

## تطبيق مفهوم الجامعة الريادية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مثال

أ. نورة بنت فهد عبد الله الرقابي

دراسات عليا - قسم الإدارة العامة للدراسات العليا

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

د. عدنان بن عبد الله سليمان الشبيحة

أستاذ الإدارة العامة المشارك

### الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الجامعة الريادية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كأحد الجامعات السعودية التي بدأت بالتحول إلى نهج الجامعة الريادية، وذلك من خلال تقييم عملية التحول وفق المجالات السبع للإطار الإرشادي الصادر عام 2012 عن المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي، والتحديات التي تواجه الجامعة في عملية التحول إلى جامعة ريادية، ومتطلبات تجاوز تلك التحديات، وفي سبيل ذلك تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على مجتمع البحث المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. تم استرداد 309 استبانة صالحة للتحليل.

وخلصت البحث لمجموعة من النتائج أهمها: موافقة أفراد عينة البحث على سعي الجامعة لتطبيق أبعاد الجامعة الريادية واستيفاء متطلباتها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، فيما يرى أفراد مجتمع البحث بدرجة متوسطة، أن الجامعة تواجه في ذلك تحديات وفق الترتيب الآتي: المعوق المالي، المعوق التنظيمي، القصور المعرفي، المعوق التقني، ضعف مستوى المخرجات.

وقدم البحث جملة من التوصيات جاء في مقدمتها: تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة لدعم التحول نحو اللامركزي، تطويع الضوابط المنظمة للعمل لدعم الأنشطة الريادية، رفع مستوى المخصصات والحوافز المالية للأنشطة الريادية، تعزيز التواصل بين الجامعة والمجتمع الاقتصادي، تأسيس معمل الأستاذ الريادي، استحداث الفصول التعليمية المهمة، تشجيع منسوبات الجامعة الحصول على «الرخصة الدولية لريادة الأعمال».

الكلمات المفتاحية: الجامعة الريادية، الإطار الإرشادي للمفوضية الأوروبية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.

### المقدمة

تفردت مؤسسات التعليم العالي بتقديم أدوار تنموية متميزة عن غيرها من مؤسسات المجتمع. فالجامعات تمثل عنصرًا تطويريًا معرفيًا وثقافيًا مجتمعيًا ولذلك، يناط بالجامعات القيام بأدوار تسهم في خدمة المجتمع، فهناك علاقة تبادلية بين الجامعة والمجتمع، تحتم القيام بمبادرات ريادية تقود المجتمع نحو مستويات أعلى من التطور الحضاري والصناعي والاقتصادي، وهو ما يعني التحول من النموذج التقليدي للجامعة إلى النموذج الريادي. لقد أشارت نتائج دراسة (Ruiz et al., 2020) إلى تفرد الجامعة الريادية باندماجها في نظام بيئي لريادة الأعمال والابتكار، إضافة لقدرتها على التعاطي مع التحديات، وتحمل المخاطر، وإيجاد قيم مختلفة. وفي دولة نامية مثل المملكة العربية السعودية تبني رؤية وطنية طموحة (رؤية 2030) وتلعب دورًا مهمًا في الساحة الدولية من خلال عضويتها في مجموعة العشرين. تحتم تلك المسؤوليات والتطلعات التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وتشجيع الريادة والبحث عن الأفضل في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية سعياً في المشاركة الفاعلة

\* تم استلام البحث في ديسمبر 2022، وقبل للنشر في فبراير 2023، وتم نشره في مارس 2023.

في التنمية المجتمعية. وهذا يفسر توجه وزارة التعليم لتحفيز نهج الابتكار وريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي، من خلال العمل على «مشروع التحول نحو الجامعة الريادية» (الموقع الرسمي لوزارة التعليم، 2021).

## الإطار النظري

### أولاً - المفاهيم الأساسية للجامعة الريادية

لفهم أعمق وأشمل عن الجامعة الريادية كان لزاماً أن يتم التعرّيج على مفهوم «التعليم الريادي»، حيث يعتبر التعليم الريادي من أهم المفاهيم في أدبيات التعليم وريادة الأعمال.

#### • التعليم الريادي

هو تعليم ناشئ عن اندماج متناغم بين مجالي التعليم بمناهجه ونظرياته وريادة الأعمال بأنظمتها وفلسفتها، وقد تم تناول التعليم الريادي بأفكار عدة، منها تعريف (المخلافي، 2017) بأن تعليم ريادة الأعمال هو تدخل مقصود بواسطة تقنيات معينة من التعليم بهدف إيجاد التغيير في طريقة تفكير الطلبة، تحفيزاً للعمل الحر، وتنمية للمخاطرة وتنويعهم البراعة في جوانب تشغيل مشاريعهم الذاتية التجارية كالجانب الإداري والتسويقي، وكذلك التمويلي. ويرى (السعيد، 2015) بأنه تعليم يهدف إلى تنمية الابتكار بواسطة المساهمة المعرفية من خلال المعلومة اكتساباً وإنتاجاً ومعالجة لاعتماد موقف إبداعي ذي مخاطرة، ليتمكن الفرد من طرح اقتراحات مفيدة لمنظّمته ومجتمع مع الاستفادة من الفرص الجيدة.

#### • الجامعة الريادية

وفقاً للتطور التاريخي لمفهوم «الجامعة الريادية» فقد مر بسلسلة من التغيرات استعرضتها (Ruiz et al., 2020)، فقد أوردت مجموعة تعاريف للجامعة الريادية، منها التعاريف الست الآتية: الجامعة ذات التفكير المتجدد في مصادر التمويل كالشراكات مع القطاع الخاص وبراءات الاختراع (Etzkowitz, 1983). وفي عام (1998) أعاد تعريفها لتكون: المؤسسة القادرة على تحويل الناشئ من المعرفة فيها إلى قيم اجتماعية واقتصادية. وكانت تعرّف بأنها: الكيان المتيح لممارسات وفرص تشجيع ريادة الأعمال حيث تمثل هذه الممارسات جزء رئيس من استراتيجيات المؤسسة (Barnes et al., 2002). فيما أوضح (Guenther & Wagner, 2008) بأنها: الرابط المباشر وغير المباشر بين الوسط الأكاديمي وعالم الأعمال كالحاضنات والمجمعات العلمية. ومن جهته أوضح (Guerrero & Urbano, 2012) بأنها منظمة قابلة للتكيف مع البيئات التنافسية من خلال استراتيجية شائعة لنتميز في جميع أنشطتها. وأخيراً يعرفها (Mets, 2015) بأنها المنشئ والمنفذ لجديد المعارف القابلة للنقل، من خلال سلوكها الريادي الفاعل.

ومما تقدم، يخلص الباحثان إلى أن الجامعة الريادية هي التي تمتلك القدرة التنظيمية والثقافية التي تشجع منسوبها على التعلم والمبادرة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية لاستيعاب التحديات البيئية وفهم المشكلات المجتمعية ومن ثم توظيف تلك الإمكانيات والقدرات لإحداث التغيير للأفضل والاستجابة لمطالبات التنمية المجتمعية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والسكانية.

#### • سمات الجامعة الريادية

تناولت الدراسات جملة من السمات التي تتميز فيها الجامعات الريادية عن غيرها، ومنها تلك التي ذكرها السامرائي (2012) حيث حصر مجموعة الامتيازات التي تتمتع بها مؤسسات التعليم الريادية، وهي: الإبداع: أي تجديد الخدمات التعليمية الممنوحة للمجتمع من خلال البحث والتطوير، والتمارين: من خلال تميز الخدمات التعليمية المقدمة، والتكلفة: بمنح الخدمة التعليمية ذات التكلفة المناسبة شريطة الاحتفاظ بأصالة التعليم ونوعيته، التحالفات: أي إنشاء اتفاقيات مع العديد من المؤسسات التعليمية بغية تحقيق أهداف متفق عليها. ويضيف متعب وراضي (في الحجار، 2018) الاستباقية: وهي استيعاب مختلف التغيرات مع الرغبة بإتداء العمل قبل المنافسين وفقاً للتأمّلات. وزاد محمود وأحمد (2016) بأن الجامعة الريادية قائمة على الربط بين الرباعي المتمثل بالجامعة نفسها، والحكومة، والصناعات متبوعة بسوقها.

#### • تحديات التحول نحو الجامعة الريادية

مما لا شك فيه بأن التعليم الريادي يواجه جملة من التحديات التي تحول دون تحقيق نتائجه، ومنها ما ذكره (محمود، 2017): انخفاض مستوى الثقافة الريادية لدى الكثيرين من أفراد المجتمع الجامعي الأمر الذي أفضى إلى إهمال

دعم المشروعات الريادية، مقاومة بعض أعضاء الإدارات الجامعية لجديد أفكار التحول الريادي، ضعف الشراكات القائمة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية وانعكاس هذا الضعف على قلة مشاركة الأخيرة في التمويل الريادي، وجود الفجوة بين تنفيذ الأفكار الريادية وتوظيف التقنية لها بالطريقة المثلى، وما يترتب على ذلك من توارى اهتمام الأكاديميين بدمج التقنيات في التعليم وبالتالي عزوف الطلبة عن الفكر الريادي، غياب الدعم الفني لذوي الفكر الريادي كعدم توفر دراسات الجدوى وقواعد البيانات. في حين أن (Kuratko, 2017) صنف المعوقات في ست محاور وهي: النظم، الهياكل، السياسات والإجراءات، التوجه الاستراتيجي، الأفراد، الثقافة.

ويدرك الباحثان أنه لا يمكن حصر التحديات التي تعيق التحول نحو الجامعة الريادية فيما سبق من محاور، فعلى سبيل المثال، لا يمكن إغفال عوامل البيئة الخارجية PESTLE التي من المحتمل أن يكون لها أعمق الأثر في أداء الجامعة.

