



## استراتيجيات إدارية مُقترحة لتطبيق صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك وَفُق الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD&EC)

فهد حمدان العبيري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة تبوك

[falabeeri@ut.edu.sa](mailto:falabeeri@ut.edu.sa)

Dio10.55534/1320-010-002-005

**المستخلص:** هدفت الدراسة اقتراح صيغة لتطبيق الجامعة الريادية بجامعة تبوك وَفُق الإطار الأوربي لمنظّمات المفوضية الأوروبية (EC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، من خلال تحديد درجة ممارسة أبعاد الجامعة الريادية، والصُّعوبات التي يمكن أن تُعيق تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، فقد تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لاختبار صحة التساؤلات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، خلال العام الجامعي (١٤٤٣هـ) ، واختيرت منهم عيّنة عشوائية ملائمة بلغ عددها (٦٣) عضوًا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة؛ وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تضمّنت محورين: المحور الأول خاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك واشتمل على ستّة أبعاد وهي: (القيادة والحوكمة، القدرات التنظيمية، ريادة الأعمال في التعليم والتعلم، مسارات رواد الأعمال، العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة، الجامعة بوصفها مؤسسة دولية)، والمحور الثاني خاص بالصُّعوبات التي تُعيق تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بجامعة تبوك. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة أبعاد الجامعة الريادية وَفُق الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD&EC) بالجامعة جاءت متوسّطة، كما بيّنت النتائج أنّ الصُّعوبات التي تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية وَفُق الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD&EC) بجامعة تبوك جاءت متوسّطة وأوصت الدراسة بضرورة تبني الاستراتيجيات المقترحة لتطبيق صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك، ومعالجة الصُّعوبات التي قد تُعيق تبنيها.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة، صيغة الجامعة الريادية، الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD&EC).



## Suggested Managerial Strategies for Application of the Entrepreneurial University Formula in Tabuk University According to the European Framework by (OECD&EC) Organizations.

**Fahad H. Alebieri**

Associate Professor of Educational Administration  
Tabuk University-Saudi Arabia  
falabeeri@ut.edu.sa

Dio10.55534/1320-010-002-005

**Abstract:** The study aimed to provide a proposed formula to activate the application of entrepreneurial university in Tabuk university according to the European framework by (OECD&EC) organizations and the obstacles may face its application as perceived by academic leaders. The study used the descriptive survey approach. And a representative sample was selected using the random sampling technique consisted of (63) leaders, during the second semester of the 1443H Academic year. The researcher used the questionnaire as a tool to collect the necessary data for the study. This is due to its suitability for achieving the objectives of the study and answering its questions, as it included two axes: The first axis is related to the degree of availability of entrepreneurial characteristics at the University of Tabuk, and it included six dimensions, namely: (leadership and governance, organizational capabilities, entrepreneurship in teaching and learning, paths of entrepreneurs, external relations for knowledge exchange, The university as an international institution).. The results showed that the availability of the ingredients for the application of the entrepreneurial university according to the European framework by (OECD&EC) was median. Findings also showed that the obstacles facing application of the concept of entrepreneurial university was median. The study suggests adopting the managerial strategies for applying the entrepreneurial university formula and the critical success factors to overcome the obstacles that facing its application.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial University, European model by (OECD&EC).



## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً متزايداً في كل مناحي الحياة المختلفة؛ نتيجةً للتحوّلات المتسارعة في الجوانب العلمية والتّقنية التي أدت إلى ظهور مجتمعات المعرفة واقتصاداتها والتي طال تأثيرها كلّ المؤسسات ومن بينها المؤسسات التّعليمية. وتأتي الجامعات في مقدمتها من حيث تأثيرها بتلك التغيّرات. فهي تعدّ بيئات خصبة لتوليد الأفكار، وتوفير الدعم اللازم لتمكين أفراد المجتمع، وإحداث تحوّلات جذرية كبرى في نظامه الإنتاجي، بما يعكس إيجاباً على دفع عجلة التّنمية وتطوير النظم الاقتصادية للدول في العالم. وتمثّل المعرفة العامل الرئيس الأكثر تأثيراً في دفع عجلة النمو الاقتصادي بعالمنا المعاصر، وعلى نحو يسهم في تسارع وتيرة تدشين الجامعات الريادية Entrepreneurial Universities التي بمقدورها لعب دور محوري في بناء الاقتصاديات القائمة على المعرفة.

وانطلاقاً من تأكيد "إتذكوفيتز" (Etzkowitz, 2004) على "حدوث تطورٍ تدريجي ملحوظ في الأدوار المناطة بالجامعات وفي بيئتها الاجتماعية"، إذ أصبح التحوّل نحو الجامعة الريادية أولويةً على قائمة اهتمامات الجامعات اليوم التي يقع على عاتقها دورٌ كبيرٌ في توعية القدرات المهنية واستكشافها وتنميتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وتلبية حاجات مجتمعاتها من الطاقات البشرية المؤهّلة مهنيًا، وبالتالي الانتقال من مجتمعات تقليدية مستهلكة للمعرفة إلى منتجة للمعرفة، ورفد سوق العمل بالعمالة الماهرة. وقد تنوّعت مفاهيم الأديبات التّربوية الحديثة في تعريفها لمفهوم "الجامعات الريادية" التي ركّز أغلبها على تعريفها من منظور نماذجها التقليدية، والتي غالباً ما تكتفي بالتركيز على إبراز ارتباطها بأداء وظيفتي التعليم والبحث العلمي بدلاً من الاهتمام برسالتها الأساسية في مجال ريادة الأعمال، فمن وجهة نظر كيربي (Kirby, 2004) فهي تلك الجامعات التي تتحلّى بالقدرة على الابتكار، واكتشاف الفرص المتاحة للنمو والتطور واقتناصها، وأداء أنشطة العمل الجماعي في إطار فريق، ومواجهة المخاطر المحتملة، ومواجهة التّحديات والمعوقات.

ويصفها جيريرو وأوربانو (Guerrero & Urbano, 2012) أنّها تعبر عن قدرة الجامعات على البقاء والاستمرارية بالبيئات التنافسية، اعتماداً على تبني تطبيق استراتيجيات موحّدة، ومشاركة توجّهها باستمرار نحو التميّز التنافسي، والحفاظ على تميّز كلّ أنشطتها المختلفة (مثل: تنوع مصادر التمويل، واختيار أفضل العناصر من الطلاب والموارد البشرية، وإنتاج البحوث العلمية ذات الجودة المرتفعة). في حين يرى أودريتش وزملاؤه (Audretsch et al., 2012) أنّ دورها لا يقتصر على مجرد نقل التقنية المتطورة وتوطينها فحسب، بل يمتدّ إلى تقديم الإسهامات الفعّالة، وقيادة الجهود المبذولة لتطوير أساليب التفكير، والسلوكيات، ورأس المال الريادي. ويركّز إتذكوفيتز (Etzkowitz, 2017) في تعريفه للجامعة الريادية على اتجاه الجامعة نحو دفع عجلة التّنمية الاقتصادية باعتبارها واحدةً من وظائفها الأكاديمية الأساسية، بالإضافة لوظائفها الأخرى من خلال الاعتماد على رأس المال المعرفي وريادة الأعمال، وبما يمكّنها من بناء شراكاتٍ أكثر قوةً مع عملائها من مستخدمي المعرفة. وفي ضوء ما سبق؛ يُلاحظ أنّ التّعريفات تضمّنت مجموعةً متنوعاً من التوجّهات البحثية، والمداخل المفهومية في محاولتها تعريف "الجامعات الريادية". ويعرّفها الباحث في هذه الدّراسة أنّها: تعبر عما توليه الجامعة من اهتمام كبير في دفع عجلة التّنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، بالتوازي مع أخذ زمام المبادرة، وتوظيف أدوات التخطيط الاستباقي في تحقيق أكبر استفادةٍ ممكنةٍ من تطبيقات بحوثها، ودراساتها العلمية المختلفة. ولتحقيق ذلك، برزت عديدٌ من النماذج والأطر النظرية والأدلة



الاسترشادية التي تناولت خصائص الجامعة الريادية ومتطلبات تطبيقها. فوفقاً لوثيقة المفوضية الأوروبية "European Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) operation and Development" التي جاءت تحت عنوان "إطار العمل الإرشادي لتطبيق مفهوم الجامعات الريادية" (EC & OECD, 2012) ضمن المنتدى الأوربي لجامعة الأعمال، والذي كان من أبرز توصياته: ضرورة وضع إطار إرشادي شامل، يوفر خارطة طريق للجامعات التقليدية للتحوّل نحو صيغة الجامعات الريادية، ويمثّل في الوقت نفسه، أداة لتقييم ممارساتها. ويتضمّن ذلك كلّ الجوانب المرتبطة بمفهوم الجامعات الريادية. حيث يقوم الإطار الإرشادي على سبع مقومات تتمثّل في: القيادة والحوكمة، والمقدّرات التنظيمية، وريادة الأعمال في التّعليم والتّعلم، ومسارات رواد الأعمال، والشّراكات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، والجامعة الريادية بوصفها مؤسّسة دولية، وتقوم الممارسات الريادية للجامعة (OECD&EC, 2012). وقد حدّد "إتركوويتز" (Etzkowitz, 2008) أربعة مُركّزات أساسية، للاستناد عليها بشكل رئيسيّ في تطبيق الجامعات الريادية هي: (ص ٢٧)

- ١) القيادة الأكاديمية الفعّالة التي تتميّز بالقدرة على صياغة رؤية استراتيجية متكاملة وتطبيقها.
  - ٢) الضبط القانوني لكل الموارد الأكاديمية المتاحة ويشمل ذلك: الضبط، والرّقابة على الأصول العينية والمادية الملموسة (مثل: المباني، والمنشآت الجامعية) فضلاً عن حقوق الملكية الفكرية ذات الصلة بنواتج أنشطة البحث العلمي ومخرجاته.
  - ٣) توافر القدرات التنظيمية اللازمة لنقل التّقنية المتطورة وتوطينها من خلال توظيف أدوات منح التراخيص وبراءات الاختراع، واحتضان المواهب الواعدة، وريادة الأعمال، وتأسيس الشركات المنبثقة أو المنفصلة.
  - ٤) غرس الثقافة الريادية لدى منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين والطلّاب.
- وفي السياق ذاته، أكّدت جيريرو وزملائها (Guerrero et al., 2006) على ثلاث خصائص رئيسية مشتركة، تمثّل بدورها عوامل مهمة ومؤثّرة في جهود التحوّل نحو صيغة الجامعات الريادية واستدامتها، وهي:
- ١) أداء الأنشطة الريادية الدّاعمة لجهود ريادة الأعمال ومبادراتها من خلال المجتمع الجامعي.
  - ٢) تطبيق عديد من الاستراتيجيات المختلفة لتحسين المشروعات الربحية لمنظومة الأعمال وتطويرها.
  - ٣) إدخال التّعديلات اللازمة في البنى التنظيمية للجامعات؛ بهدف تمكينها من دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة بمجتمعاتها المحلية المختلفة مثل: (أنشطة إدارة الأعمال وبرامجها، ونقل التقنية المتطورة وتوطينها، والتّسويق التجاري للمعرفة العلمية، وتأسيس الشركات الناشئة، وتقديم الخدمات الاستشارية، ومنح براءات الاختراع، وتشجيع الابتكار، وريادة الأعمال، الخ).
- كما أشار بيرتون كلارك (Clark, 1998) إلى مجموعة من المسارات التنظيمية لإحداث التحوّل المنشود في بناء الجامعات الريادية" من خلال نموذج ثُماسي مقترح استناداً إلى دراساتٍ تجريبية متعمّقة أُجريت على خمس جامعات أوروبية كبرى في كلّ من (إنجلترا، واسكتلندا، وهولندا، والسويد، وفنلندا) وقد أثبتت فعالية النموذج في تحوّل تلك الجامعات لتصبح "جامعاتٍ ريادية" بالاعتماد على خمسة عناصر أساسية متكاملة داخلياً وخارجياً، وهي:
- ١) القيادة الفعّالة والقدرة على اتّخاذ القرارات الحازمة.



