الوادي*، ٤٣، ٥١-  
٩١.
- أنيس، إبراهيم ومنتصر، عبد الحليم والصوالحي، عطية وأحمد،  
محمد خلف الله. (٢٠٠٤). *المعجم الوسيط*، ط٤، مجمع اللغة  
العربية- مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
- البابطين، أماني. (٢٠١٩). تنويع مصادر نظام تمويل التعليم  
في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية ٢٠٣٠ في  
ضوء التجربة الأمريكية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*،  
٨(٩)، ٥٥ - ٦٩.
- جرغون، وفاء. (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي لدى مديري  
المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة  
التنظيمية لديهم (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة،  
فلسطين.
- جمعة، السيد. (٢٠٢٠). التمويل المستدام للتعليم الجامعي  
الآليات والخيارات، *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد*، ٣١،  
٥٧-٩٥.

جوهري، علي والملاح، وفاء والزيات، عماد. (2018). متطلبات تنوع مصادر تمويل التعليم في مصر في ضوء التوجهات المعاصرة، *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 19 (130)، 203-238.

حباكه، أمل. (2022). دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية، *مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف*، 1، 300-358.

الحضيف، نجلاء والعبيد، إبراهيم. (2021). تصورات خبراء التربية لمتطلبات تفعيل الدراسات المستقبلية في البحوث التربوية دراسة باستخدام أسلوب دلفاي، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5 (23)، 383-422.

الرحيلي، أسماء. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (14)، 79-105.

الرحيلي، محمد (2019). بدائل تمويل الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء التغيرات الاقتصادية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20، 137-183.

الركبان، أحمد والدوسري، راشد. (2019). بناء سياسة تمويلية للجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، *مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر*، 38 (183)، 357-415.

سلطان، حكمت وعثمان، محمود. (2021). *الريادة منظور استراتيجي*، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. شعيب، ابتهاج. (2021). تنوع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 30، 210-225.

الطاوس، غريب وعلي، دشة وتقرات، يزيد. (2019). تبني نموذج الجامعات المنتجة كآلية لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي، *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 3، 56-97.

طوفان، مثال والجنابي، عادل. (2022). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 18 (51)، 657-688.

عباس، محمود ووهبة عماد ومحمد عبداللاه. (2022). البحث التربوي وتطوير تمويل التعليم الجامعي المصري، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية جامعة سوهاج*، 11، 879-911. عامر، سامح. (2020). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة، *العلوم التربوية-جامعة القاهرة*، 28 (3)، 211-289.

عبد الفتاح، محمد وسمحان، منال والدكروري، سماح. (2022). الجامعات البحثية مدخل لتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري جامعة المنوفية نموذجاً، *مجلة كلية التربية*، 37، 254-304.

عثمان، منى. (2017). *المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية*، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

العصيمي، نورة. (2018). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 8 (19)، 325-382.

علي، آري وشرفاني، دلمان. (2017). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية-دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، *مجلة الابتكار والتسويق*، 4، 11-29.

علوان، سهام. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، 371-546.

العودة، أنهار. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 20، 554-578.

عوض الله، صفاء. (2021). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عويس، ممدوح. (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة العامة*، ٥٥(٢)، ٢٤١-٢٨٢.

كلاب، مجدي. (٢٠٢٢). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الكيم، سماح وعون فضل. (٢٠٢٢). دور الوقف في تمويل الجامعة البحثية، *مجلة جامعة البيضاء*، ٤(٢)، ٦٧٢-٦٨٦.

مجدي، جيهان وحسين، سلامة وأحمد، سحر. (٢٠١٨). مصادر تمويل التعليم قبل الجامعي دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية ببها*، ٥(١١٦)، ١٠٠-١٢٠.

المحمادي، أمجاد والقرشي، سوزان. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية- دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة-، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(١٤)، ١-٢١.

محمد، محمد حمدي. (٢٠٢٠). توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية رؤية استشرافية، *مجلة الإدارة التربوية*، ٢٧، ٣٦١-٤٣٧.

محمود، ناجي ومصطفى، غزوان. (٢٠١٨). الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختار، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٠(٢)، ١-٣٦.

المسدي، عادل ورضوان، طارق. (٢٠٢١). أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، ٤١(٣)، ٤٩-١٠٦.

مصطفى، أميمة. (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٣(٢٢)، ٧١-١٦٥.

مطر، مروة ومعوض، صلاح الدين وغنايم، مهني. (٢٠٢٢). واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر، *مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة*، ١٨، ١٢٥٤-١٢٧٣.

مقاط، تامر. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نجم، عبد الكريم والسطوحي، أحمد وبلقافية، أبو بكر. (٢٠١٩). هل تحقق البراعة التنظيمية أداء وظيفي أفضل دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٣٣(٤)، ٣٦٩-٣٩٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alvares, A., Barbieri, C., & Morais, D. (2021). Horizontal innovation and ambidextrous organization a new innovation model applied in a mature industrial company, *International Journal of Innovation - IJI*, 9(3), 588-621.

Al-Khathlan M. (2020). A Proposal to Achieve Financial Independence in Prince Sattam Bin Abdulaziz University in Accordance with the New System of Universities and Vision 2030. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 15-27.

Cao, R. & Jiang. (2022). Resolving Strategic Dilemmas in Ambidextrous Organizations: An Integrated Second-Order Factor Model Perspective, *Original Research*, 13, 1- 17.

Cegarra, N. & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.

Chalil, K. (2021). Financing of State Universities in India: A Case Study, *Issues and Ideas in Education*, 9(1), 7-19.

- Kalcheva, K. (2015). *The Ambidextrous Organization*, Anchor Academic Publishing, Hamburg.
- Klinger, N. (2016). Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity, *Otago Management Graduate Review*, 14, 21–30.
- Mana-Ay, D., Kashyap, A., Forhad, J. & Darakhshan T. (2020). Ambidextrous Organization: Literature Review, *International Journal of Educational Administration Management and Leadership*, 1(1), 1–6.
- Shabib, M., Mishal, A. & Raja, T. (2021). Financing Public University in Palestine: Challenges & Opportunities, *International Journal of Humanities and educational Research*, 3(6), 280–295.
- Shibata, T., Baba, Y., Suzuki, J. (2020). Managing Exploration Persistency in Ambidextrous Organizations –Case of Fujifilm and Kodak, *Association of Gakushuin International Social Sciences Studies*, 171, 1–46.
- Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations* (Master Thesis), Blekinge Institute of Technology School of Management.