#### • الإطار الإرشادي للجامعات الريادية

الإطار الإرشادي للجامعات الريادية (EC & OCED, 2012) هو دليل توجيهي يستهدف دعم الجامعات الباحثة عن التحول من الإطار التقليدي إلى الإطار الريادي، من خلال تسليط الضوء على أبعاد الجامعات الريادية. الصادر عام 2012 عن تعاون المديرية العامة للتعليم والثقافة التابع للمفوضية الأوروبية (EC) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED)، ويمكن استخدام سبعة أبعاد كمعايير تقييم ذاتي على مقياس مدرج من 0 إلى 10 للممارسات الجامعية في الشأن الريادي، من خلال تشخيص الجامعة لوضعها الحالي وما هي مجالات التحسين المقترحة، مع الإشارة إلى ضرورة الأخذ بالحسبان البيئة المحلية والوطنية للجامعة. ويمكن الإشارة إلى الأبعاد السبعة على النحو الآتي:

- القيادة والحوكمة: يختص البُعد بالعوامل المرتبطة بتعزيز التحول نحو الريادية، ومنها: تضمين ريادة الأعمال كجزء رئيس من استراتيجية الجامعة، توافر هيكل مختص لتنسيق ودمج أنشطة ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها، الحضور القوي للجامعة في المجتمع كدعم الأنشطة الثقافية والفنية والمحلية.
- التنظيمية (الأفراد والحوافز): يسلط هذا البُعد الضوء على بعض النقاط التي تساهم في تخفيف وطأة القيود التنظيمية ومن ذلك: وجود استراتيجية مالية مستدامة لدعم تنمية ريادة الأعمال، تنوع مصادر التمويل والاستثمار، اعتماد السلوكيات والخبرات الريادية كمعايير في التوظيف.
- تنمية ريادة الأعمال في التعليم والتعلم: يتناول هذا البُعد عدداً من مجالات التنمية الريادية، كتنظيم هيكل الجامعة بشكل داعم ومحفز لتطوير العقلية والمهارات الريادية، اعتماد المنهج الريادي للتدريس في جميع الأقسام، دعم السلوك الريادي طوال التجربة الجامعية، التحقق من مخرجات التعلم الريادي.
- مسارات رواد الأعمال: يقدم هذا البُعد للجامعات الراغبة في دعم أصحاب المشاريع لتطوير حياتهم المهنية أو الأفراد المغامرين في طريقهم إلى أن يصبحوا رواد أعمال، من خلال: زيادة الوعي لدى الموظفين والطلاب بأهمية تنمية القدرات الريادية، توفير فرص لتجربة ريادة الأعمال، إتاحة التوجيه من قبل الأكاديميين وذوي الخبرة الريادية، توفير الوصول إلى مرافق حاضنة الأعمال.
- العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة: يتطرق هذا البُعد لأهمية بناء العلاقات مع الشركاء والمتعاونين كالقطاع العام والشركات والخريجين والهيئات المهنية وما إلى ذلك، ويتبع هذا المحور: المشاركة النشطة للجامعة في الشراكات والعلاقات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة كالمنظمات المحلية والإقليمية والشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الاجتماعية والمدارس والخريجين ورجال الأعمال، توفير فرص لانخراط الموظفين والطلاب في البيئة الخارجية.
- جامعة ريادة الأعمال كمؤسسة دولية: يركز البُعد على عدد من المتطلبات العاكسة لتأثير البيئة الدولية في جوانب ريادة الأعمال في التدريس والبحث وتطوير المواهب والفرص الجديدة والثقافة، كاعتبار التدويل جزءاً أساسياً من استراتيجية الجامعة، الدعم الصريح للتنقل الدولي للموظفين والطلاب، جذب الموظفين الدوليين ورجال الأعمال (للتدريس والبحث وطلبة الدكتوراه)، الاستدلال على التدويل في التدريس، مشاركة الجامعة بفاعلية في الشبكات الدولية.
- تقييم الممارسات الريادية للجامعة: يحدد هذا البُعد المجالات التي قد ترغب الجامعة في قياسها من خلال التقييم المنتظم للجامعة في: تأثير استراتيجيتها الريادية واستجابة الاستراتيجية للتغيير، ومستوى المشاركة في التعليم والتعلم الريادي، وتأثير تعليم ريادة الأعمال والتعلم، ومراقبة وتقييم أنشطة التبادل المعرفي، ومراقبة وتقييم أثر دعم بدء التشغيل.

ويجد الباحثان في الإطار الإرشادي الاختيار الأنسب لقياس مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية، حيث إنه نتاج فكري لخبرات مشاركة في منتدى الأعمال الجامعي 2011 (منتدى أوروبي يهدف إلى نقل المعرفة وتبادلها بين الشركات والجامعات). ومن جهة أخرى، يتميز الإطار بمرونته حيث إنه مصمم كأداة تقييم ذاتية على مقياس متدرج لتحديد الوضع الحالي واقتراح مجالات العمل الممكنة وروعي في التصميم البيئات المحلية والوطنية للجامعة المستهدفة بالتحول.

### ثانياً - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في إطار الصيغة الريادية

#### • الخطة الاستراتيجية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

وفقاً لموقع الجامعة الرسمي، (2021) فقد صادق مجلس الجامعة في نوفمبر 2020 على وثيقة الخطة الاستراتيجية 2021-2025 مواكبة لمستجدات العصر المتسارعة، وتحمل الخطة أربع توجهات استراتيجية، هي: المخرجات التنافسية، المرأة الممكنة، المجتمع الصحي، والتقنيات المبتكرة. وتتضمن سبعة أهداف رئيسية: كفاءات منافسة في الاقتصاد الوطني، وبرامج أكاديمية متجددة تستشرف المستقبل، وزيادة المرأة في مسيرة التنمية الوطنية، ومنظومة البحث والابتكار وزيادة الأعمال، وقيادة التأثير المعرفي والمجتمعي، وممكنات مؤسسية تدعم التميز والاستدامة والاستقرار المالي، وحياء جامعية داعمة للصحة والرفاهية. وتنجز هذه الأهداف من خلال 28 مبادرة، ووفقاً للدليل الإجرائي لإدارة مبادرات الجامعة (2020): تتمايز المبادرات ما بين المساهمة في تحقيق الرؤية 2030 بإشراف وزارة التعليم ذات تصنيف ثلاثي: المحورية، ذات الأسبقية، والمكاسب السريعة، والأخرى الخاصة بالخطة الاستراتيجية للجامعة، وهي التي إما أن تُدعم من الجامعة أو تُدعم باشتراك من الجامعة وقطاعات أخرى. ويلخص الجدول (1) مرتكزات بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة مقارنة بالرؤى والتصنيفات المحلية والدولية:

#### جدول رقم (1)

#### مرتكزات بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة

التصنيفات	النوع
رؤية المملكة 2030 - نظام الجامعات الجديد - مؤشرات التصنيفات المحلية: "NCAAA- QA-MOE"	المحلية
أهداف التنمية المستدامة SDG - مؤشرات التصنيفات العالمية: QS-STARs - QS.AR - IMPACT RANKING - Green metric	الدولية

المصدر/ وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة 2021 م

#### • منظومة زيادة الأعمال لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:

قدمت (المبيريك؛ والشيباني، 2016) نموذجاً لمنظومة زيادة الأعمال بالجامعة، وترتكز المنظومة على محاور ثلاثة، هي: المجال الأكاديمي والمجال التطبيقي إضافة إلى الخدمات المساندة. ففي المجال الأكاديمي تخصص كلية إدارة الأعمال بتقديم برامج متعددة في مرحلتي البكالوريوس والماجستير مساهمة في تحقيق الحد الأدنى من المعرفة بزيادة الأعمال وممارسة العمل الحر. أما المجال التطبيقي فيتمثل في تعزيز زيادة الأعمال على مستوى الأنشطة اللامنهجية في الأندية الطلابية، فقد تأسس نادي زيادة الأعمال (Empower) عام 1433 هـ، حيث يقدم باقة من المشاريع والأنشطة للتوعية بزيادة الأعمال للفرد والمجتمع، كذلك مشاركة عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية في التحكيم والتدريب لمحور الابتكار وزيادة الأعمال وذلك في المؤتمر السنوي للبحث لطلاب التعليم العالي. أخيراً، تكوين المهارة الريادية من خلال تعزيز زيادة الأعمال على مستوى الخدمات المساندة وبرامج الاحتضان التي يقدمها مركز دعم وتطوير الأعمال. فالمركز داعم للأعمال الرائدة المملوكة للسيدات داخل وخارج الجامعة، ويقدم التسهيلات والخدمات لنجاح المشاريع الواعدة، كما يعمل المركز كجسر تواصل بين القطاع الخاص والجامعة.

#### الدراسات السابقة

دراسة (Dominici & Gagnidze, 2021): «فعالية الجامعات الريادية: الخبرات والتحديات في العصر الرقمي»، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بجامعات زيادة الأعمال، إضافة إلى جملة من تقارير المنظمات الدولية ومراكز البحوث المعترف بها، بين الباحثان بأن الجامعات الريادية هي إحدى الأدوات التي يمكن توظيفها لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة وذلك لقدرتها على إيجاد أنظمة بيئية لزيادة الأعمال وتنمية الاقتصاد المحلي، وأشارا إلى أن تطوير الجامعات يتطلب مجهوداً ضخماً للوصول إلى الوضع الريادي، أخيراً استعرضا عدة مؤثرات في كفاءة الأداء الريادي للجامعات، منها: اعتماد رؤية ريادية وتوافر القادة، وكذلك خلق البيئة الريادية الداعمة للإبداع، والموظفين الرياديين، فضلاً عن التعليم والتعلم الرياديين، وتعزيز عوامل النجاح التنظيمي المستمر.

دراسة (الرويلي، 2020): المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، ذات الأربعة مقتضيات ما بين تنظيمية وأكاديمية وبشرية وكذلك مادية، والواجب توافرها لصياغة الجامعة الريادية في الجامعات الناشئة، وقد تميز الباحث باعتماده منهجاً وصفيًا موظفًا أسلوب دلفاي في 3 مراحل على مجموعة من 18 خبيراً، وقد دعا الجامعات الناشئة إلى: ضرورة الأخذ بالمقتضيات الأربعة لتطبيق الصيغة الريادية، وتضمين الخطط الاستراتيجية رؤية ورسالة الجامعة الريادية، إضافة إلى تطوير منظومة البحث العلمي وتوعية الأكاديميين الجامعيين بالصيغة الريادية، وأخيراً الدعم المالي لكفاية تمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية.

دراسة (المصري، 2018): واقع حاضرات الأعمال التكنولوجية والحدائق العلمية وأثر إنشائها في تعزيز الريادة وتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أبرزت إمكانية الحاضرات على تنمية قدراتها لتمكين المشاريع، وكذلك مدى استفادة المشاريع من الحاضنة وتقديمها لطريق النجاح، واعتمد الباحث المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للدراسة، كما تميز بطرحه لسلسلة من التجارب الدولية لحاضرات الأعمال المملوكة للجامعات في أمريكا وفرنسا وبريطانيا وألمانيا والصين وماليزيا، ومصر والعراق وفلسطين إقليمياً، ومن أبرز التوصيات تأسيس قسم في الحاضرات يختص بإجراء الدراسات عن القطاعات وفحص مشاكلها بحيث تكون المشاريع قادرة على الالتحاق بالسوق بدعم فني و مالي، و نادى بإنشاء الحاضرات التقنية والحدائق العلمية قليلاً لنسبة البطالة وتشجيعاً للبحث العلمي وتطويراً للملكات الإبداع والابتكار.