- ٢) القدرات المؤسسية اللازمة للنمو والتوسع (مثل: تأسيس مراكز نقل خبرات البحث العلمي وتوطينها، وإنشاء المشروعات المشتركة مع مؤسسات الصناعات والمال والأعمال، وتأسيس الشركات، وتقديم البرامج التدريبية للشركاء في المجتمع المحلي).
- ٣) تنوع مصادر التمويل من خلال الاستفادة من تمويل الهيئات والمؤسسات العامة، والمنظّمات الخاصة، والمؤسسات المجتمعية، وتقليل عدم الاعتماد على التمويل الحكومي الذي تقدّمه الدولة فقط.
- ٤) البيئة الأكاديمية المحفّزة للتطوير القادرة على دعم علاقات التعاون والشراكة، وتشجيعها، ومكافأتها، وجهود دفع عجلة الابتكار ومبادرات ذلك في كلّ المجالات المختلفة للبحث العلمي.
- ٥) الثقافة الريادية المتكاملة التي بمقدورها الإسهام إيجاباً في ترسيخ قيم ريادة الأعمال وممارستها - نظرياً وعملياً - على مستوى بيئات الأعمال والمجتمعات المحلية المحيطة بالجامعات.
- وترتكز معايير تقييم الجامعات الريادية بشكلٍ شاملٍ على مؤشّرات اعتماد المجلس العالمي للجامعات الريادية والمشاركة المجتمعية (ACEEU, 2016) من خلال أبعادها الرئيسة الخمس التالية:
  - ١) بُعد التوجّهات والإستراتيجيات: ويشمل: الوفاء بمعايير الالتزام المؤسسي، والأهداف المشتركة، والتخطيط المالي الذي ينادي بالتمركز الإستراتيجي للجامعات الريادية حول تقديم مجموعة متنوّعة من الإسهامات المجتمعية الملموسة والمستدامة التي تركز بوضوح على إحداث تأثيرات اقتصادية معيّنة في المجتمع.
  - ٢) بُعد العاملين والقدرات التنظيمية: ويشمل: الوفاء بمعايير القيادة، وقدرات العاملين، والحوافز والمكافآت التي تؤكد على أهمية سعي الجامعات الريادية نحو تطوير أداء منسوبيها من العاملين، وقدراتها التنظيمية بما يمكنها من مواجهة المخاطر المحتملة، وإتباع السلوكيات والأنشطة الفعّالة لريادة الأعمال التي تتميز بروح المبادرة.
  - ٣) بُعد المحفزات والعوامل الداعمة: وتتضمن الوفاء بمعايير الثقافة السائدة، وبنى الدعم الداخلي، وتكامل الخدمات المقدمة لأعضاء المجتمع الجامعي التي توصي بضرورة تدشين الجامعات الريادية لنظم دعم متكاملة قادرة على تمكين منسوبيها على كلا المستويين الفردي، والجماعي - على حد سواء - من مواصلة التقدم في تقديم المزيد من الابتكارات.
  - ٤) بُعد التعليم والبحث العلمي: ويشمل: الوفاء بمعايير التعليم، والبحث العلمي، التي تنطلق من تقديم الجامعات الريادية لأنشطة تعليمية متمركزة حول تنمية العقلية الريادية، والارتقاء بمجموعة متنوّعة من فرص العمل الوظيفي/ المهني - بما في ذلك: برامج التدريب على تنمية روح المبادرة، ونشر ثقافة العمل الحر، وتشجيع أنشطة ريادة الأعمال ومبادراتها. وتتمثّل الأنشطة البحثية للجامعات الريادية بدورها بزيادة الأرباح والعوائد المالية، ودعم إسهامات إثراء رأس المال المعرفي في المجتمع بالتوازي مع الارتقاء بفرض التسويق التجاري لنتائج المعرفة بالبحوث العلمية.
  - ٥) بُعد الابتكار، والقدرة على التأثير: ويعني: الوفاء بمعايير التطوير المستمر، والتأثير في بيئة الأعمال، والتأثير في المجتمع المحلي الذي يؤكد على كون الجامعات الريادية لاعباً فاعلاً ضمن قائمة الفئات والشرائح الرئيسة من المستفيدين ذوي الصلة، الذين بمقدورهم التأثير بقوة في بيئة الأعمال من منظور يركّز - بشكلٍ خاص - على إحداث تأثيرات اقتصادية في المجتمع



المحلي. ومن هنا؛ يمثّل الابتكارُ حجرَ الزاوية في الجامعات الريادية من خلال تزويدها بأفضل الأدوات الفعّالة التي تمكّنها من الإسهام إيجاباً في تشكيل ملامح المستقبل.

وبعكس الدّراسات الأجنبية التي تناولت مفهوم الجامعة الريادية في وقتٍ متقدّم، وبشكلٍ أكثر عمقاً، لم يظهر مفهوم الريادة وتطبيقاته في البيئة الجامعية في الدّراسات العربية إلا متأخراً، وكان النصيب الأكبر منها للدراسات المحلية في البيئة الجامعية السعودية - على حد علم الباحث - وهو ما يعكس الاهتمام والتوجّه العام نحو تبني هذا المفهوم في الجامعات السعودية. ومن تلك الدراسات ما تناولته دراسة المومني (٢٠٢١) بتقصّي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية حيث تكوّن مجتمع الدّراسة من (٨) من الجامعات الخاصة على عيّنة ممثّلة من القيادات الأكاديمية فيها. وبيّنت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين من وجهة نظر العاملين أكاديمياً وإدارياً. وقد أوصت الدّراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة الأردنية تفعيل الخصائص الريادية، ومحاولة الاستفادة من مخرجاتها في بناء الجامعة الريادية، وتنمية التوجّه الريادي للعاملين في بيئتها الخاصة.

كما هدفت دراسة الطراونة واللهاالي (٢٠١٩). إلى معرفة درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبع للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبلغت عيّنة الدّراسة (٣١٢) قائداً أكاديمياً تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائجها أنّ درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبع على المجالات ككل جاءت بدرجةٍ متوسطة. وأوصت الدّراسة بضرورة تبصير القيادات الأكاديمية العليا بأهمية نشر ثقافة ريادة الأعمال عند تطبيق مفهوم الجامعة الريادية.

وحاولت دراسة دهارجيفا (Dharmajiva, 2017) الكشف عن درجة وجود الجامعة الريادية في تايلند، ومسار التحوّل إلى الجامعة الريادية لجامعة الملك مونغكوت ثونبوري التكنولوجية بناءً على الممكّنات الخمس للجامعة الريادية "لبورتون كلارك"، وتعرّف أهمية الجامعة الريادية. وكان من أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة أنّ درجة تطبيق مؤسّسات التعليم العالي التايلندي لمفهوم الجامعة الريادية جاء بدرجةٍ متوسطة، كما بيّنت أنّ مفهوم الجامعة الريادية ما زال حديثاً في جامعاتها وأشارت الى أنّ هناك بعض الصّعوبات التي تواجه الجامعة في التحوّل إلى جامعة ريادية تتعلق بالاتّصالات الداخلية غير الفعّالة، والانظمة الحكومية والبيروقراطية بين الوحدات الإدارية في الجامعة.

كما تناولت دراسة سبيرير وزملاؤه (Sperrer et al., 2016) الكشف عن واقع تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات التكنولوجية في النمسا؛ بهدف مناقشة تحويل الجامعات التكنولوجية في النمسا إلى جامعاتٍ ريادية. وتكوّنت عيّنة الدّراسة من ثلاث جامعات: (جامعة جراتس التكنولوجية، وجامعة فيينا التكنولوجية، وجامعة ليوبين للتكنولوجيا). وتمّ تطوير أداة الدّراسة بناءً على الإطار الإرشادي للجامعات الريادية للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وأظهرت نتائجها إلى أنّ درجة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية جاءت بدرجةٍ متوسطة في الجامعات الثلاثة. وإنّ أنموذج الجامعة الريادية يمثّل خطوةً جيدةً في تطوير الجامعات التكنولوجية.

وسلّطت دراسة وليامز وكوف (Williams D, Kluev, 2014) الضوء على تطوّر وظيفة ريادة الأعمال في الجامعات الرائدة في روسيا. وقد استندت على تصوّر لمسار تطوير ريادة الأعمال في الجامعة، والذي طوره "منظمة التعاون والتنمية في



الميدان الاقتصادي في عام (٢٠٠٩). من خلال مسحٍ لمديري توطين التكنولوجيا وتطوير الابتكار في (18) جامعةً بحثيةً وطنية. وأشارت نتائجها إلى نمطٍ حديثٍ من الجامعات الريادية في روسيا. وبيّنت أنّ هذه الجامعات تواجه تحدياتٍ كبيرةً في تنفيذٍ مهمةٍ رياديةٍ موجّهة نحو الابتكار، بسبب: الافتقار إلى الكفاءات الإدارية، وعدم كفاية تطوير البنية التحتية. وأوصت صانعي القرار في الجامعات بضرورة أن يأخذوا في الاعتبار تلك العوائق والتحديات التي تحول دون تحقيقها.

واقترحت دراسة الغامدي (٢٠١٢) استراتيجيات لتنويع مصادر التّمول الذاتي للجامعة الباحثة في ضوء الرؤية السّعودية (٢٠٣٠) لبناء جامعةٍ ريادية، من خلال تحديد أهم الاستراتيجيات من خلال مشاركة (٢٠) خبيراً ينتمون إلى مجالاتٍ متعدّدة في إدارة التعليم العالي باستخدام "أسلوب دلفاي". وتمثّلت هذه الاستراتيجيات في: التّمول القائم على اقتصاد المعرفة والاستفادة من الميزة التنافسية للمنطقة، والاستثمار في التعليم والتدريب المدفوع، واستثمار المنشآت والممتلكات الجامعية والاستفادة من فرص التمويل الخارجي، إضافة إلى الاستثمارات الحرة، من وجهة نظر خبراء الدّراسة بمجموع (٢٦) بديلاً. وبيّنت نتائجها توافق تقديرات الخبراء على معظم تلك الاستراتيجيات وبدائلها بدرجةٍ عاليةٍ بوصفها مصادر تمويلٍ مناسبةٍ للجامعة الباحثة.

كما تناولت دراسة الرويلي (٢٠١٢) المتطلّبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السّعودية الناشئة وطُبقَت أداة الاستبانة في ثلاثِ جولات باستخدام أسلوب دلفاي على عيّنة من الخبراء بلغت (١٨) خبيراً، وتوصّلت الدّراسة إلى اتّفاق عيّنة الدّراسة على متطلّباتٍ مستقبلية، وهي متطلّباتٌ تنظيمية: تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية الجامعة ورسالتها؛ ومتطلّباتٌ أكاديمية: تطوير منظومة البحث العلمي؛ ومتطلّباتٌ بشرية: توافر الكفاءات من الأعضاء المدركين لأهمية تطبيق صيغة الجامعة الريادية، ومتطلّباتٌ مادية: توافر وجود الدعم المالي اللازم لتمويل برامج الجامعة الريادية وأنشطتها.

واستخدمت دراسة نيلس وفورلي (Nelles, J. and Vorley, T., 2011) مفهوم "الهندسة المعمارية الريادية" بوصفه منظوراً أكثر دقة لفهم - ما اعتبرته - المهمة الجديدة للجامعات المعاصرة. من خلال إسهام نظري في دراسة ريادة الأعمال الجامعية، وبيّنت الدّراسة أنّ هناك تحدياً متزايداً يواجه الجامعات لتصبح مؤسساتٍ أكثر ملاءمةً اجتماعياً واقتصادياً. وأن هذه الظاهرة قد أثمرت أدبياتٍ متناميةً توثّق تطوّر الجامعة المعاصرة. كما أن لها آثاراً أوسع نطاقاً على المؤسسات وواضعي السياسات كنهجٍ عملي.

ومن خلال استعراض الدّراسات السّابقة، يمكن القول إنّها قد انعكست بشكلٍ واضحٍ في الدّراسة الحالية، من خلال بلورة مشكلة الدّراسة وتحديداتها، وصياغة تساؤلاتها. كما أسهمت في الاستدلال على عديدٍ من الدّراسات ومصادر المعلومات والمراجع المرتبطة بمجال الدّراسة. كما أكّدت جميع نتائج الدّراسات السّابقة على أهمية الجامعة الريادية، وبيّنت الأبعاد والمعايير المعزّزة لنجاح تطبيقها. وتميّزت هذه الدّراسة عن سابقتها مجتمعةً في كونها الدّراسة الأولى على -حد علم الباحث- التي تناولت دراسة تطبيق الجامعات الريادية وَفُق الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD & EC) في البيئة الجامعية السّعودية.

وبناءً على ما تقدّم، فإن الدّراسة الحالية تسعى إلى اقتراح استراتيجياتٍ إداريةٍ يمكن من خلالها تبني صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك وَفُق الإطار الأوربي للمنظّمات الريادية الذي تتبناه المفوضيّة الأوربية ومنظمة التعاون الاقتصادي.

مشكلة الدّراسة وأسئلتها:



شهدت الجامعات السعودية في الآونة الأخيرة تطورًا ملحوظًا في نُظُمها وبرامجها التعليمية، وفي الأنشطة والخدمات المقدمة لعملائها، الأمر الذي دفعها للمضي قُدُمًا نحو تطوير بيئاتها لرفع المستوى المؤسسي، والحفاظ على ميزاتها التنافسية كما يؤكد مغاوري (٢٠١٦). وفي السياق ذاته، فإن مؤشرات عدة، محلية وعالمية، تؤكد توافر إرادة قوية لدى القيادات بالجامعات السعودية، فضلًا عن المناخ الإيجابي الملائم، وتوافر قاعدة جيدة لتفعيل الشراكة المجتمعية تمكنها من تطبيق مفاهيم إدارية حديثة في الإدارة الجامعية. وبالرغم من الدعم المستمر الذي توليه وزارة التعليم من أجل الرقي بالجامعات وتعزيز قدرتها التنافسية إقليميًا وعالميًا، فإن الواقع لا يعكس وجود تلك المؤشرات بالمستويات المأمولة. ونظرًا للدور المحوري للجامعة الريادية في دعم اقتصاد المعرفة، والتركيز على مجالات الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة واستثمارها، فإن الجامعات السعودية بحاجة للأخذ بالنماذج الإدارية الجديدة، التي تضمن لها تطوير آدائها، وتؤدي دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع المؤسسي. ويعد مفهوم الجامعة الريادية من المفاهيم الحديثة نسبيًا، إذ مازالت هناك فجوة في فهم مميكنات الريادة في سياق الجامعة وخصائصها ومتطلبات تطبيقها، وقد يعود ذلك إلى ندرة الدراسات التي تقدم الفهم المتعمق لها وبخاصة العربية منها (القحطاني، ٢٠١٨).

ومن هنا فقد شكّل ذلك داعيًا ملحًا للإسهام في معالجتها، واستقراء الظروف التي تحيط بتطبيق الجامعة الريادية في جامعة تبوك، وانسجامًا مع الرؤية الاستراتيجية لجامعة تبوك التي تتبنى الريادة على المستوى المحلي والإقليمي. وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

**ما الاستراتيجيات التي يمكن اقتراحها لتطبيق صيغة الجامعة الريادية وفق الإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟**

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن هذا السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما درجة ممارسة أبعاد الجامعة الريادية وفق الإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

(٢) ما الصعوبات التي قد تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية وفق الإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

(٣) ما الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق صيغة الجامعة الريادية وفق الإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC) بجامعة تبوك؟

**هدف الدراسة:**

هدفت الدراسة تُعرّف درجة ممارسة الجامعة الريادية وفق الإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC) بجامعة تبوك والكشف عن الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتقديم استراتيجيات إدارية مقترحة لتطبيق الجامعة الريادية بجامعة تبوك وفق الإطار الأوربي لمنظمات (OECD&EC).

**أهمية الدراسة:**

تأتي الأهمية العلمية للدراسة وما تحلّلها من مضامين علمية وما تتمرّ عنه من نتائج إضافة نوعية في هذا المجال ومحاولًا لتعزيز الفهم حول أهمية نموذج الجامعة الريادية، وترسيخ خصائصها وفق النماذج العالمية المتقدمة وما قد يتحقق من مكانة





تعليمية وبخينة للجامعة السعودية تقود دفة التميز من خلال آرائها، ونواتجها، وتأثيرها في محيطها، وتشكيل هويتها العالمية. كما تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تنسجم مع التطلعات الوطنية التي تضمّنتها الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) والمتمثلة في الاخذ بالتوجهات الحديثة في مفهوم الريادة، وانطلاقاً من كونه مؤشراً مهماً على الجودة والقدرة التنافسية للتعليم استجابة لما ورد في وثيقة برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). كما يأتي انسجاماً مع برامج وزارة التعليم للتحول الوطني التي دعت الى أهمية تبني صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية، ومعايير تطبيقها، وزارة التعليم (٢٠١٨) ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة المحلية والعربية في مجال الجامعة الريادية.

أما من الناحية التطبيقية، فيؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة في توجيه اهتمام صانعي القرار في التعليم الجامعي عامةً وفي جامعة تبوك بشكلٍ خاص على تطوير السياسات الجامعية، وتبني تلك الممارسات والأساليب التي تضمّنتها الدراسة. كما يمكن أن تسهم نتائجها في إفادة القائمين على إعداد البرامج الأكاديمية في الجامعة، والتركيز على مجالات الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة واستثمارها. كما أنّ نتائج الدراسة وتوصياتها قد تسهم في إجراء مزيدٍ من الدراسات العميقة المتعلقة بتطبيقات صيغة الجامعة الريادية.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على اقتراح استراتيجيات إدارية لتطبيق الجامعة الريادية بجامعة تبوك وَفُق الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD & EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

**الحدود المكانية:** جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (عمداء الكليات والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام).

**الحدود الزمنية:** تمّ تطبيق الدراسة في العام الجامعي (١٤٤٣هـ).

#### مصطلحات الدراسة:

#### الاستراتيجيات:

ويعرفها الباحث إجرائياً: أنّها تمثّل مجموعة من الأساليب والآليات الإدارية التي تمثّل بدائل مستقبلية يمكن أن تسهم في تطبيق صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك.

#### الريادة:

هي عملية التغيير المستدامة للمنظمة أو للفرد تقتضي الشغف والانطلاق نحو إنشاء الأفكار المبتكرة والفرص الجديدة وتنفيذها؛ بهدف تحقيق الرؤية والميزة التنافسية مع تحمّل المخاطر. " (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩).  
وتعرّفها الدراسة إجرائياً: أنّها السبق في تبني أفكار ومشاريع مُبتكرة وتنفيذها، مع القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه الجامعة واستيعابها.

#### صيغة:



وتُعرَّف لغةً: الشكل والهيئة. ومن حيث الاصطلاح: فقد ظهر وصف المنظمة وقدرتها على التغيير باعتبارها "صيغة" لأول مرة في دراسة كوهان (Kuhan,1970). وتتفق الدراسة الحالية إجرائيًا مع تعريف عبد الحافظ (٢٠١٨) في كونها تعبير عن فهم مشترك أو أسلوب يُستخدم لفهم شيء ما، وطريقة التحكُّم في إجراءاته.

### الجامعة الريادية:

وتعرّفها الدراسة الحالية إجرائيًا: أنّها تعبير عما توليه الجامعة من اهتمام كبير في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع بالتوازي مع أخذ زمام المبادرة، وتوظيف أدوات التخطيط الاستباقي في تحقيق أكبر استفادة ممكنة من تطبيقات بحوثها، ودراساتها العملية المختلفة.

### الإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC)

وتعرّفه الدراسة الحالية إجرائيًا: أنّ مجموعة من الاستراتيجيات والآليات والأساليب التي يمكن أن تسهم في تطبيق صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك، والذي جاء نتيجة تعاون بين منظمة المفوضية الأوروبية (EC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (EC & OECD, 2012).

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائيًا، لاختبار صحة تساؤلات الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية في الفصل الدراسي الثاني للعام (١٤٤٣هـ) والذي يبلغ عددهم (١١٢) قياديًا من (عمداء الكليات والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ملائمة قدرها (٦٣) عضوًا وعضوةً من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (من عمداء الكليات والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام) خلال العام الجامعي (١٤٤٣هـ)، تُمثّل نسبة حوالي (٥٦٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف تحديد درجة توافر خصائص الجامعة الريادية، وتعرّف الصّعوبات التي قد تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية، وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك وفقًا للإطار الأوربي لمنظمات (OECD & EC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة؛ وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تضمّنت محورين: المحور الأول خاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك واشتمل على ستة أبعاد وهي: (القيادة والحوكمة، والقدرات التنظيمية، وريادة الأعمال في التعليم والتعلم، ومسارات رواد الأعمال، والعلاقات الخارجية لتبادل المعرفة، والجامعة بوصفها مؤسسة دولية)، والمحور الثاني خاص بالصّعوبات التي تُعيق تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بجامعة تبوك، وقد تمّ حساب الخصائص السيكمترية لكل جزء من جزأي الاستبانة بشكل منفصل، وفيما يلي عرض لكيفية بناء أداة الدراسة بشقيها:

### تحديد مصدر بناء الأداة:

تمّ تطوير الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بصيغة الجامعة الريادية وفقًا للنموذج الأوربي لمنظمات (OECD & EC) في بيئة التعليم الجامعي، وكذلك الاستفادة من مقياس دراسة الطراونة واللهالي (٢٠١٩) في تطوير بعض فقراتها. وقد تمّت صياغة الجزء الخاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك، وكتابته في صورته الأولية ليشمل (٣٤) عبارة تدرج تحت ستة مجالات وهي: (القيادة والحوكمة، والقدرات التنظيمية، وريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم، ومسارات رواد الأعمال، والعلاقات الخارجية لتبادل المعرفة، والجامعة بوصفها مؤسسة دولية)، كما تمّت صياغة الجزء الخاص بالصّعوبات التي تُعيق تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بجامعة تبوك، في صورته الأولية ليشمل (١٦) عبارة.

### الصّدق الظّاهري لأداة الدراسة:

لحساب الصّدق الظّاهري للاستبانة، تمّ عرضها على مجموعة من المحكّمين؛ بهدف معرفة مدى مناسبة كل عبارة ووضوحها والسّلامة اللغوية لكل عبارة، واعتُبرت هذه المرحلة مرحلة التأكد من الصّدق الظّاهري للاستبانة، وعليه أصبحت الاستبانة تتوفّر فيها درجة ملائمة من صدق المحكّمين تكفي لتطبيقها لأغراض الدراسة الحالية.



### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ويُقصد بالصدق مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أُعدت من أجله، فتقيس ما وُضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها حوالي (٣٠) عضواً من القيادات الأكاديمية من خارج العينة الفعلية للدراسة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وبالنسبة للمحور الأول الخاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### جدول ١

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالبعد الأول والدرجة الكلية لهذا البعد

البيان	البيان	البيان	البيان
٠,٨٧٣	تضمن صيغة الجامعة الريادية في رؤية الجامعة ورسالتها	٠,٨٣٤	توافر قيادة واعية بالجامعة تستجيب للتغيرات التي تحدث بمرونة
٠,٩٢٣	تميز القيادة الجامعية بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ المبادرات	٠,٨٧٦	تولي قيادة الجامعة اهتماماً وتقديراً لأصحاب المصالح
٠,٠٠٠	تسعى قيادة الجامعة لتكون لديها موارد اقتصادية مستدامة تدعم مشاريعها الريادية	٠,٩٢١	تقوم الجامعة بوضع معايير لاختيار القيادات الجامعية ممن يمتلكون خصائص ريادية.
٠,٨٨٧	تقوم الجامعة بوضع معايير لاختيار القيادات الجامعية ممن يمتلكون خصائص ريادية.	٠,٨٢١	تتكون الإدارة العليا بالجامعة وحداتها من تنمية ريادة الأعمال باستقلالية.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول تراوحت بين (٠,٨٢١)، (٠,٩٢٣) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠)، وهذا يؤكد أن عبارات البعد الأول تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### جدول ٢

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا البعد

البيان	البيان	البيان	البيان
٠,٨٧٥	تستقطب الجامعة (أساتذتها وطلابها) من ذوي المهارات الريادية.	٠,٩٣٤	تقدم إدارة الجامعة الدعم الكافي لطلابها لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية ناجحة.
٠,٩٥٦	توجد لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية.	٠,٨٧٦	تتوافر بالجامعة بنية تحتية داعمة للتوجه الريادي.
٠,٠٠٠	توجد أنظمة تضمن الملكية الفكرية عند تطبيق الأفكار الريادية.	٠,٩١٠	توجد أنظمة تضمن موازنة مستقلة لدعم الأنشطة الريادية.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني تراوحت بين (٠,٨٧٥)، (٠,٩٥٦) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠)، وهذا يؤكد أن عبارات البعد الثاني تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.



### جدول ٣

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالبعد الثالث والدرجة الكلية لهذا البعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
٠,٩٣١		يوجد مركز لريادة الأعمال بالجامعة	ريادة الأعمال
٠,٨٦٥		تُشجّع الجامعة الاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجالات ريادة الأعمال.	
٠,٩١٠		تقوم الجامعة بتصميم المناهج المناسبة لتأهيل طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق.	ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلّم
٠,٨٥٦		توجد الجامعة مقررات دراسية في ريادة الأعمال ضمن برامج كليات الجامعة.	
٠,٩٣٤		تتبنى الجامعة فلسفة التعليم الجامعي القائم على الإبداع والابتكار.	ريادة الأعمال
٠,٨١٠		تقوم الجامعة بحملات توعوية للطلاب عن أهمية ريادة الأعمال	
٠,٩٥٤		استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب	
٠,٩٣٣		تجري الجامعة مسابقات للأعمال الريادية الطلابية	

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث تراوحت بين (٠,٨١٠)، (٠,٩٥٤)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أنّ جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، وهذا يؤكد أنّ عبارات البعد الثالث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### جدول ٤

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالبعد الرابع والدرجة الكلية لهذا البعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
٠,٩٤٤		توفر الجامعة حاضنات أعمال تتبنى المشاريع الريادية.	مسارات
٠,٨٣٣		يتم تدريب الطلاب على كيفية تحديد فرص الأعمال (الفكرة الريادية)	
٠,٩٧٨		تسهل الجامعة وصول أصحاب الأفكار الريادية فيها لمصادر التمويل الخارجي.	رواد
٠,٩٤٣		اكساب الطلاب على مهارات التحليل المالي للمشروعات الريادية	الأعمال
٠,٨٨٦		توفر أنشطة تربية لمحاكاة حالات ريادة ناجحة	

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع تراوحت بين (٠,٨٣٣)، (٠,٩٧٨)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أنّ جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، وهذا يؤكد أنّ عبارات البعد الرابع تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.



## جدول ٥

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالمحور الخامس والدرجة الكلية لهذا المحور

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
	٠,٨٢٣	تُكوّن الجامعة علاقاتٍ وطيدةٍ مع حاضنات الأعمال في البيئة الخارجية.	العلاقات الخارجية
	٠,٩٣٤	تعقد الجامعة اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال في مجتمعها الخارجي.	لتبادل المعرفة
	٠,٨٨٧	تقوم الجامعة باستضافة القيادات في مجال ريادة الأعمال لمقابلة الطلبة.	
	٠,٧٩٨	تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتقدمة لتسهيل التواصل وتبادل المعرفة ذات العلاقة بريادة الأعمال مع بيئتها المحيطة.	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الخامس تراوحت بين (٠,٧٩٨)، (٠,٩٣٤) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يؤكد أن عبارات البعد الخامس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## جدول ٦

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالبعد السادس والدرجة الكلية لهذا البعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
	٠,٩٨٥	تؤسس الجامعة لشركاتٍ استراتيجيةٍ مع الجامعات الدولية الرائدة في ريادة الأعمال.	الجامعة بوصفها مؤسسة دولية
	٠,٨٧٦	يمثّل التدويل جزءاً مهماً في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.	
	٠,٩٣٢	تعدّ الجامعة بيئةً جاذبةً لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الرياديين على المستوى الدولي.	
	٠,٨٥٦	تدعم الجامعة الأنشطة الدولية لطلبتها وأساتذتها.	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد السادس تراوحت بين (٠,٨٥٦)، (٠,٩٨٥) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يؤكد أن عبارات البعد السادس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول الخاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك وذلك كما يلي:

## جدول ٧

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول الخاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
	٠,٧٨٨	القيادة والحوكمة
	٠,٩٣٣	القدرات التنظيمية
	٠,٩٧٥	التعليم والتعلم
	٠,٩٤٣	مسارات رواد الأعمال
	٠,٩٧٨	العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة
	٠,٩٦٧	الجامعة كمؤسسة دولية



يتّضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول الخاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك تراوحت بين (٠,٧٨٨)، (٠,٩٧٨) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتّضح أن جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، وهذا يؤكّد أنّ المحور الأوّل الخاص بدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك ككل يتمتّع بدرجة عالية من الاتّساق الداخلي.

أمّا بالنّسبة للمحور الثاني الخاص بالصّعوبات التي تُعيق تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بجامعة تبوك تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية لهذا الجزء، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

## جدول ٨

معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالروح المعنوية

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠
٢	٠,٧٩٢	٠,٠٠٠
٣	٠,٨٥٤	٠,٠٠٠
٤	٠,٧٩٨	٠,٠٠٠
٥	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠
٦	٠,٩٦٤	٠,٠٠٠
٧	٠,٨٧٨	٠,٠٠٠
٨	٠,٨٥٦	٠,٠٠٠
٩	٠,٨٧٣	٠,٠٠٠
١٠	٠,٩٦٠	٠,٠٠٠
١١	٠,٧٧٥	٠,٠٠٠
١٢	٠,٨٩٨	٠,٠٠٠
١٣	٠,٩٤١	٠,٠٠٠
١٤	٠,٨٩٠	٠,٠٠٠
١٥	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠
١٦	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠

يتّضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للجزء الخاص بالصّعوبات التي تعيق تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بجامعة تبوك تراوحت بين (٠,٧٧٥)، (٠,٩٦٤)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة كما يتّضح أنّ جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، وهذا يؤكّد أنّ الاستبانة تتمتّع بدرجة عالية من الاتّساق الداخلي.