دراسة (Rahim et al., 2015): لجامعة «مارا» الماليزية كحالة دراسية في بحث بعنوان جامعة ريادة الأعمال: حالة جامعة مارا التكنولوجية، حيث تم جمع البيانات من تقارير جميع كليات الجامعة، وكذلك من منسقي الأكاديمية الماليزية للشركات الصغيرة والمتوسطة وتنمية ريادة الأعمال، تتميز الجامعة بمشاركة موظفيها في مبادرات عدة ترتبط بالتطوير المهني، وكذلك أنشطة الريادة والابتكار حيث يقدم معهد إدارة البحوث وسبعة مراكز بحثية للتميز مبادرات للبحث والاستشارات بمختلف التخصصات والكليات، كما شجع تسويق الأبحاث من قبل وحدة ابتكار الأبحاث والأعمال على ارتفاع المنافسة المبتكرة وأعداد جوائز التميز في الحقل الأكاديمي، إضافة إلى أنشطة حلول المشكلات المبتكرة بمشاركة الأكاديميين والموظفين الإداريين، كما تشجع الجامعة الأكاديميين على حيازة خبرة عملية في ريادة الأعمال من خلال برنامج الارتباط الصناعي بالإضافة إلى زيادة الكفاءات الريادية والابتكارية بإكمال دبلوم الدراسات العليا والتدريب في الجامعات المرموقة في العالم. يتمتع عضو هيئة التدريس بالجامعة، إضافة إلى نشر المعرفة التقليدية في الفصول الدراسية، بالقدرة على أن يكونوا مدربين في مجال ريادة الأعمال ومستشارين للطلبة ورواد الأعمال، وقد تم تضمين ريادة الأعمال في المناهج الدراسية والكليات حيث يتم تقديم برامج ودورات ريادة الأعمال في جميع مستويات الدراسات، وأوضح بأن بداية جهود الجامعة في محاولتها لإيجاد ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعة هو وجود بيئة ريادية ثابتة تأسس بقوة لمزيد من الأنشطة الريادية التي يتعين القيام بها، ومن أهم تلك الجهود هو التأكد من أن المعلمين مدربين تدريباً جيداً على معرفة ريادة الأعمال.

حدد (عبد القادر، 2014): في دراسته الاستطلاعية معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، حيث هدف إلى عرض مفهوم المنظمة الريادية وتسليط الضوء على المعوقات التي تواجهها وحصر أساليب معالجتها، باستخدام استبانة موزعة على 86 عضو هيئة تدريس من جميع أقسام كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، وكان المنهج الاستقرائي أساساً للدراسة التي كان من نتائجها: أن الإجراءات التنظيمية متناقضة مع التحول للجامعة الريادية، وكذلك المركزية العالية، وتحميل الأعضاء أعباء تفوق تحملهم لانعدام التوازن العددي بينهم وبين الطلبة، كما أن هناك تفاوتاً سائداً بين مخرجات الجامعة واحتياجات المجتمع.

دراسة (العامري؛ وبخاري، 2013): متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية، ذات المنهج الوصفي المسحي، حيث عرضت تصور متطلبات التدويل باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لعينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 512 فرداً، ونتج عنها توافر متطلبات التدويل بدرجة ضعيفة. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني المقترح مع التركيز على الأبعاد (تدويل البرامج الأكاديمية والأبحاث العلمية، وكذلك الخدمات المجتمعية، الفلسفة المؤسسية الدولية، البنية التنظيمية الدولية، التسويق الدولي للجامعات، الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب، تمويل أنشطة التدويل، الاستراتيجية والرؤية الدولية).

دراسة (Meyers & Pruthi, 2011): ريادة الأعمال الأكاديمية والجامعات الريادية والتكنولوجيا الحيوية، والتي تقترح خمسة عناصر أساسية للكيان الريادي: رؤية واستراتيجية وقيادة من أعلى إلى أسفل، أهداف تعلم ريادي محددة

تقود المناهج الدراسية بوضوح، شبكات داخلية وخارجية قوية، ثقافة الابتكار، التعلم التجريبي وفرص نقل المعرفة. كما بررت الدراسة حاجة الجامعات إلى تبني ريادة الأعمال الأكاديمية، وقد أوردت الدراسة جملة من المجموعات الحيوية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة المستشهدة بالدور المركزي للجامعات في ظهورها وتطورها، ومن أشهرها: بورديو وستانفورد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في الولايات المتحدة، وكامبريدج في المملكة المتحدة التي نجحت بشكل خاص في رعاية الشركات الناشئة، فعلى سبيل المثال لعبت جامعة ستانفورد منذ تأسيسها دورًا رئيسًا في تحول وادي السيليكون ليكون ملاذًا لشركات التكنولوجيا المتقدمة، ويمكن قياس الأثر الاقتصادي للأنشطة الريادية المنبثقة عن الجامعات من خلال عدة مؤشرات، كعدد الشركات المؤسسة من قبل الخريجين أو إجمالي عدد الأشخاص الذين توظفهم هذه الشركات أو عدد براءات الاختراع القائمة على البحث الجامعي، واقترحت الدراسة ثلاث مهام داعمة للانتقال بالجامعات إلى النمط الريادي، هي: تجنيد أعضاء هيئة التدريس المتميزين، تطوير الروابط مع القطاع الصناعي، إنشاء هيكل حوافز مناسب.

دراسة (Fayolle, 2008): ثلاثة أنواع من عمليات تعليم ريادة الأعمال، حيث صنف العمليات التعليمية ضمن ثلاث فئات رئيسية، أولها: التعليم الداعم لتنمية روح المبادرة والميل للمخاطرة لدى الأفراد وجعلهم أكثر ريادة للأعمال فكريًا وأفعالًا. ثانيًا: التعليم المؤهل لرواد الأعمال والذي يستهدف الأفراد المشاركين في مشاريع ريادية من ذوي الرغبة بالاستفادة من بعض التدريب والدعم، وكذلك الطلاب الراغبون في معرفة المواقف والسياقات المرتبطة بريادة الأعمال ويركز هذا النوع على البعد المهني لمكونات برنامج التعليم. ثالثًا: التعليم الهادف إلى تخريج أكاديميين وباحثين في شأن ريادة الأعمال، ويتناول إجراءات ذات صلة كتدريب المدربين والمعلمين من خلال التركيز على البعد النظري لدراسة ريادة الأعمال.

### التعليق على الدراسات السابقة

نستخلص مما سبق، أن مفهوم الجامعة الريادة حظي باهتمام بالغ من الباحثين والمهتمين بشؤون التعليم وريادة الأعمال، نظرًا للتأثير الذي تحدثه مؤسسات التعليم العالي تجاه المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، فقد أجمعت الدراسات على أهمية تبني الجامعات للصيغة الريادية، وقد تُرجم هذا الإجماع في بعض الدراسات بشكل متطلبات يجب استيفؤها كما هو الحال في دراسة (الرويلي، 2020)، أو كدراسة حالة مثل (Dominici & Gagnidze, 2021). هذا، ويؤيد البحث بعض الضرورات الواردة فيما سبق من دراسات، كتأسيس لحاضنات أعمال تعزز الريادة وتحقق استدامة في التنمية داخل مؤسسات التعليم العالي، كما تم ذكره في دراسة (المصري، 2018). وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أدبيات هذا البحث والاستبانة وكذلك في شرح النتائج وتعليلها، إضافة إلى إثراء المعرفة بتنوع المناهج البحثية وأدواتها.

ويمكن حصر اختلاف البحث الحالي عما سبقه من دراسات في ثلاثة جوانب:

- الأول: شمولية البحث باستخدام سبعة معايير تقييمية تتناول أبعاد مؤسسات التعليم العالي، في حين اختصت الدراسات ببعدها واحد أو ببعدين كما في دراسات: (Fayolle, 2008)، (العامري؛ وبخاري، 2013)، (عبد القادر، 2014).
- الثاني: استناد البحث على إطار توجيهي داعم للجامعات المتحوّلة من الوضع التقليدي إلى الريادي، صادر عن تعاون منظمين ذاتي شخصيتين اعتباريتين.
- الثالث: على حد علم الباحثان، يعتبر البحث الحالي من الأبحاث المختصة بالريادة الجامعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ونقطة انطلاق لما يأتي بعدها من أبحاث ودراسات.

### مشكلة البحث

يمثل التحول من جامعة «تقليدية» إلى «ريادية» تحديًا كبيرًا للجامعات وخاصة في الدول النامية. ويكون التحدي في أعلى مستوياته حين يتحتم على الجامعات الإسهام في تحقيق رؤية وطنية طموحة مثل رؤية المملكة 2030. وتتمثل هذه الريادة في أدوار الجامعة بما تقدمه من دراسات وبحوث وخدمات تعليمية، تستهدف جميعها المساهمة في التنمية المجتمعية الريادية لنقل المجتمع إلى مستويات أعلى من التحضر والاقتصاد والصناعة. ولقد اعتمدت الخطة الاستراتيجية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن 2021-2025، على توجيه الجامعة نحو التحول إلى جامعة ريادية. ولتتبع مدى تنفيذ مبادراتها وآلياتها تم مقاربتها لأبعاد الجامعة الريادية وفقًا للإطار الإرشادي الصادر عام 2012، عن المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي (EC & OCED, 2012) تُعنى بسبعة مجالات تعمل كأداة تقييم لممارسات الجامعة الريادية،

وهي: القيادة والحوكمة، المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)، زيادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم، مسارات رواد الأعمال، العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، الجامعة الريادية كمؤسسة دولية، تقويم الممارسات الريادية للجامعة. وعليه، يتلخص التساؤل الرئيس: ما مدى استيفاء جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية؟ وللإجابة على التساؤل الرئيس فإننا نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى استيفاء جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لمتطلبات التحول إلى الجامعة الريادية وفق نموذج المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي؟
- ما التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في عملية التحول إلى جامعة ريادية؟
- ما متطلبات تجاوز التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية؟

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى التعرف على الآتي:

- تقييم عملية تحول جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن إلى جامعة ريادية وفق المجالات السبع للإطار الإرشادي الصادر عام 2012 عن المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي، وهي: القيادة والحوكمة، والمقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)، وزيادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم، ومسارات رواد الأعمال، والعلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، والجامعة الريادية كمؤسسة دولية، وتقويم الممارسات الريادية للجامعة.
- التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في عملية التحول إلى جامعة ريادية.
- متطلبات تجاوز التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية.

## أهمية البحث

- الأهمية النظرية: تأتي من حيث الإسهام في إضافة دراسة نوعية في مجال إدارة مؤسسات التعليم العالي الحكومي والريادة المؤسسية وحقل الإدارة العامة والتنمية المجتمعية بشكل عام. وتضيف وعلى وجه التحديد إلى مجال الريادة في العمل الحكومي والمسؤولية الاجتماعية.
- الأهمية التطبيقية: تتمثل في ترسيخ مفهوم الجامعة الريادية وربطه بالرؤية الوطنية 2030، من خلال تقديم إطار مفاهيمي يساعد صناع القرار في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نحو تعزيز التحول من جامعة تقليدية إلى جامعة ريادية بشكل متكامل وتقديم التوصيات والمقترحات لتجاوز التحديات.

## تصميم البحث

- أولاً - منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.
- ثانياً - مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن البالغ عددهم 2215 (الموقع الرسمي لجامعة الأميرة نورة، 2021).

### جدول رقم (2)

تقسيم عبارات الاستبانة بين المحورين

أولاً - أبعاد الجامعة الريادية:						
البعد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
العنوان	القيادة والحوكمة	التنظيمية	المقدرات	والتعليم والتعلم	الأعمال	مسارات رواد الأعمال
العبارات	4-1	8-5	12-9	16-13	20-17	24-21
ثانياً - تحديات تطبيق خصائص الجامعة الريادية:						
المجال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	
العنوان	القصور المعرفي	التقني	التنظيمي	المالي	مستوى المخرجات	
العبارات	32-29	36-33	40-37	44-41	48-45	

الجدول من إعداد الباحثان

- ثالثاً - عينة البحث: بلغت عينة البحث 322 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفقاً لجدول حجم العينة المطلوب عند مستوى ثقة 95% بالنسبة لحجم مجتمع بحجم 2000 ودرجة دقة  $\pm 5$  (القحطاني وآخرون، 2013).
- رابعاً - تصميم أداة جمع البيانات: تم تصميم استبانة تقديس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول مدى توافر أبعاد الجامعة الريادية، حيث:

1- الاطلاع على ما سبق من أدبيات ذات علاقة بموضوع البحث، حيث تم حصر العديد من الدراسات العربية والأجنبية المختلفة، ومن ثم تصنيفها وفق ما يتناسب مع أهداف البحث. وكذلك الاستعانة بالإطار الإرشادي كمقياس متدرج لأبعاد الجامعة الريادية، ودراستي: (الطراونة واللمهالي، 2019) بعنوان درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على المُمكنات السبعة للمفوضية الأوروبية الاقتصادي والتنمية، دراسة: تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية لـ (عبد القادر، 2014) وتصميم مسودة للاستبانة بناء على ما تقدم.

2- تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، حيث يتقاسمها جزءان رئيسان: أولهما البيانات الأولية للأفراد (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، البرنامج الأكاديمي، ممارسة أعمال إدارية، الحصول على تدريب في تدريس ريادة الأعمال)، في حين تكون الجزء الثاني من 48 عبارة، 28 منها للمحور الأول: أبعاد الجامعة الريادية، و20 عبارة للمحور الثاني: تحديات التحول نحو الجامعة الريادية، وفق الآتي:

### جدول رقم (3)

تحديد درجة الاستجابة ومعاييرها ومستوى الموافقة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
التدرج وفقاً للمقياس	عدم الموافقة بشدة	عدم الموافقة	المحايد	الموافقة	الموافقة بشدة
المعيار	1 - 1.80 ≥	1.81 - 2.60 ≥	2.61 - 3.40 ≥	3.41 - 4.20 ≥	4.21 - 5 ≥
مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

الجدول من إعداد الباحثان

### جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بُعدها وكذلك للمحور المنتمئة إليه

معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط م بالبعد	معامل الارتباط م بالبعد	معامل الارتباط م بالبعد	معامل الارتباط م بالبعد	معامل الارتباط م بالبعد
البُعد الأول: القيادة والحوكمة	البُعد الخامس: العلاقات الخارجية	البُعد الثاني: التحدي التقني	البُعد الثالث: المقدرات التنظيمية	البُعد السادس: الجامعة كمؤسسة دولية	البُعد الثاني: المقدرات التنظيمية
1 0.806**	17 0.864**	33 0.709**	21 0.847**	37 0.769**	5 0.773**
2 0.761**	18 0.865**	34 0.752**	22 0.824**	38 0.675**	6 0.880**
3 0.722**	19 0.820**	35 0.728**	23 0.851**	39 0.705**	7 0.825**
4 0.800**	20 0.857**	36 0.738**	24 0.860**	40 0.721**	8 0.850**
البُعد الثالث: ريادة الأعمال في التعليم	البُعد السابع: تقويم الممارسات الريادية	البُعد الرابع: الموقع المالي	البُعد الثالث: المقدرات التنظيمية	البُعد السادس: الجامعة كمؤسسة دولية	البُعد الثاني: المقدرات التنظيمية
9 0.771**	25 0.910**	41 0.889**	25 0.700**	37 0.769**	5 0.773**
10 0.788**	26 0.923**	42 0.904**	26 0.708**	38 0.675**	6 0.880**
11 0.822**	27 0.924**	43 0.866**	27 0.674**	39 0.705**	7 0.825**
12 0.660**	28 0.907**	44 0.934**	28 0.474**	40 0.721**	8 0.850**
البُعد الرابع: مسارات رواد الأعمال	التحدي الأول: القصور المعرفي	البُعد الخامس: ضعف المخرجات	البُعد الثالث: المقدرات التنظيمية	البُعد السادس: الجامعة كمؤسسة دولية	البُعد الثاني: المقدرات التنظيمية
13 0.853**	29 0.646**	45 0.811**	29 0.740**	37 0.769**	5 0.773**
14 0.849**	30 0.773**	46 0.828**	30 0.683**	38 0.675**	6 0.880**
15 0.855**	31 0.603**	47 0.878**	31 0.773**	39 0.705**	7 0.825**
16 0.895**	32 0.770**	48 0.873**	32 0.782**	40 0.721**	8 0.850**

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

ولتحديد طريقة الاستجابة: أُعطيت

عبارات الاستبانة تدرجاً مبنياً على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك للشراء المعلوماتي

الناجم عنه وإتاحة الفرصة لتغطية ما يرتبط بالمفهوم بكل سهولة سواء في التصميم أم الاستخدام، القحطاني وآخرون (2013). ومن ثم تُعطى درجة لكل تدرج تصاعدياً لاعتماد معيار للحكم على الدرجة، ويمكن التوضيح في الجدول (3):

يبين الجدول (3) تقسيم قيم المعايير بالتساوي

لكافة تدرجات المقياس، حيث يتم إضافة ما مقداره 0.80 لكل درجة.

### صدق الأداة البحثية

#### أولاً - صدق التحكيم (الظاهري)

تم التثبت من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة أساتذة أكاديميين بقسم الإدارة العامة، ووفقاً لمُرئياتهم تم إجراء التعديلات اللازمة لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

#### ثانياً - صدق الاتساق (الداخلي)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة ارتباط العبارات بمحورها المنتمئة إليه، كما في الجدول (4) الذي يعرض قيم معامل ارتباط كل عبارة مع البُعد الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية لمحور «مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية» وكذلك لمحور

«التحديات التي تواجه الجامعة في التحول إلى جامعة ريادية»، حيث جاءت موجبة ودالة إحصائيًا وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحورين.

### جدول رقم (5)

#### معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	البعد السابع
العنوان	القيادة والحوكمة	المقدرات التنظيمية	ريادة الأعمال في التعليم	مسارات رواد الأعمال	العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة	الجامعة كمؤسسة دولية	تقويم الممارسات الريادية
المعامل	**0.779	**0.893	**0.845	**0.862	**0.860	**0.848	**0.837
المحور	التحدي الأول	التحدي الثاني	التحدي الثالث	التحدي الرابع	التحدي الخامس	----	----
العنوان	القصور المعرفي	التقني	التنظيمي	المالي	ضعف مستوى المخرجات	----	----
المعامل	**0.626	**0.868	**0.859	**0.821	**0.865	----	----

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يعرض الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه، وهي قيم عالية، حيث تتراوح في محور «مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية» ما بين (0.779) و(0.893)، وكذلك في محور «التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية» ما بين (0.626) و(0.868). وجميعها جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

### ثبات الأداة البحثية

يقيس معامل (ألفا كرونباخ) ثبات الاستبانة وفق جدول معامل

الثبات لمحاور الأداة التالي:

### جدول رقم (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.962	20	مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية
0.935	19	التحديات التي تواجه الجامعة في التحول إلى جامعة ريادية
0.908	48	الثبات الكلي للاستبانة

يتبين من نتائج جدول (6) أن معامل الثبات لأبعاد البحث تتراوح

ما بين متوسط وعالي، حيث يتراوح ما بين (0.962-0.935)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.908)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

### أساليب المعالجة الإحصائية

خدمة لأغراض البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة الموزعة ميدانيًا، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لمعرفة اتجاهات أفراد البحث حول التساؤلات المطروحة، وذلك بالمعالجة الإحصائية التالية: (المتوسط الحسابي: لإظهار العبارات مرتبة بالدرجة بناء على المتوسط الأعلى، الانحراف المعياري: لتوضيح التشتت في الاستجابات لكل عبارة، التكرارات والنسب المئوية: لعرض البيانات الديموغرافية لعينة البحث، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية).

### عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة البحث

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث، كما يلي:

يوضح الجدول (7) أن (99.0%) من إجمالي أفراد عينة البحث (إناث) في حين (1.0%) من العينة (ذكور)، وذلك يعزى لاختصاص الجامعة بتعليم المرأة ويمثل أعضاء هيئة التدريس الذكور فيها (0.8%) بواقع 18 عضوًا من أصل 2215 (الموقع الرسمي للجامعة، 2021). ويبين كذلك بأن (39.5%) من إجمالي أفراد عينة البحث أعمارهم (من 36 إلى 45 سنة) وهي الفئة الغالبة، وأن (7.7%) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم (فوق 55 سنة) وهي الفئة الأقل. وتمنح هذه النتيجة فرصة للدعاء الجديدة في خوض غمار ريادة الأعمال حيث تعتبر هذه الفئة الشابة الأكثر استعدادًا لتفعيل أدوات التحول الريادي

جدول رقم (7)  
توزيع أفراد البحث وفقاً لخصائص عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	3	1,0
	أنثى	306	99,0
العمر	26-35	76	24,6
	36-45	122	39,5
	46-55	84	27,2
	فوق 55	27	8,7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24	7,8
	ماجستير	71	23,0
	دكتوراه	214	69,3
سنوات الخبرة	دون 5 سنوات	32	10,4
	6-10 سنوات	88	28,5
	11-15 سنة	51	16,5
	16-20 سنة	32	10,4
	21-25 سنة	53	17,2
	فوق 25 سنة	53	17,2
البرنامج الأكاديمي	إنساني	144	46,6
	علمي	101	32,7
	صحي	43	13,9
	معاهد لغات	14	4,5
ممارسة أعمال إدارية	كلية المجتمع	7	2,3
	ممارسة سابقة	127	41,1
	ممارسة حالية	149	48,2
	لم يسبق لي ممارسة أي عمل إداري	33	10,7
تلقي تدريب في مجال تدريس ريادة الأعمال	نعم	44	14,2
	لا	265	85,8