## ثبات أداة الدراسة:

تمّ استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المحور الخاص بالصّعوبات التي تعيق تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بجامعة تبوك، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لهذا الجزء (٠,٩٧٢)، كما تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لمحور درجة توافر الخصائص الريادية بجامعة تبوك، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٨٦)، وهذا يدلّ على أنّ الاستبانة بمحوريتها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصّدق والثبات يمكن القول إنّ الاستبانة تتمتّع بخصائص سيكومترية جيدة؛ ممّا يدعم الثّقة باستخدام نتائج هذه الأداة.



وجاءت الاستجاباتُ وَفَقَّ مقياس "ليكرت" الخماسي كما يلي:

(عالية جدًا، عالية، متوسّطة، ضعيفة، ضعيفة جدًا)، حيث تكون أعلى قيمة للعبارة (٥)، وأقل قيمة لها (١). وبحساب المدى وتقسيمه على عدد الفئات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد البدائل} = ٥ - ١ = ٤$$

من المعادلة السابقة يتّضح أن طول الفئة (٤)، ومن ثم ظهرت الفئات ودرجاتها كما في الجدول التالي:

جدول ٩

طول الفئة لأداتي الدّراسة وَفَقَّ لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة

المدى	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الموافقة
من ١ إلى ١,٨	ضعيفة جدًا	ضعيفة جدًا
أكبر من ١,٨ إلى ٢,٦	ضعيفة	ضعيفة
أكبر من ٢,٦ إلى ٣,٤	متوسّطة	متوسطة
أكبر من ٣,٤ إلى ٤,٢	عالية	عالية
أكبر من ٤,٢ إلى ٥	عالية جدًا	عالية جدًا

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمّ استخدام بعض الأساليب الإحصائية بغرض الإجابة عن أسئلة الدّراسة وتحقيق أهدافها وقد تمثّلت هذه الأساليب الإحصائية في:

١. المتوسّطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation).
٢. معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات درجات كل استبانة.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدّراسة.





### نتائج الدِّراسةِ ومناقشتها

(١) عرضُ النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد صيغة الجامعة الريادية وَفَقَ الإطارِ

الأوربي لمنظّمات (OECD&EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة فرعية والمحور الأول من الاستبانة كلها والخاص بدرجة توافر خصائص الجامعة الريادية وَفَقَ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (OECD&EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وحساب المتوسّط الحسابي العام للمحور كله، ويبيّن الجدول التالي ذلك.

جدول ١٠

المتوسّطات والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات المحور الأول للاستبانة ن = (٦٣)

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
عالية	0.60	3.63	تضمن صيغة الجامعة الريادية في رؤية الجامعة ورسالتها	١
عالية	0.38	3.98	توافر قيادة واعية بالجامعة تستجيب للتطورات التي تحدث بمرونة	٢
ضعيفة	0.47	2.32	تميز القيادة الجامعية بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ المبادرات	٣
متوسطة	0.50	2.86	تولي قيادة الجامعة اهتمامًا وتقديرًا لأصحاب المصالح	٤
متوسطة	0.45	2.73	تسعى قيادة الجامعة لتكون لديها موارد اقتصادية مستدامة تدعم مشاريعها الريادية	٥
ضعيفة جدا	1.11	1.49	تقوم الجامعة بوضع معايير لاختيار القيادات الجامعية ممن يمتلكون خصائص ريادية.	٦
متوسطة	0.80	2.68	تمكّن الإدارة العليا بالجامعة وحداتها من تنمية ريادة الأعمال باستقلالية.	٧
متوسطة	0.30	2.90	تستقطب الجامعة (أساتذتها وطلابها) من ذوي المهارات الريادية.	٨
متوسطة	0.61	2.71	تقدم إدارة الجامعة الدعم الكافي لطلابها لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية ناجحة.	٩
متوسطة	0.53	2.81	توجد لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية.	١٠
عالية	0.46	4.05	تتوافر بالجامعة بنية تحتية داعمة للتوجه الريادي.	١١
ضعيفة	0.36	2.00	توجد أنظمة تضمن الملكية الفكرية عند تطبيق الأفكار الريادية.	١٢
متوسطة	0.42	2.78	تُخصّص الجامعة موازنة مستقلة لدعم الأنشطة الريادية.	١٣
عالية	0.56	3.70	يوجد مركز لريادة الأعمال بالجامعة	١٤
عالية	0.41	3.79	تُشجع الجامعة الاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجالات ريادة الأعمال.	١٥
متوسطة	0.79	2.89	تقوم الجامعة بتصميم المناهج المناسبة لتأهيل طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق.	١٦
ضعيفة	0.34	1.87	تُوجد الجامعة مقررات دراسية في ريادة الأعمال ضمن برامج كليات الجامعة.	١٧
ضعيفة	0.49	1.83	تتبني الجامعة فلسفة التعليم الجامعي القائم على الإبداع والابتكار.	١٨
عالية	0.34	4.13	تقوم الجامعة بحملات توعوية للطلاب عن أهمية ريادة الأعمال	١٩
متوسطة	0.65	2.97	استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب	٢٠
عالية	0.51	3.97	تجري الجامعة مسابقات للأعمال الريادية الطلابية	٢١
ضعيفة	0.69	2.57	توفر الجامعة حاضنة أعمال تتبنى المشاريع الريادية الناجحة.	٢٢
متوسطة	0.40	2.81	يتم تدريب الطلاب على كيفية تحديد فرص الأعمال (الفكرة الريادية)	٢٣
ضعيفة	0.55	2.08	تسهّل الجامعة وصول أصحاب الأفكار الريادية فيها لمصادر التمويل الخارجي.	٢٤



مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
			م	م
ضعيفة	0.68	1.95	٢٥	إكساب الطلاب مهارات التحليل المالي للمشروعات الريادية
ضعيفة	0.63	2.22	٢٦	توفر أنشطة ترويجية لمحاكاة حالات ريادية ناجحة
متوسطة	0.41	2.79	٢٧	تكون الجامعة علاقاتٍ وطيدةٍ مع حاضنات الأعمال في البيئة الخارجية.
متوسطة	0.21	2.95	٢٨	تعقد الجامعة اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال في مجتمعها الخارجي.
عالية	0.83	3.63	٢٩	تقوم الجامعة باستضافة القيادات في مجال ريادة الأعمال لمقابلة الطلبة.
ضعيفة	0.43	2.10	٣٠	تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتقدمة لتسهيل التواصل وتبادل المعرفة ذات العلاقة بزيادة الأعمال مع بيئتها المحيطة.
متوسطة	0.44	2.75	٣١	تؤسس الجامعة لشراكات استراتيجية مع الجامعات الدولية الرائدة في ريادة الأعمال.
ضعيفة جداً	0.89	1.32	٣٢	يمتثل التدويل جزءاً مهماً في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
ضعيفة	0.71	2.56	٣٣	تعد الجامعة بيئةً جاذبةً لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الرياديين على المستوى الدولي
ضعيفة	0.35	1.86	٣٤	تدعم الجامعة الأنشطة الدولية لطلبتها وأساتذتها.
متوسطة	2.84			المتوسط الحسابي العام للاستبانة الجزء الأول ككل

تشير نتائج الجدول السابق إلى تباين المتوسطات الحسابية الخاصة بوجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول درجة توافر خصائص الجامعة الريادية وفقاً للإطار الأوربي لمنظّمات (OECD & EC) بجامعة تبوك من وجهة نظرهم؛ حيث تراوحت تلك المتوسطات ما بين (١,٣٢) وبدرجة موافقة ضعيفة جداً و(٤,١٣) وبدرجة موافقة عالية، وقد جاءت العبارة (٦) بالمحور الثالث (التعليم والتعلم) "تقوم الجامعة بحملات توعوية للطلاب عن أهمية ريادة الأعمال." في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وبمستوى موافقة عالية، في حين جاءت العبارة (٢) بالمحور السادس (الجامعة بوصفها مؤسسة دولية) "يمتثل التدويل جزءاً مهماً في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبمستوى موافقة ضعيفة كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام للاستبانة كلها بلغ (٢,٨٤) وبدرجة موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أن درجة توافر خصائص الجامعة الريادية وفقاً للإطار الأوربي لمنظّمات (OECD & EC) بالجامعة متوسطة، ولم تبلغ الحد المراد الوصول إليه، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة فرعية والبعد الذي تنتمي له هذه العبارة وذلك كما يلي:

#### البعد الأول: القيادة والحوكمة:

##### جدول ١١

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الأول (القيادة والحوكمة) ن= (٦٣)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
٢	توافر قيادة واعية بالجامعة تستجيب للتطورات التي تحدث بمرونة	3.98	0.38	عالية
٣	تميز القيادة الجامعية بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ المبادرات	2.32	0.47	ضعيفة
٤	تولي قيادة الجامعة اهتماماً وتقديراً لأصحاب المصالح	2.86	0.50	متوسطة



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
٥	تسعى قيادة الجامعة لتكون لديها موارد اقتصادية مستدامة تدعم مشاريعها الريادية	2.73	0.45	متوسطة
٦	تقوم الجامعة بوضع معايير لاختيار القيادات الجامعية ممن يمتلكون خصائص ريادية.	1.49	1.11	ضعيفة جدا
٧	تمكّن الإدارة العليا بالجامعة وحداتها من تنمية ريادة الأعمال باستقلالية.	2.68	0.80	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للبعد الأول	2.94		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول كلها بلغ (٢,٩٤) وبمستوى موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أن درجة توافر القيادة والحوكمة وفق الإطار الأوروبي لمنظّمات (OECD& EC) بالجامعة متوسطة، ولم تبلغ الحد المراد الوصول إليه

### البعد الثاني: القدرات التنظيمية:

#### جدول ١٢

المتوسّطات والانحرافات المعيارية ومستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني (القدرات التنظيمية) ن= (٤٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	تستقطب الجامعة (أساتذتها وطلابها) من ذوي المهارات الريادية.	2.90	0.30	متوسطة
٢	تقدم إدارة الجامعة الدعم الكافي لطلابها لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية ناجحة.	2.71	0.61	متوسطة
٣	توجد لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية.	2.81	0.53	متوسطة
٤	تتوافر بالجامعة بنية تحتية داعمة للتوجه الريادي.	4.05	0.46	عالية
٥	توجد أنظمة تضمن الملكية الفكرية عند تطبيق الأفكار الريادية.	2.00	0.36	ضعيفة
٦	تُخصّص الجامعة موازنةً مستقلة لدعم الأنشطة الريادية.	2.78	0.42	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني	2.84		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الثاني كلها بلغ (٢,٨٤) وبمستوى موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أن درجة توافر القدرات التنظيمية وفق الإطار الأوروبي لمنظّمات (OECD& EC) بالجامعة متوسطة، ولم تبلغ الحد المراد الوصول إليه.