خاصة في الجوانب التقنية. ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة فإن (28.5%) من إجمالي أفراد عينة البحث خبرتهم (من 6 إلى 10 سنوات) وهي الفئة الغالبة، في حين تساوى الأفراد ذوو الخبرة (من 16-20 سنة) والخبرة (دون 5 سنوات) بنسبة (10.4%) من إجمالي أفراد العينة وهما الفئتان الأقل. وتعكس النتيجة تباين مستويات الخبرة والمعارف والإدراك حيث يمكن توظيف ذلك في التحول الريادي، لاسيما في الأنشطة البحثية والتعليمية. ويعرض الجدول أيضاً بأن (69.3%) من إجمالي أفراد عينة البحث ذوو مؤهل علمي (دكتوراه)، وأن (23.0%) منهم بمؤهل علمي (الماجستير)، في حين (7.8%) يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس). وتعزز هذه النتيجة تصنيف مجتمع العينة في الجامعة حيث تضم 958 عضو هيئة تدريس بدرجة الدكتوراه، و633 عضواً بدرجة الماجستير، و593 عضواً بدرجة البكالوريوس. (إحصائيات الموظفين على الموقع الرسمي للجامعة، 2021). هذا، وقد جاء في الجدول أعلاه بأن (46.6%) من إجمالي أفراد عينة البحث أعضاء أكاديميون في برنامج (إنساني)، كذلك (32.7%) في برنامج (علمي)، في حين (13.9%) منهم في برنامج (صحي)، و(2.3%) منهم أعضاء في برنامج (كلية المجتمع). وقد يُعزى ارتفاع الاستجابة من قبل الكليات الإنسانية لتفوق أقسامها التعليمية عددًا على مثيلاتها من الكليات العلمية والصحية، حيث بلغت 26 قسمًا إنسانيًا، يليها 18 قسمًا علميًا و13 قسمًا صحيًا. (الموقع الرسمي للجامعة، 2021). ويوضح الجدول بأن (48.2%) من أفراد عينة البحث (ممارسون حاليون)، و(41.1%) من إجمالي الأفراد (ممارسون سابقون)، في حين أن (10.7%) من إجمالي أفراد العينة (لم يسبق لهم ممارسة أي عمل إداري). ويمكن الاستفادة من التقارب العددي بين ممارسي الأعمال الإدارية السابقين والحاليين - والتي تفوق نسبة ممارستهم الكلية 85% - في رفع مستوى جودة إجراءات التحول نحو الجامعة الريادية، وصرف الجهود المبذولة في التأسيس والتدريب لمستهدفات أخرى اختصارًا للوقت والتكلفة. أخيرًا، يبين الجدول أن (85.8%) من إجمالي أفراد عينة البحث (لم يتلقوا تدريبًا في مجال تدريس ريادة الأعمال)، في حين وجد أن (14.2%) من إجمالي أفراد العينة (قد تلقوا تدريبًا في مجال تدريس ريادة الأعمال). ويُحتمل أن يكون ذلك بسبب طبيعة عمل عضو هيئة التدريس التي تحتم الاتجاه نحو استيفاء متطلبات الدور التدريسي من مهارات على صعيد المعرفة المرتبطة بالتخصص، التقنية، الفنية، طرق التدريس.

#### عرض ومناقشة أسئلة البحث

##### أولاً - مدى استيفاء جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لمتطلبات التحول إلى الجامعة الريادية

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد البحث على أبعاد محور «مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية»، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول رقم (8).

إن استجابات أفراد البحث وفق الجدول (8) جاءت بالموافقة على تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.41 من 5) ويقع هذا المتوسط في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته ما بين (3,41 – 4,20)، وجاءت موافقة أفراد البحث على تطبيق الأبعاد مرتبة تنازلياً: (الجامعة كمؤسسة دولية، ريادة الأعمال في التعليم والتعلم، تقويم الممارسات الريادية، العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة)

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً

لاستجابات أفراد البحث حول أبعاد محور

مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة
المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)	3.30	0.79	7	متوسطة
القيادة والحوكمة	3.35	0.72	6	متوسطة
مسارات رواد الأعمال	3.36	0.76	5	متوسطة
العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة	3.44	0.71	4	عالية
تقويم الممارسات الريادية	3.46	0.74	3	عالية
ريادة الأعمال في التعليم والتعلم	3.47	0.66	2	عالية
الجامعة كمؤسسة دولية	3.51	0.76	1	عالية
المتوسط العام للمحور	3.41	0.62		عالية

بدرجة «عالية». في حين جاءت الأبعاد (مسارات رواد الأعمال، القيادة والحوكمة، المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز) بدرجة «متوسطة».

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الرويلي، 2020) التي دعت الجامعات الناشئة إلى ضرورة الاهتمام بمقتضيات تطبيق الصيغة الريادية الأربعة: تضمين الخطط الاستراتيجية رؤية ورسالة الجامعة الريادية، تطوير منظومة البحث العلمي، توعية الطاقم الأكاديمي بالصيغة الريادية، تمويل برامج الجامعة الريادية. وقد تُعزى تلك النتيجة لجهود الجامعة في الوصول لرؤيتها المتمثلة بأن تكون منارة المرأة للمعرفة والقيم، ورغبتها في المساهمة في تحقيق محاور رؤية 2030 المؤكدة لأدوار المرأة الفعلية في التنمية.

النتائج التفصيلية لمحور «تطبيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لأبعاد الجامعة الريادية»

1- بُعد القيادة والحوكمة

جدول رقم (9)

النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث لبُعد القيادة والحوكمة

م	العبارات	نسبة الموافقة								
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد		
4	تُعد قيم ريادة الأعمال جزءاً أساسياً من استراتيجية الجامعة	1	8.1	29.8	46.9	14.2	3.65	0.86	1	عالية
1	تتضمن معايير اختيار القيادات توافر السمات الريادية	3.6	14.9	28.5	39.2	13.9	3.45	1.02	2	عالية
2	يضم الهيكل التنظيمي للجامعة مرجعية خاصة لريادة الأعمال	1.3	12.3	39.8	39.5	7.1	3.39	0.84	3	متوسطة
3	للكليات والوحدات الإدارية استقلالية في التصرف	6.5	31.1	30.7	26.9	4.9	2.93	1.01	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام						3.35	0.72		متوسطة

يفسر الجدول (9) أن أفراد عينة البحث يرون تطبيق بُعد «القيادة والحوكمة» بدرجة متوسطة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد (3.35 من 5.0) ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (2,61 – 3,40). وقد جاءت متطلبات بُعد القيادة والحوكمة وفق آراء العينة على الترتيب: اعتماد قيم ريادة الأعمال جزءاً أساسياً من استراتيجية الجامعة، تضمين السمات الريادية لمعايير اختيار القيادات في الجامعة، ضم هيكل الجامعة التنظيمي مرجعية خاصة لريادة الأعمال، استقلالية الكليات والوحدات الإدارية في التصرف. وبناء على ما تقدم، قد تُعزى هذه النتيجة إلى تضمين ريادة الأعمال في رسالة الجامعة وقيمتها والهدفين (4,3) من خطتها الاستراتيجية، وسعي الجامعة لرفع مستوى كفاءة الأداء وتطوير العمل المؤسسي من خلال تشكيل اللجنة الاستشارية لاختيار عميدات الكليات والعمادات المساندة والمعاهد. (الموقع الرسمي للجامعة، 2021).

2- بُعد المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)

يشير جدول (10) إلى أن أفراد عينة البحث يرون تطبيق بُعد «المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)» بدرجة متوسطة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ متوسط البُعد (3.30 من 5.0)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (2,61 – 3,40). وجاءت متطلبات بُعد «المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)» وفق آراء العينة على الترتيب: استقطاب الجامعة لأعضاء هيئة تدريس من ذوي المهارات الريادية والخبرة في ريادة الأعمال، دعم الجامعة لمنسوباتها في تحويل أفكارهن إلى مشاريع ريادية ناجحة، اعتماد الجامعة استراتيجية مالية مستدامة لدعم الأنشطة الريادية، اعتماد الجامعة سياسات رسمية لتطوير منسوباتها تطويراً يختص في المجال الريادي.

## جدول رقم (10)

## النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد المقدرات التنظيمية (الأفراد والحواف)

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	متوسطة	الترتيب	درجة الموافقة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أو أفق	أوافق بشدة					
1	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس من ذوي المهارات الريادية والخبرة في ريادة الأعمال.	2.6	14.2	36.2	38.8	8.1	3.36	0.91	1	متوسطة	
2	توفر الجامعة الدعم (الفني والإداري والمالي) لمنسوباتها لتحويل أفكارهن إلى مشاريع ريادية ناجحة.	4.2	15.5	35	35.9	9.4	3.31	0.98	2	متوسطة	
3	تعتمد الجامعة استراتيجية مالية مستدامة لدعم الأنشطة الريادية.	2.6	13.3	43.7	34.6	5.8	3.28	0.86	3	متوسطة	
4	تعتمد الجامعة سياسات رسمية لتطوير منسوباتها تطويراً يختص في المجال الريادي.	4.9	18.8	31.1	36.6	8.7	3.26	1.02	4	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام							3.30	0.79		متوسطة	

## 3- بُعد ريادة الأعمال في التعليم والتعلم

## جدول رقم (11)

## النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد ريادة الأعمال في نشاط التعليم

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	متوسطة	الترتيب	درجة الموافقة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أو أفق	أوافق بشدة					
1	تشجع الجامعة الاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجالات ريادة الأعمال.	1.6	8.7	28.2	47.9	13.6	3.63	0.88	1	عالية	
2	تعتمد الجامعة منهجاً ريادياً للتعليم في جميع أقسامها بما يعزز التنوع والابتكار في التعليم والتعلم.	3.2	12.3	25.2	48.5	10.7	3.51	0.95	2	عالية	
4	الدرجات العلمية المطروحة في الجامعة لريادة الأعمال تعد كافية	1.6	6.8	50.5	34.3	6.8	3.38	0.78	3	متوسطة	
3	المقررات الدراسية المتاحة في الجامعة لريادة الأعمال تعتبر شاملة	2.3	11.3	43.4	35.6	7.4	3.35	0.86	4	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام							3.47	0.66		عالية	

يفسر الجدول (11) بأن أفراد عينة البحث يرون تطبيق بُعد «ريادة الأعمال في التعليم والتعلم» بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد (3.47 من 5.0)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (3.41 – 4.20). وقد جاءت متطلبات بُعد ريادة الأعمال في التعليم والتعلم وفق آراء العينة على الترتيب: (تشجع الجامعة الاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجالات ريادة الأعمال، تعتمد الجامعة منهجاً ريادياً للتعليم في جميع أقسامها بما يعزز التنوع والابتكار في التعليم والتعلم) بدرجة «عالية»، وقد يُعزى هذا التقدير إلى وجود منظومة ريادة الأعمال في الجامعة الداعمة لأنشطة التعليم والتعلم الريادي من خلال محاورها الثلاثة: المجال الأكاديمي والمجال التطبيقي إضافة إلى الخدمات المساندة. (المبيريك؛ والشيباني، 2016). وكذلك تأسيس مركز الأبحاث لكلية الإدارة والأعمال عام 2017، إضافة لبيانات وإحصائيات الأنشطة البحثية في الكلية. (موقع الجامعة الرسمي، 2021). وبالرغم من ذلك جاءت الأبعاد (الدرجات العلمية المطروحة في الجامعة لريادة الأعمال تعد كافية، المقررات الدراسية المتاحة في الجامعة لريادة الأعمال تعتبر شاملة) بدرجة «متوسطة». إن النتيجة أعلاه تتطابق مع دراسة (Fayolle, 2008) ثلاثة أنواع من عمليات التعليم في تعليم ريادة الأعمال، هي: التعليم الداعم لتنمية الخصائص الريادية، التعليم المؤهل لرواد الأعمال، التعليم الهادف إلى تخريج أكاديميين وباحثين في شأن ريادة الأعمال.

## 4- بُعد مسارات رواد الأعمال

يفسر الجدول (12) بأن أفراد عينة البحث يرون تطبيق بُعد «مسارات رواد الأعمال» بدرجة متوسطة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد (3.36 من 5.0) الواقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (2.61 – 3.40). وقد جاءت متطلبات بُعد مسارات رواد الأعمال وفق آراء العينة على الترتيب: توفير الجامعة لحاضنة أعمال تتبنى المشاريع الريادية الناجحة، توفير الجامعة فرصاً لممارسة ريادة الأعمال،



## 6- بُعد مجال الجامعة كمؤسسة دولية

## جدول رقم (14)

## النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد الجامعة كمؤسسة دولية

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي العام
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة						
2	يعد الحضور الدولي المؤثر جزءاً رئيساً من استراتيجية الجامعة.	1.3	4.5	33.3	49.2	11.7	3.65	0.79	1	عالية		
4	تدعم الجامعة الحراك الدولي (لطلبها وأساتذتها)، مثل: برامج التبادل والمنح الدراسية، التدريب الخارجي ونحو ذلك	4.2	10.4	26.2	46	13.3	3.54	0.99	2	عالية		
1	تبني الجامعة شراكات مع الجامعات العالمية الريادية لدعم ريادة الأعمال فيها.	1.9	6.8	39.5	42.4	9.4	3.50	0.83	3	عالية		
3	تعد الجامعة بيئة جاذبة للرياديين على المستوى العالمي.	3.6	12.6	39.8	33	11	3.35	0.96	4	متوسطة		
							3.51	0.76		عالية		

يفسر الجدول (14) بأن أفراد عينة البحث يرون تطبيق بُعد «الجامعة كمؤسسة دولية» بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.51 من 5.0)، الواقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (3,41 - 4,20). وقد جاءت متطلبات بُعد العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة وفق آراء العينة على الترتيب: (اعتماد الحضور الدولي المؤثر جزءاً رئيساً من استراتيجية الجامعة، دعم الجامعة الحراك الدولي (لطلبها وأساتذتها) كبرامج التبادل والمنح الدراسية والتدريب الخارجي ونحو ذلك، تبني الجامعة شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الريادية لدعم ريادة الأعمال فيها) بدرجة «عالية». في حين جاء المتطلب (الجامعة بيئة جاذبة للرياديين على المستوى العالمي) بدرجة «متوسطة». ووفقاً لما تقدم، قد تُعزى هذه النتيجة إلى الهدف الخامس من خطة الجامعة الاستراتيجية (وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة، 2021). الرعايات الذهبية والفضية لبعض المؤتمرات الدولية، تنظيم الجولات لضيوف الجامعة ووفودها (التقرير السنوي للجامعة، 2020). وقد يُعزى كذلك إلى الجهود التنظيمية الواردة في الدليل التنظيمي للتعريف بالوحدات التنظيمية في الكليات والمعاهد (2021)، ومنها على سبيل المثال: إسناد مهمة ترشيح وتأهيل طالبات كلية علوم الحاسب للمشاركة بالمسابقات المحلية والدولية والتنسيق لها بالتعاون مع وحدة البحث والابتكار في الكلية، وإسناد مهمة تقييم برامج الشراكات مع الجامعات المحلية والعالمية لتحسين مستوى الخطط والبرامج الدراسية في الدراسات العليا لوحدة التواصل الدولي في عمادة الدراسات العليا، وإسناد مهمة البرامج التدريبية الخارجية والدولية وفقاً للمعايير المعتمدة لإدارة ضمان جودة التدريب بعمادة التطوير الأكاديمي. هذا، وتتوافق النتيجة مع دراسة (العامري؛ وبخاري، 2013) متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية، في التركيز على عدة أبعاد منها الاستراتيجية، والرؤية الدولية، وتدويل البرامج الأكاديمية والأبحاث العلمية.

## 7- بُعد مجال تقويم الممارسات الريادية:

## جدول رقم (15)

## النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد مجال تقويم الممارسات الريادية

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي العام
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة						
2	تقيم الجامعة تأثير عملية التعليم والتعلم الريادي فيها.	1.6	6.5	42.1	41.4	8.4	3.49	0.80	1	عالية		
3	تقيم الجامعة مستوى المشاركة في أنشطة التعليم الريادي فيها.	1.9	5.5	43.7	40.5	8.4	3.48	0.80	2	عالية		
1	تقيم الجامعة تأثير استراتيجيتها الريادية والاستجابة لتغيراتها.	1.6	7.1	43.7	38.8	8.7	3.46	0.82	3	عالية		
4	تقيم الجامعة تأثير أنشطتها الريادية على التنمية المحلية.	2.3	4.5	49.8	35.6	7.8	3.42	0.79	4	عالية		
							3.46	0.74		عالية		

يفسر الجدول (15) بأن أفراد عينة البحث يرون تطبيق بُعد «تقويم الممارسات الريادية» بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.46 من 5.0)، الواقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (3,41 - 4,20). وقد جاءت متطلبات بُعد تقويم الممارسات الريادية وفق آراء العينة على

الترتيب: (تقييم الجامعة لتأثير عملية التعليم والتعلم الريادي فيها، وتقييم الجامعة لمستوى المشاركة في أنشطة التعليم الريادي فيها، وتقييم الجامعة لتأثير أنشطتها الريادية على التنمية المحلية، وتقييم الجامعة لمستوى المشاركة في أنشطة التعليم الريادي فيها) بدرجة «عالية». ووفقاً لما تقدم، قد تُعزى هذه النتيجة إلى المتابعة الدورية للأداء الاستراتيجي في الجامعة، ومنها على سبيل المثال: الاجتماعات الدورية (الشهرية، وربع السنوية) الخاصة بمبادرات الخطة الاستراتيجية للجامعة (الدليل الإجرائي لإدارة المبادرات بالجامعة، 2021). وكذلك حرص الجامعة في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، مثل تصنيف: The University Impact والذي يقيس تأثير الجامعات على المجتمع بناء على نجاحها في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (التقرير السنوي، 2020). بالإضافة إلى دراسة التغيير في خطط البرامج الأكاديمية والمواضيع المرفوعة من الكليات ومتابعة تحكيم الخطط الدراسية من قبل مستشارين ومتخصصين أكاديميين بالتنسيق مع الكليات. ومبادرات التعلم الإلكتروني كبرنامج إنتاج الموارد التعليمية وبرنامج إتقان المهارات الشاملة لنظام إدارة التعلم وبرنامج التنمية المهنية وبرنامج تصميم وتدريب المقررات الإلكترونية وبرنامج قائدات التعلم الإلكتروني. (الموقع الرسمي للجامعة، 2021).

### ثانياً - التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية

#### جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد البحث حول أبعاد محور التحديات التي تواجه

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب الموافقة	درجة الموافقة
البُعد الأول: القصور المعرفي	2.89	0.72	3	متوسطة
البُعد الثاني: المعوق التقني	2.75	0.90	4	متوسطة
البُعد الثالث: المعوق التنظيمي	3.13	0.83	2	متوسطة
البُعد الرابع: المعوق المالي	3.23	0.86	1	متوسطة
البُعد الخامس: ضعف مستوى المخرجات	2.74	0.86	5	متوسطة
المتوسط العام للمحور	2.95	0.68		متوسطة

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات،

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية. والرتب، لاستجابات أفراد البحث على أبعاد

محور «التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية»، وجاءت

النتائج كما يبيتها الجدول التالي:

يتضح من الجدول (16) اتجاه أفراد عينة

البحث لمحور «التحديات التي تواجه جامعة

الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة

ريادية» بدرجة «متوسطة»، حيث بلغ المتوسط

العام للمحور (2.95 من 5)، الواقع في الفئة الثالثة

من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته

بين (2,61 - 3,40). ووفقاً لآراء العينة جاءت أبعاد المحور مرتبة تنازلياً كما يلي: المعوق المالي، والمعوق التنظيمي، والقصور

المعرفي، والقصور التقني، وضعف مستوى المخرجات. وتعزز هذه النتيجة مؤثرات كفاءة الأداء الإداري للجامعات الواردة في

دراسة (Dominici & Gagnidze, 2021)، حيث ذكرت عدة مؤثرات، منها: اعتماد رؤية ريادية وتوافر القادة وكذلك خلق البيئة

الريادية الداعمة للإبداع، والموظفين الرياديين، فضلاً عن التعليم والتعلم الرياديين، تعزيز عوامل النجاح التنظيمي المستمر.

### نتائج محور التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية:

#### 1- بُعد القصور المعرفي

#### جدول رقم (17)

النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد القصور المعرفي

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	أواجه صعوبة في الحصول على المعرفة الريادية.	1.3	23	25.9	38.8	11	3.35
4	خبرتي غير كافية للعمل في المجال الريادي.	7.8	29.8	23	33.7	5.8	3.00
2	يتعذر عليّ امتلاك المهارات الريادية.	6.1	40.8	28.2	21.4	3.6	2.75
3	ليس لدي رغبة للعمل في مجال الريادة.	17.5	44	18.1	16.8	3.6	2.45
							2.89
							0.72

يتبين من الجدول (17) موافقة أفراد عينة البحث تجاه محور القصور المعرفي بدرجة «متوسطة» حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.89 من 5.0) الواقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (2,61 – 3,40). ووفقاً لآراء العينة جاءت التحديات مرتبة تنازلياً كما يلي: مواجهة صعوبة في الحصول على المعرفة الريادية، والخبرة غير كافية للعمل في المجال الريادي، وتعذر امتلاك المهارات الريادية بدرجة (متوسطة) الرغبة في العمل بالمجال الريادي غير موجودة، ويُعزى ذلك إلى غياب أدوات فحص المعارف والميول والخبرات الريادية المتوافرة لدى منسوبات الجامعة. وتأتي هذه النتيجة على النقيض من دراسة (Rahim et al., 2015) لجامعة «مارا» الماليزية كحالة دراسية حيث تشجع الجامعة الأكاديميين على حيازة خبرة عملية في ريادة الأعمال من خلال برنامج الارتباط الوظيفي الصناعي.