### البعد الثالث: ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم:

#### جدول ١٣

المتوسّطات والانحرافات المعيارية ومستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم) ن= (٤٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	يوجد مركز لريادة الأعمال بالجامعة	3.70	0.56	متوسطة
٢	تُشجع الجامعة الاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجالات ريادة الأعمال.	3.79	0.41	متوسطة
٣	تقوم الجامعة بتصميم المناهج المناسبة لتأهيل طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق.	2.89	0.79	متوسطة



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
٤	تُوجد الجامعة مقرراتٍ دراسية في ريادة الأعمال ضمن برامج كليات الجامعة.	1.87	0.34	ضعيفة
٥	تتبني الجامعة فلسفة التعليم الجامعي القائم على الإبداع والابتكار.	1.83	0.49	ضعيفة
٦	تقوم الجامعة بحملاتٍ توعوية للطلاب عن أهمية ريادة الأعمال	4.13	0.34	عالية
٧	استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب.	2.97	0.65	متوسطة
٨	تجري الجامعة مسابقاتٍ للأعمال الريادية الطلابية	3.97	0.51	عالية
المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث		٢,٩٢		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الثالث جميعاً بلغ (٢,٩٢) وبمستوى موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أن درجة توافر ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم وَفَقَ الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بالجامعة متوسطة، ولم تبلغ الحد المراد الوصول إليه.

#### البُعد الرابع: مسارات رواد الأعمال:

##### جدول ١٤

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البُعد الرابع (مسارات رواد الأعمال) ن= (٤٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	توفر الجامعة حاضنة أعمال تتبنى المشاريع الريادية الناجحة.	2.57	0.69	ضعيفة
٢	يتم تدريب الطلاب على كيفية تحديد فرص الاعمال (الفكرة الريادية)	2.81	0.40	متوسطة
٣	تسهل الجامعة وصول أصحاب الأفكار الريادية فيها لمصادر التمويل الخارجي.	2.08	0.55	ضعيفة
٤	إكساب الطلاب على مهارات التحليل المالي للمشروعات الريادية	1.95	0.68	ضعيفة
٥	توفر أنشطة تروبية لمحاكاة حالاتٍ ريادية ناجحة	2.22	0.63	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع		٢,٣٠		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البُعد الرابع كلها بلغ (٢,٣٠) وبمستوى موافقة ضعيفة؛ مما يشير إلى أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أن درجة توافر مسارات رواد الأعمال وَفَقَ الإطار الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بالجامعة ضعيفة، ولم تبلغ الحد المراد الوصول إليه.

#### البُعد الخامس: العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة

##### جدول ١٥

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس (العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة) ن= (٤٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	تكون الجامعة علاقاتٍ وطيدةٍ مع حاضنات الأعمال في البيئة الخارجية.	2.79	0.41	متوسطة
٢	تعقد الجامعة اتفاقياتٍ مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال في مجتمعها الخارجي.	2.95	0.21	متوسطة
٣	تقوم الجامعة باستضافة القيادات في مجال ريادة الاعمال لمقابلة الطلبة.	3.63	0.83	عالية
٤	تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتقدمة لتسهيل التواصل وتبادل المعرفة ذات العلاقة بزيادة الأعمال مع بيئتها المحيطة.	2.10	0.43	ضعيفة



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس	٢,٨٧		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الخامس بلغ (٢,٨٧) وبمستوى موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن عيّنة الدّراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أنّ درجة توافر العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة وَفَقَّ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بالجامعة ضعيفة، ولم تبلغ الحدّ المراد الوصول إليه.

### البُعدُ السّادس: الجامعة بوصفها مؤسسة دولية

#### جدول ١٦

المتوسّطات والانحرافات المعيارية ومستوى موافقة أفراد العيّنة على كل عبارة من عبارات البعد السادس (الجامعة مؤسسة دولية) ن=(٤٣)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	تؤسس الجامعة لشراكاتٍ استراتيجية مع الجامعات الدولية الرائدة في ريادة الأعمال.	2.75	0.44	متوسطة
٢	يمثل التدويل جزءًا مهمًا في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.	1.32	0.89	ضعيفة جدا
٣	تعد الجامعة بيئةً جاذبةً لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الرياديين على المستوى الدولي.	2.56	0.71	ضعيفة
٤	تدعم الجامعة الأنشطة الدولية لطلبتها وأساتذتها.	1.86	0.35	ضعيفة
	المتوسّط الحسابي العام للبعد السادس	١,٩٧		ضعيفة

تشير نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد السادس بلغ (١,٩٧) وبمستوى موافقة ضعيفة؛ مما يشير إلى أن عيّنة الدّراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يرون أنّ درجة توافر الجامعة بوصفها مؤسسة دولية وَفَقَّ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بالجامعة ضعيفة، ولم تبلغ الحدّ المراد الوصول إليه. وقد يعود ذلك إلى عدم توافر الأنظمة والتشريعات اللازمة لتطبيق صيغة الجامعة الريادية. وتتفق تلك النتائج مع دراسة الطراونة واللهالي (٢٠١٩)، ودراسة دهارجيفا ( Dharmajiva, 2017) وكذلك دراسة سبيرير وزملاؤه (Sperrer et al.,2016) التي أظهرت نتائجها أنّ درجة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية جاءت متوسطة.

### ٢) عرضُ النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما الصّعوبات التي قد تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية وَفَقَّ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر في القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مهارة فرعية والاستبانة الثانية ككل، والخاصة بتعرّف الصّعوبات التي قد تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية وَفَقَّ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وحساب المتوسط الحسابي العام للاستبانة الثانية ككل، والجدول التالي يوضّح ذلك.



المتوسّطات والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات الاستبانة الثانية ن(٦٣)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	عدم توافر كوادر إدارية وفنية مؤهلة وداعمة لصيغة الجامعة الريادية	4.08	0.27	عالية
٢	ضعف منظومة البحوث العلمية في التفاعل مع احتياجات التنمية والمجتمع	3.71	0.61	عالية
٣	غياب اللوائح والأنظمة الداعمة لصيغة الجامعة الريادية	4.83	0.38	عالية جدا
٤	استمرار تبني فلسفة التعليم الجامعي التقليدي بدلا من التحول الى التعليم القائم على الابتكار	4.84	0.48	عالية جدا
٥	عدم توفر دعم مالي كافٍ لتمويل برامج الجامعة وأنشطتها الريادية	3.43	0.71	عالية
٦	عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة على التكيف مع الأفكار الريادية.	4.41	0.50	عالية جدا
٧	المناخ التنظيمي بالجامعة لا يسهم بشكلٍ فعالٍ في تحقيق التوجّه الريادي لها.	4.05	0.55	عالية
٨	نظام الحوافز بالجامعة لا يشجع على بذل الجهد لتحقيق الريادة.	3.30	0.69	متوسطة
٩	البنية التقنية بالجامعة لا تتناسب مع متطلبات الريادة.	2.46	0.96	ضعيفة
١٠	إجراءات العمل بالجامعة تتسم بالبيروقراطية.	4.52	0.62	عالية جدا
١١	الضوابط الإدارية التي تخضع لها الجامعة من مرجعياتها الإدارية تقيد أنشطتها الريادية.	4.87	0.49	عالية جدا
١٢	لا تتفاعل الجامعة مع المقترحات والأفكار الريادية التي تقدّم لها من منسوبيها.	2.90	0.47	متوسطة
١٣	عدم توافر معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة القادرة على تحقيق التوجه الريادي.	4.71	0.46	عالية جدا
١٤	عدم توفر خطة استراتيجية لتحقيق الريادة	4.33	0.48	عالية جدا
١٥	الاهتمام بالتكلفة على حساب جودة الأداء.	3.81	0.72	عالية
١٦	افتقار الجامعة للهيئة التدريسية التي تمتلك المهارات الريادية الكافية.	2.81	0.62	متوسطة
	المتوسّط الحسابي العام للاستبانة الجزء الثاني ككل	4.00		عالية

تشير نتائج الجدول السابق إلى تباين المتوسّطات الحسابية الخاصة بوجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول الصّعوبات التي قد تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية وَفَقَ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (EC & OECD) بجامعة تبوك، حيث تراوحت تلك المتوسّطات ما بين (٤,٨٧) بدرجة عالية جدا و (٢,٤٦) بدرجة ضعيفة، وقد جاءت العبارة (١١) " الضوابط الإدارية التي تخضع لها الجامعة من مرجعياتها الإدارية تقيد أنشطتها الريادية." في المرتبة الأولى بمتوسّط بلغ (٤,٨٧) وانحرافٍ معياري بلغ (٠,٤٩)، وبمستوى موافقة عالية جدًا، في حين جاءت العبارة (٩) " البنية التقنية بالجامعة لا تتناسب مع متطلبات الريادة." في المرتبة الأخيرة بمتوسّط بلغ (٢,٤٦) وانحرافٍ معياري بلغ (٠,٩٦)، وبمستوى موافقة ضعيفة، كما يتّضح أن المتوسّط الحسابي العام للاستبانة الثانية ككل بلغ (4.00) وبدرجة موافقة عالية؛ مما يشير إلى أنّ الصّعوبات التي قد تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية وَفَقَ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (EC & OECD) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية عالية. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الحدائث النسبية لمفهوم الجامعة الريادية، وتأكيدًا على حاجة الجامعات للدعم الإداري والتقني المناسب لبنية الجامعة الريادية. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة المومني (٢٠٢١)، ودراسة الطراونة واللهاالي (٢٠١٩)، ودراسة دهارجيفا ( Dharmajiva, 2017) التي أشارت إلى أنّ هناك بعض المعوّقات التي تواجه الجامعة في التحول إلى جامعة ريادية تتعلّق بالاتّصالات



الداخلية غير الفعّالة، والتشريعات الحكومية، والبيروقراطية بين الوحدات الإدارية في الجامعة، وكذلك دراسة وليامز وكولف (Williams D, Kluev A., 2014) التي بيّنت أنّ هناك تحديات كبيرة تواجه الجامعات في تبني الصيغة الريادية، بسبب الافتقار إلى الكفاءات الإدارية، وعدم كفاية تطوير البنية التحتية.

### السؤال الثالث " ما الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق صيغة الجامعة الريادية وَفَقَ الإطارِ الأوربي لمنظّمات (OECD& EC) بجامعة تبوك؟

وسعيًا للإجابة عن هذا السؤال، وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وتأسيسًا على المنظور المفاهيمي الذي تناولته الدراسة في عرضها للأدب النظري لمفهوم الجامعة الريادية، وفي ضوء الإطار الإرشادي للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تقترح هذه الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات التي تمثّل في مجملها مداخل إدارية وذلك على النحو التالي:

أولاً: تمّ الاعتمادُ على نتائج الدراسة الحالية، بهدف تشخيص الفجوة بين الواقع الحالي والمستوى المأمول، من خلال تحديد درجة ممارسة الجامعة لتطبيق أبعاد صيغة الجامعة الريادية والصُّعوبات التي تواجه تطبيقها، وذلك على النحو التالي:

#### جدول ١٨

تحليل مؤشرات ممارسات تطبيق صيغة الجامعة الريادية بالجامعة وَفَقَ لنتائج الدراسة.

البعد	ممارسة متوسطة	ممارسة متدنية ومتدنية جدًا
القيادة والحوكمة	تولي قيادة الجامعة اهتمامًا وتقديرًا لأصحاب المصالح.	تتميز القيادة الجامعية بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ المبادرات
	تسعى قيادة الجامعة لتكون لديها موارد اقتصادية مستدامة تدعم مشاريعها الريادية.	تقوم الجامعة بوضع معايير لاختيار القيادات الجامعية ممن يمتلكون خصائص ريادية
	تمكن الإدارة العليا بالجامعة وحداتها من تنمية ريادة الأعمال باستقلالية.	توجد أنظمة تضمن الملكية الفكرية عند تطبيق الأفكار الريادية.
القدرة التنظيمية	تستقطب الجامعة (أساتذتها وطلابها) من ذوي المهارات الريادية.	تقدم إدارة الجامعة الدعم الكافي لطلابها لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية ناجحة.
	توجد لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية.	يوجد لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية.
	تخصص الجامعة موازنةً مستقلة لدعم الأنشطة الريادية.	يوجد مركز لريادة الأعمال بالجامعة تُشجع الجامعة الاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجالات ريادة الأعمال.
ريادة الأعمال في التعليم والتعلم	تقوم الجامعة بتصميم المناهج المناسبة لتأهيل طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق.	تتبنى الجامعة فلسفة التعليم الجامعي القائم على الإبداع والابتكار.



المُبعد	ممارسة متوسطة	ممارسة متدنية وامتدنية جداً
العلاقات الخارجية	استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب. تُكون الجامعة علاقات وطيدة مع حاضنات الأعمال في البيئة الخارجية. تعقد الجامعة اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال في مجتمعها الخارجي.	تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتقدمة لتسهيل التواصل وتبادل المعرفة ذات العلاقة بريادة الأعمال مع بيئتها المحيطة.
مسارات رواد الاعمال	توفر الجامعة حاضنة أعمال تتبنى المشاريع الريادية الناجحة. تسهّل الجامعة وصول أصحاب الأفكار الريادية فيها لمصادر التمويل الخارجي. إكساب الطلاب على مهارات التحليل المالي للمشروعات الريادية توفر أنشطة تربية لمحاكاة حالات ريادية ناجحة	يتم تدريب الطلاب على كيفية تحديد فرص الاعمال (الفكرة الريادية)
الجامعة بوصفها مؤسسة دولية	تؤسس الجامعة لشراكات استراتيجية مع الجامعات الدولية الرائدة في ريادة الأعمال.	يمثل التدويل جزءاً مهماً في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها. تعد الجامعة بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الرياديين على المستوى الدولي. تدعم الجامعة الأنشطة الدولية لطلبتها وأساتذتها.

#### جدول ١٩

تحليل مؤشرات الصعوبات التي تواجه تطبيق صيغة الجامعة الريادية بالجامعة وفقاً لنتائج الدراسة.

ظهرت الموافقة عليها بدرجة عالية وعالية جداً	ظهرت الموافقة عليها بدرجة متوسطة	الصعوبات
عدم توافر كوادر إدارية وفنية مؤهلة وداعمة لصيغة الجامعة الريادية	نظام الحوافز بالجامعة لا يشجع على بذل الجهد لتحقيق الريادة.	
ضعف منظومة البحوث العلمية في التفاعل مع احتياجات التنمية والمجتمع	افتقار الجامعة للهيئة التدريسية التي تمتلك المهارات الريادية الكافية.	
غياب اللوائح والأنظمة الداعمة لصيغة الجامعة الريادية		
استمرار تبني فلسفة التعليم الجامعي التقليدي بدلا من التحول الى التعليم القائم على الابتكار		
عدم توفر دعم مال كاف لتمويل برامج وانشطة الجامعة الريادية		





ظهرت الموافقة عليها بدرجة عالية وعالية جدا	ظهرت الموافقة عليها بدرجة متوسطة
عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة على التكيف مع الأفكار الريادية. إجراءات العمل بالجامعة تتسم بالبيروقراطية. الضوابط الإدارية التي تخضع لها الجامعة من مرجعياتها الإدارية تقيد أنشطتها الريادية.	عدم توافر معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة القادرة على تحقيق التوجه الريادي. عدم توفر خطة استراتيجية لتحقيق الريادة الاهتمام بالتكلفة على حساب جودة الأداء.

### ثانياً: الأهداف:

تسعى الاستراتيجيات المقترحة إلى تحقيق الأهداف العامة التالية:

1. التحوّل نحو الجامعة الريادية، لتعزيز دور الجامعة في الإسهام في التنمية الاقتصادية.
2. إطلاق مشاريع ابتكارية، وتحويل البحث والمعرفة إلى ابتكارات اقتصادية.
3. تعزيز التشاركية وتبادل التقنية والمعرفة والخبرات بين الجامعة ومجتمع الصناعة المتخصصة.
4. تعزيز التعلّم الريادي القائم على التفكير والإبداع والابتكار.
5. دعم دور الجامعة في التأثير الاقتصادي للبيئة المجتمعية المحيطة.
6. تشجيع التبادل المعرفي الدولي والتعاون الخارجي مع الجهات العالمية المتخصصة.

### ثالثاً: مرتكزات الاستراتيجيات المقترحة:

1. الرؤية السعودية (٢٠٣٠): التي أكّدت أهمية تشجيع الريادة من خلال بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات التنمية الوطنية، ودعم رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم، وما تضمّنته من أهداف طموحة لتحوّل الجامعات السعودية نحو الريادة العالمية، من خلال التركيز على الابتكار في التقنيات المتطورة في ريادة الأعمال (وثيقة الرؤية الوطنية ٢٠٣٠)
2. نظام الجامعات الجديد: وما تضمّنته من لوائح منظّمة لدعم مراكز البحث والابتكار وريادة الأعمال، وسن التشريعات التي تدعم التحوّل نحو الجامعة الريادية.
3. مبادرات وزارة التعليم: من خلال دعم البيئة التعليمية المحفّزة للابتكار وتشجيع ريادة الأعمال، وتبني الأهداف المنسجمة مع الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).
4. الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة تبوك التي ركّزت على سعيها نحو تحقيق عددٍ من الأهداف وَفَقَ أولويات وتوجّهات الجامعة البحثية التي تحقّق الاستدامة، وتسهم بشكل كبير في رسم خارطة الطريق نحو التحوّل لجامعة ريادية.
5. الإطار الإرشادي لتحقيق الريادة للمفوضية الأوروبية (EC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
6. الدّراسة الحالية وما أسفرت عنه نتائجها الميدانية، والمنظور المفاهيمي الذي تناولته الدّراسة في عرضها للأدب النظري لمفهوم الجامعة الريادية وتطبيقها.



رابعًا: الاستراتيجيات الإدارية المقترحة: وهي تتمثل في مجملها مجموعة من (الآليات الإدارية) المتكاملة لتبني صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك:

#### ١- بناء القيادات الريادية الفعالة:

وتتطلب التزامًا قويًا من الإدارة العليا للجامعة بتطبيق استراتيجية ريادة الأعمال من خلال: بناء القيادات الجامعية القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، بحيث يمكن قياس المردود الإيجابي على الجامعة والمجتمع المحلي، والراغبة- في الوقت نفسه- في اتخاذ القرارات الحازمة. إضافة الى توافر نموذج لتنسيق أنشطة ريادة الأعمال ودمجها في جميع مستويات الجامعة

#### ٢- بناء القدرات المؤسسية اللازمة للنمو والتوسع:

وترتكز على انتهاز سياسة للتنمية المهنية لدعم ريادة الأعمال من خلال:

- التخلص من الحواجز البيروقراطية التي تعيق تعزيز العمل الريادي.
  - تدشين مراكز نقل خبرات البحث العلمي وتوطينها، وإنشاء المشروعات المشتركة مع مؤسسات الصناعة والمال والأعمال.
  - تأسيس الشركات المنبثقة أو المنفصلة، وتقديم البرامج التدريبية للشركاء الصناعيين في المجتمع المحلي.
- #### ٣- تنويع مصادر التمويل:

- الاستفادة من تمويل الهيئات والمؤسسات العامة، والمنظمات غير الحكومية، ومؤسسات رعاية الطلاب وخدمتهم.
  - تبني استراتيجية فعّالة ومستدامة تشمل إيجاد مصادر تمويل متنوعة، والتقليل من الاعتماد على الدعم الحكومي.
  - توفير فرص التمويل للأفكار الريادية للطلاب لتحويلها الى مشروعات.
  - الإسهام في تعزيز الموارد المالية وفتح فرص الاستثمار لإمكانيات الجامعات ومقدراتها توافيًا مع نظام الجامعات الجديد.
- #### ٤- البيئة الأكاديمية المحفزة للتطوير:

- دعم علاقات التعاون والشراكة وتشجيعها ومكافأتها، وجهود ومبادرات دفع عجلة الابتكار في كل المجالات المختلفة للبحث العلمي.
- إنشاء الشركات الناشئة.
- إيجاد نظم لتحفيز السلوك الريادي للمشاركين في أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة لدعم الالتزام بالتطوير وتحقيق الابتكار.