## 2- بُعد المعوق التقني

### جدول رقم (18)

#### النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد المعوق التقني

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة									
2	تفتقر الجامعة للمتخصصين في التقنية.	8.4	31.1	29.8	21.7	9.1	2.92	1.11	1	متوسطة				
4	يتعذر على الجامعة الاستفادة من إمكانيات البرمجيات الحديثة.	11.3	33	31.1	16.8	7.8	2.77	1.10	2	متوسطة				
1	التقنيات المتوافرة في الجامعة لا تتماشى مع متطلبات الريادة.	9.4	33.3	35	16.8	5.5	2.76	1.02	3	متوسطة				
3	أواجه صعوبة في استخدام التقنيات ذات العلاقة بأداء العمل.	13.6	43.4	20.7	18.4	3.9	2.56	1.06	4	منخفضة				
المتوسط الحسابي العام											2.75	0.90	متوسطة	

يتبين من الجدول (18) موافقة أفراد عينة البحث تجاه محور المعوق التقني بدرجة «متوسطة»، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.75 من 5.0) الواقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي الذي تتراوح قيمته بين (2,61 - 3,40). ووفقاً لآراء العينة جاءت التحديات مرتبة تنازلياً كما يلي: (افتقار الجامعة إلى المتخصصين في الميدان التقني، تعذر الاستفادة من إمكانيات البرمجيات الحديثة، عدم تماشي التقنيات المتوافرة في الجامعة مع متطلبات الريادة) بدرجة «متوسطة» في حين جاء تحدي (مواجهة صعوبة في استخدام التقنيات ذات العلاقة بأداء العمل) بدرجة «منخفضة». ومن الممكن أن يُعزى ذلك الانخفاض الأخير إلى حصول الجامعة على نسبة 85% في تقويم نسبة الإنجاز بملف التحول الرقمي للجهات الحكومية (يسر) (التقرير السنوي للجامعة، 2020).

## 3- بُعد المعوق التنظيمي

### جدول رقم (19)

#### النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد المعوق التنظيمي

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة									
1	يتسم هيكل الجامعة التنظيمي بدرجة عالية من المركزية.	1.3	15.9	35.9	32	14.9	3.43	0.97	1	عالية				
4	الضوابط المنظمة للعمل في الجامعة تقيّد أنشطتها الريادية.	3.9	18.8	41.1	25.6	10.7	3.20	0.99	2	متوسطة				
2	تنظيم الجامعة يفتقر إلى الصلاحيات الممكنة من الوصول إلى الريادة.	2.9	24.3	38.5	22.3	12	3.16	1.02	3	متوسطة				
3	تتراخي الجامعة بشأن المقترحات الريادية حد الإهمال.	9.7	33.7	39.5	10.7	6.5	2.71	1.00	4	متوسطة				
المتوسط الحسابي العام											3.13	0.83	متوسطة	

يتبين من الجدول (19) موافقة أفراد عينة البحث تجاه محور المعوق التنظيمي بدرجة «متوسطة»، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.13 من 5.0) الواقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي الذي تتراوح قيمته بين (2,61 - 3,40). ووفقاً لآراء العينة جاءت التحديات مرتبة تنازلياً كما يلي: (اتسام هيكل الجامعة التنظيمي بدرجة عالية من المركزية) بدرجة «عالية» في حين جاء تحدي (تقييد الضوابط المنظمة للعمل في الجامعة من أنشطتها الريادية، وافتقار تنظيم

الجامعة إلى الصلاحيات الممكنة من الوصول إلى الريادة، وتراخي الجامعة بشأن المقترحات الريادية إلى حد الإهمال) بدرجة «متوسطة». ومما سبق ترى العينة أن مركزية الإدارة في الجامعة لا تزال قائمة بالرغم من ارتباط الكليات فيها ارتباطاً مباشراً برئيسة الجامعة (الهيكل التنظيمي للجامعة، 2021)، وكذلك تطوير الأنظمة الموجهة لخدمة العملية التعليمية (التقرير السنوي للجامعة، 2020). وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2014) لمعوقات التحول نحو المنظمة الريادية في أن الإجراءات التنظيمية متناقضة مع التحول الريادي.

#### 4- بُعد المعوق المالي

##### جدول رقم (20)

##### النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد المعوق المالي

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة	الترتيب	الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة									
3	المكافأة المالية الممنوحة غير محفزة للتوجه نحو الريادية.	2.6	10.7	51.8	20.4	14.6	3.34	0.94	1	متوسطة					
4	قلة المخصصات المالية توفر احتياجات الجامعة دون المواصفات المطلوبة.	2.9	13.9	50.8	19.7	12.6	3.25	0.95	2	متوسطة					
1	المخصصات المالية غير كافية لتوفير التقانة الحديثة.	3.2	18.1	42.7	24.6	11.3	3.23	0.98	3	متوسطة					
2	لا تتماشى موازنة الجامعة السنوية مع تطلعاتها المستقبلية في التطوير.	3.6	19.1	49.5	18.4	9.4	3.11	0.94	4	متوسطة					
المتوسط الحسابي العام												0.86	متوسطة		

يتبين من الجدول (20) موافقة أفراد البحث تجاه محور المعوق المالي بدرجة «متوسطة» حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.23 من 5.0) الواقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي الذي تتراوح قيمته بين (2,61 - 3,40). ووفقاً لآراء العينة جاءت التحديات مرتبة تنازلياً كما يلي: المكافأة المالية الممنوحة غير محفزة للتوجه نحو الريادية، قلة المخصصات المالية توفر احتياجات الجامعة دون المواصفات المطلوبة، المخصصات المالية غير كافية لتوفير التقانة الحديثة، عدم تماشي موازنة الجامعة السنوية مع تطلعاتها المستقبلية في التطوير). وقد يكون غياب التحفيز والمكافآت المعززة للممارسات الريادية أحد أسباب الوصول لهذه النتيجة. ويرجع هذا التفسير مقترحات دراسة (Meyers & Pruthi, 2011) حول زيادة الأعمال الأكاديمية والجامعات الريادية والتكنولوجيا الحيوية، حيث ذكرت الباحثة ثلاث مهام داعمة للانتقال بالجامعات إلى النمط الريادي منها إنشاء هيكل حوافز مناسب.

#### 5- بُعد ضعف مستوى المخرجات

##### جدول رقم (21)

##### النسب المئوية لاستجابات أفراد البحث حول بُعد ضعف مستوى المخرجات

م	العبارة	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة	الترتيب	الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة									
2	لا تجد طالبات الجامعة الفرص التي تؤهلن للتوظيف بعد التخرج.	8.4	31.7	31.1	22.7	6.1	2.86	1.05	1	متوسطة					
3	تتباين توجهات المجتمع مع مخرجات الجامعة	8.1	36.9	32.4	17.8	4.9	2.74	1.00	2	متوسطة					
1	لا تتسجم أهداف الجامعة مع التوجه نحو تحقيق الريادة.	7.1	40.8	34.6	12	5.5	2.68	0.97	3	متوسطة					
4	لا تستحضر الجامعة المستجدات البيئية عند اتخاذ القرارات.	11.7	33.7	35.9	12.9	5.8	2.68	1.03	4	متوسطة					
المتوسط الحسابي العام												0.86	متوسطة		

يتبين من الجدول (21) موافقة أفراد البحث تجاه محور ضعف مستوى المخرجات بدرجة «متوسطة»، وبلغ المتوسط العام للبعد (2.74 من 5.0)، الواقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والذي تتراوح قيمته بين (2,61 - 3,40). ووفقاً لآراء العينة فالتحديات مرتبة تنازلياً: عدم توفر الفرص المؤهلة لتوظيف طالبات الجامعة بعد التخرج، التباين بين مخرجات الجامعة وتوجهات المجتمع، غياب انسجام أهداف الجامعة مع التوجه نحو تحقيق الريادة، عدم استحضار الجامعة للمستجدات البيئية عند اتخاذ القرارات. وقد يكون التشتت الكبير في الانحراف المعياري مؤشراً لاتفاق الأفراد

حول عدم تأييدهن للعبارة (2)، فوفقًا لتقرير الجامعة السنوي (2021): أفادت إحصائية المرصد الوطني لخريجات الجهات التعليمية الحكومية للعام 2018 بأن نسبة توظيف خريجات جامعة الأميرة نورة مثلت 53% من إجمالي خريجات الجهات التعليمية الحكومية بالمملكة، وكذلك حصول خريجات الجامعة على مراكز متقدمة في اختبارات قياس الرخص المهنية للعام 1441 هـ. وكذلك التشتت الكبير في الانحراف المعياري يعطي اتفاق الأفراد حول عدم تأييد العبارة (4)، فقد أنشأت الجامعة إدارة تُعنى بدعم اتخاذ القرار عام 1439 هـ، لتكون المرجع الرسمي لكامل متعلقات البيانات ومتغيراتها داخل الجامعة وخارجها (موقع الجامعة الرسمي، 2021).