- توفير حاضنات للأعمال واستثمار المرافق البحثية وتقديم التدريب اللازم لهم.
  - توفير الفرص للأعضاء والعاملين والطلاب من خلال الرحلات العلمية والبرامج التدريبية والأنشطة المجتمعية.
  - تعزيز التشاركية وتبادل التقنية والمعرفة والخبرات بين الجامعات والصناعة المتخصصة.
- #### ٥- الثقافة الريادية المتكاملة:

- الإسهام إيجابيًا في ترسيخ قيم ريادة الأعمال وممارستها - سواء نظريًا، أو تطبيقياً، على مستوى بيئات الأعمال، والمجتمعات المحلية المحيطة بالجامعات. وتعزيز التعلم القائم على التفكير والإبداع والابتكار.
- تعزيز التفكير الريادي الذي يدفع الطالب للتحور حول مفهوم ريادة الأعمال في أثناء الدراسة الجامعية.



■ تبني أساليب التدريس الريادية، بهدف استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكين الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة.

■ زيادة وعي منسوبي الجامعة بأهمية العمل الريادي وتنمية قدراتهم في هذا المجال.

#### ٦- التعلّم الريادي القائم على الابتكار:

وترتكز على تنمية المهارات الريادية للطلاب وتعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي من خلال:

■ تعزيز التفكير الريادي الذي يدفع الطالب للتمحور حول مفهوم ريادة الأعمال في أثناء الدراسة الجامعية.

■ تمكينهم من تدريس ريادة الأعمال وتعلمها من قبل رواد أعمال حقيقيين.

■ تكتيف المسابقات والتطبيقات العملية في مجال ريادة الأعمال.

■ تضمين المناهج والمقررات الدراسية المفاهيم الأساسية لريادة الأعمال.

#### ٧- التدويل:

وتمثل استراتيجية التدويل جزءاً رئيسياً في استراتيجية الجامعة الريادية، ويهدف إلى دمج البعد الدولي في أهداف

التدريس والتعلّم والبحوث وتبادل المعرفة، من خلال:

■ انتهاج استراتيجية تدويل تعكس ريادة الأعمال وحُطط التبادل المعرفي وتكتيف المنح الدراسية وجذب الخبرات الدولية ورواد الأعمال في التدريس والبحث.

■ نقل التقنية والمعرفة والتواصل الوثيق مع الجامعات الدولية المتقدمة في مجالات الابتكار وريادة الأعمال، إلى جانب تطوير المناهج، بحيث تقدّم تعليمًا قائمًا على توليد الأفكار والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية.

#### خامساً: الصُّعوبات المحتملة لتبني الاستراتيجيات المقترحة وسبل مواجهتها:

وفي ضوء ما سبق، فإن تبني صيغة الجامعة الريادية وَفَقَ الإستراتيجيات المقترحة، قد يواجه بعض الصُّعوبات، التي يمكن

أن تقف عائقاً أمام تبني صيغة الجامعة الريادية، ومن أبرزها:

(١) اعتياد النُّظم التقليدية في الإدارة الجامعية، مما يقلل من مستوى المبادرة على تبني نظم واستراتيجيات حديثة في العمل الجامعي.

(٢) نقص الموارد البشرية المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في مجال ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية والتعلّم الابتكاري، وغياب تلك المفاهيم من مساراتها الدراسية.

(٣) الفجوة بين متطلبات سوق العمل وبين الخطط الاستراتيجية في الجامعة.

(٤) التغيُّرات المتلاحقة في مجال الاقتصاد القائم على المعرفة والتكنولوجيا، وما يتطلبه ذلك من مواكبة مستمرة لتلك التحولات.

ولكي تتم مواجهة تلك التحديات، والأخذ بصيغة الجامعة الريادية، فإن الجامعة مطالبة بإجراء التغييرات في عملياتها

الإدارية والتنظيمية اللازمة للتحويل نحو صيغة الجامعة الريادية، ومن أهمها:

(١) أن يكون هناك فهمٌ واستيعابٌ موضوعيٌ لفلسفة الجامعة الريادية وأهدافها ونماذج تطبيقها.

(٢) تقديم برامج منهجية بشكلٍ علمي لتدريب القيادات الجامعية على النُّظم الإدارية الحديثة لتطوير العمل الجامعي الريادي، واستقطاب الكفاءات القيادية لدعم تطبيق الجامعة الريادية.

(٣) ربط الحوافز والمكافآت بمدى إسهام الأعضاء والقياديين في تحقيق التوجُّه الريادي.



- ٤) تبني معايير الجامعة الريادية واعتمادها في اختيار القيادات المناسبة، وفي قياس مدى تقدّم المسارات والاطر الريادية بالجامعة.
- ٥) بناء علاقات قوية بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية، وبخاصة مراكز الإنتاج، إضافة الى توافر فرص تبادل الخبرات بينها وبين الجامعة.
- ٦) تعزيز البرامج الأكاديمية بالجامعة لقيم العمل والإنتاج وريادة الأعمال.
- ٧) توافر مراكز بحثية بالجامعة، وبخاصة تلك المتعلقة بالدراسات البيئية والمتعددة التخصصات، واستثمار نواتجها بفعالية. وفي ضوء ما تقدّم، فإنّ الدراسة توصي بضرورة بلورة منظور منظومي متكامل لمفهوم الجامعات الريادية، من خلال تبني الاستراتيجيات الإدارية المقترحة، وإتاحة حيز أكبر للتركيز من قبل القيادات في الجامعة على التوجّه الريادي.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الرويلي، سعود رغيان. (٢٠٢١). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٨(١)، ٧٥.
- الطراونة، أخليف يوسف واللهاياي، غدير إبراهيم (٢٠١٩). درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناء على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، ٢٠(٢)، ٥٦١-٥٣٣.
- الغامدي، عزلاء محمد. (2021). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبناء جامعة ريادة الأعمال: استراتيجيات مقترحة لتنوع مصادر التمويل الذاتي في جامعة الباحا. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(١)، ٣.
- القحطاني، عبير حسن، والمخلافي، محمد سرحان (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية. دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٤٢(٤٢)، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٢١٦-٢٣٣.
- المومني، هنادة ماجد. (2021) دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٢(٢)، ٣٤.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (2018) تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح. دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، أكتوبر 101، 1-120.
- مغاوري، هالة. (2016). تطوير صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في مصر في ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، 556-535.
- الرؤية، المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٠). وثيقة برنامج التحول الوطني (٢٠٣٠). متاح على: <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
- الرؤية، المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٠). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠). متاح على: <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
- وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية. (٢٠١٨). استراتيجية تطوير التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU). (2016). *Standards and Guidelines for Entrepreneurial University Accreditation*. Amsterdam, The Netherlands.
- Abdel, H., Tharwat .A. & Saad, M. (2018). Financing King Khalid University in the light of the investment university formula: a suggested vision (in Arabic). *Educational and psychological studies, Zagazig University, Faculty of Education*, 101, 1-120.
- Al-Ghamdi, A.M. (2021). Saudi Arabia's Vision 2030 and Building an Entrepreneurship University: Proposed Strategies to Diversify Sources of Self-Financing at Al-Baha University (in Arabic), *Journal of Tabuk University for Humanities and Social Sciences*, 1(1), 3.



- Al-Momani, H.M. (2021). The Role of Entrepreneurial Characteristics of University Workers in Building Pioneering Universities: An Applied Study on Jordanian Private Universities (in Arabic). *Administrative Sciences Studies Journal*, (2),34.
- Al-Qahtani, A.H., & Al-Mikhlaifi, M.S.(2019). The reality of the dimensions of entrepreneurial leadership in Saudi universities. A field study on Imam Abdul Rahman bin Faisal University (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, Emirates College for Educational Sciences, (42), 261-233.
- Al-Ruwaili, S. R.(2021). Future requirements for applying the pioneering university formula in emerging Saudi universities (in Arabic), *KKU Journal of Educational Science*, 8(1),75.
- Al-Tarawneh, A. Yousef, and Allahali, G. Ibrahim (2019). The degree to which Jordanian universities apply the concept of an entrepreneurial university based on the seven potentials of the European Commission and the Organization for Economic Co-operation and Development from the point of view of academic leaders (in Arabic), *Jerash for research and studies*, 20(2),533-561.
- Clark, B.R. (1998a). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford, UK: Pergamon Press.
- Dharmajiva, T. (2017). Entrepreneurial University in Thailand: A Case Study of King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT), *Unpublished Master's Thesis*, University of Tampere: Thailand.
- Document of the National Transformation Program 2020* (in Arabic), available on the vision website, retrieved on 4/4/1443 AH at the link: <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
- EC-OCED. (2012). European Commission and Organization for Economic Cooperation and Development Guiding Framework for Entrepreneurial Universities.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalization*, 1 (1), 64-77.
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. New York, NY: Routledge.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- European Commission (EC) & Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2012). *A Guiding Framework for Entre-perineurial Universities*. Brussels, Belgium & Paris, France: The Authors.
- Guerrero, M., Kirby, D.A., & Urbano, D. (2006). A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach. Barcelona, Spain: Business Economics Department, Autonomous University of Bar-celona.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepre-neurial university. *Journal of Technology Transfer*, 37 (1), 43-74.
- Kirby, D.A. (2004). Entrepreneurship education: Can business schools meet the challenge? *Education and Training*, 46 (8-9), 510-519.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. *International Encyclopedia of UNIFIED Science*, 2nd Edition.
- Maghawry, H. (2016). Developing decision-making and decision-making in educational institutions in Egypt in the light of entrepreneurial leadership (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 535-556.
- Ministry of Education (2018.): *University Education Development Strategy in the Kingdom of Saudi Arabia* (in Arabic)., Riyadh, Saudi Arabia.



- Nelles, J., & Vorley, T. (2010). Constructing an entrepreneurial architecture: An emergent framework for studying the contemporary university beyond the entrepreneurial turn. *Innovative Higher Education*, 35 (3), 161-176.
- OECD. 2013. Commercializing Public Research: New Trends and Strategies. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264193321-en>.
- Sperrer, M., Müller, C., & Soos, J. (2016). The concept of the entre-preneurial university applied to universities of technology in Austria: Already reality or a vision of the future?. *Technology Innovation Management Review*, 6 (10), 37-44.
- The Kingdom's Vision 2030 document* (in Arabic). available on the vision website, retrieved on 4/4/1443 AH at the link: <http://vision2030.gov.sa/>
- Williams D,& Kluev A.(2014). The Entrepreneurial University: Evidence of the Changing Role of Universities in Modern Russia. *Industry and Higher Education*,28(4),271-280. doi:10.5367/ihe.2014.0212