## النتائج:

- كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة البحث على سعي الجامعة إلى توفير أبعاد الجامعة الريادية واستيفاء متطلباتها بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- أسفرت النتائج عن موافقة أفراد العينة على توفر بُعد ريادة الأعمال في التعليم والتعلم بدرجة عالية لدى الجامعة، وقد برزت متطلبات البُعد التالية: التشجيع للاتجاه نحو الأبحاث العلمية في مجال ريادة الأعمال، واعتمادها منهجًا رياديًا للتعليم في أقسامها بما يعزز التنوع والابتكار في التعليم والتعلم.
- أظهرت النتائج موافقة الأفراد على توفر بُعد العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة بدرجة عالية لدى الجامعة، وقد برزت متطلبات البُعد التالية: إبرام الاتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال، التزام الجامعة بالتعاون وتبادل المعرفة مع قطاعات الصناعة والمجتمع والقطاع العام.
- أفصحت نتائج البحث عن موافقة أفراد العينة البحث على توفر بُعد الجامعة كمؤسسة دولية بدرجة عالية لدى الجامعة، وكان أبرز ما توافر: اعتماد التواجد الدولي المؤثر كجزء رئيس من استراتيجية الجامعة، دعم الحراك الدولي للطالبات والأساتذة كبرامج التبادل والمنح الدراسية والتدريب الخارجي ونحو ذلك.
- عبّرت نتائج البحث عن موافقة أفراد العينة على توفر بُعد تقويم الممارسات الريادية بدرجة عالية لدى الجامعة، حيث جاء في مقدمة متطلبات البُعد المتوفرة: تقييم الجامعة لتأثير عملية التعليم والتعلم الريادي فيها، تقييم الجامعة مستوى المشاركة في أنشطة التعليم.
- بيّنت النتائج توفر بُعد القيادة والحوكمة بدرجة متوسطة لدى الجامعة، حيث جاء في مقدمة متطلبات البُعد المتوفرة: اعتماد قيم ريادة الأعمال كجزء أساس من استراتيجية الجامعة، وتضمين الهيكل التنظيمي للجامعة مرجعية مختصة بريادة الأعمال.
- أبرزت نتائج البحث أن بُعد المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز) متوافر بدرجة متوسطة لدى الجامعة، وكان أبرز ما توافر: استقطاب الجامعة لأعضاء هيئة تدريس من ذوي المهارات الريادية والخبرة في إدارة الأعمال، وتوفير الجامعة أنواع الدعم لمنسوباتها لتحويل أفكارهن إلى مشاريع ريادية ناجحة.
- وضّحت النتائج توفر بُعد مسارات رواد الأعمال المطبق بدرجة متوسطة لدى الجامعة، حيث جاء في مقدمة متطلبات البُعد المتوفرة: توفير الجامعة حاضنة أعمال تتبنى المشاريع الريادية الناجحة، توفير الجامعة فرصًا لممارسة ريادة الأعمال.
- عبّرت النتائج عن استجابات أفراد العينة إزاء التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التحول إلى جامعة ريادية بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج البحث أن التحديات التي قد تواجه الجامعة في التحول إلى جامعة ريادية، وفق الترتيب الآتي: المعوق المالي، والمعوق التنظيمي، والقصور المعرفي، والمعوق التقني، وضعف مستوى المخرجات.
- أبرزت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على بُعد القصور المعرفي كأحد التحديات التي تعيق تحوّل الجامعة، وأوضحت أن أهم العوائق: صعوبة حصول أفراد العينة على المعرفة الريادية، وتعذر امتلاك أفراد العينة للمهارات الريادية.
- أسفرت النتائج عن موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على بُعد المعوق التقني كأحد التحديات التي تعيق تحوّل الجامعة، وأشارت إلى أن أبرز العوائق: افتقار الجامعة إلى المتخصصين في الميدان التقني، وتعذر الاستفادة الجامعة من إمكانيات البرمجيات الحديثة.

- أوضحت نتائج البحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على بُعد المعوق التنظيمي كأحد التحديات التي تعيق تحوّل الجامعة، وقد تقدمت العوائق: اتصاف هيكل الجامعة التنظيمي بدرجة عالية من المركزية، وتقييد الضوابط المنظمة للعمل في الجامعة أنشطتها الريادية.
- عبّرت النتائج عن موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على بُعد المعوق المالي كأحد التحديات التي تعيق تحوّل الجامعة، وأوضحت أن أهم العوائق: المكافآت المالية الممنوحة غير محفزة للتوجه نحو الريادية، وقلة المخصصات المالية، وتوافر احتياجات الجامعة دون المواصفات المطلوبة.
- أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على بُعد ضعف مستوى المخرجات كأحد التحديات التي تعيق تحوّل الجامعة، وأشارت بأن أبرز العوائق: عدم توفر الفرص المؤهلة لتوظيف خريجات الجامعة، ووجود حالة من التباين بين توجهات المجتمع وما توفره الجامعة من مخرجات.
- بيّنت النتائج حاجة الكليات والوحدات الإدارية إلى الاستقلالية في التصرف دعماً للانتقال إلى اللامركزية في العمليات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- عبّرت النتائج عن ضرورة فحص شمولية المقررات الدراسية المتاحة لقضايا وموضوعات زيادة الأعمال.
- أبرزت النتائج لزوم تمكين أصحاب المشاريع الريادية في الجامعة من الحصول على التمويل الخارجي.
- أظهرت النتائج الباعث إلى دعم الجامعة لتتقل منسوباتها في أوساط البيئة الخارجية ذات العلاقة.

## التوصيات

- تضمين هيكل الجامعة التنظيمي لوحدة مختصة بالحوكمة وذات مهام داعمة للانتقال من الوضع المركزي إلى اللامركزي.
- منح الكليات والوحدات الإدارية استقلالية التصرف في عملياتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- فحص الضوابط المنظمة للعمل داخل الجامعة وتطويعها لدعم الأنشطة الريادية.
- تبني ميثاق الإعلان العالمي للحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات وتحملها للمسؤولية الاجتماعية الصادر عن الرابطة الدولية للجامعات.
- اعتماد استراتيجية مالية مستدامة لدعم الأنشطة الريادية.
- رفع مستوى الشفافية لبيانات المخصصات المالية - الحالية - الموجهة نحو توفير احتياجات التعليم الريادي.
- تبني نظام حوافز ومكافآت للجامعة بشكل عام وللتوجه الريادي فيما بشكل خاص.
- استقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي المهارات الريادية والخبرة في مجال زيادة الأعمال.
- تأسيس معمل الأستاذ الريادي لمنح أعضاء هيئة التدريس الصلاحية الداعمة لتصميم المناهج الريادية وجدول الأعمال البحثية الخاصة بذلك.
- استحداث الفصول التعليمية الملهمه حيث يقدمها ويديرها رواد الأعمال وذوو الخبرات الريادية الاجتماعية.
- فحص شمولية المقررات الدراسية المتاحة في الجامعة لقضايا وموضوعات زيادة الأعمال.
- ضرورة دعم الجامعة لتتقل منسوباتها في أوساط البيئة الخارجية ذات العلاقة.
- إطلاق مصنع الابتكار لقيادة مشاريع البحث والابتكار يتشارك فيها الطلبة والشركات والباحثون.
- تأسيس منتدى الأوساط الأكاديمية الصناعية لدعم الابتكار وتطوير آلياته.
- لزوم تمكين أصحاب المشاريع الريادية في الجامعة من الحصول على التمويل الخارجي.
- إعداد بودكاست «المعرفة الريادية» وإكمال ما يلزم حيال تنفيذه.
- اعتماد سياسات تطوير رسمية لمنسوبات الجامعة في المجال الريادي.
- قياس أثر قنوات توجيه وإرشاد المنسوبات الراغبات في ممارسة زيادة الأعمال.
- إدراج برامج التهيئة لـ «الرخصة الدولية لريادة الأعمال» ضمن الحزم التدريبية المطروحة في الجامعة.

- تأسيس منصة إعلامية مختصة بجهود الجامعة في مجال ريادة الأعمال.
- توعية منسوبات الجامعة بجهود الإدارة العامة لتقنية المعلومات والاتصالات، والتأكيد على ما يمكن الاستفادة من إمكانيات برمجية حديثة.
- تطوير الاستراتيجية الإعلامية لمركز الدعم الطلابي والمهني بتضمينها آلية تعزز التواصل بين إدارة الخريجات ومنسوبات الجامعة.
- تطوير السياسة التسويقية لمركز دعم وتطوير الأعمال.
- تعميم تجربة الجامعة مع ملتقى الخريجات والتوظيف السنويين.

### مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة مقارنة بين ريادة الجامعات العريقة والناشئة في المملكة العربية السعودية.
- ريادة الأعمال في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.
- واقع دعم السلوك الريادي لطالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- مدى توافر الخصائص الريادية لدى موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- تصور مقترح لنظام الحوافز بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- الحجار، رائد. (2018). «استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة الريادية»، *المجلة التربوية*، 33 (129)، 321-371.
- الرويلي، سعود. (2020). «المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة»، *مجلة العلوم التربوية*، 8 (1)، 75-108.
- السامرائي، عمار. (2012). «أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة: دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً»، *المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي*، 4-5 أبريل، مملكة البحرين. 987 – 1011.
- السعيد، عصام. (2015). «التعليم الريادي: مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر»، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، (18)، 132-177.
- الطراونة، إخليف؛ اللهالي، غدير. (2019). «درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناء على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية»، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 20 (2)، 533-561.
- العامري، عبد الله محمد؛ بخاري، سلطان سعيد. (2013). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية «تصور مقترح»* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- عبد القادر، خالد محمد. (2014). «تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد»، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 6 (11)، 196-209.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدّي؛ العمر، بدران. (2013). *منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS*. (ط.4). الرياض: جامعة الملك سعود.
- الميريك، وفاء ناصر؛ الشيباني، صفية مختار. (2016). «منظومة ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن»، *المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال*، 29-31 مارس، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية. 39-52.
- محمود، أشرف محمود؛ أحمد محمد جاد. (2016). «تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبردج وسنغافورة الوطنية»، *مجلة التربية المقارنة الدولية*، (6)، 317-501.
- محمود، عماد. (2017). «التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج»، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، 37 (2)، 323-383.
- المخلافي، عبد الملك. (2017). «التعليم الحكومي لريادة الأعمال ودوره في تحقيق أهداف رؤية المملكة (2030)»، *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030*، 11-12 يناير، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية. 677-735.
- المصري، طارق. (2018). «واقع حاضرات الأعمال التكنولوجية والحداثق العلمية وأثر إنشائها في تعزيز الريادة وتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي»، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 33 (5)، 251 – 296.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Dominici, Gandolfo & Gagnidze, Ineza. (2021). "Effectiveness of entrepreneurial universities: experience and challenges in digital ERA (A systemic approach)", *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19 (1), 13-30.
- EC & OCED. (2012). *A guiding framework for entrepreneurial universities*. Final version 18<sup>th</sup> December.
- Fayolle, Alain. (2008). "Three types of learning processes in entrepreneurship education", *International Journal of Business and Globalization*, 2 (2), 198-207.
- Kuratko, D. F. & Goldsby, M. G. (2017). *Establishing a framework for ethical corporate entrepreneurship*. [Unpublished article]. Ball State University.
- Meyers, Arlen D. & Pruthi, Sarika. (2011). "Academic entrepreneurship, entrepreneurial universities and biotechnology", *Journal of Commercial Biotechnology*, 17 (4), 349-357.
- Rahim, Hardy; Chik, Razmi; Abdul Kadir, Mohd; Salleh, Zarina & Bakri, Adlan. (2015). "Entrepreneurial university: A case of university Teknologi MARA", *International Academic Research Journal of Social Science*, 1 (2), 224-231.
- Ruiz, S.; Martens, C. & Costa, P. (2020). "Entrepreneurial university: An exploratory model for higher education", *Journal of Management Development*, 39 (5), 705-722.

ثالثاً - مراجع إلكترونية

- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *إدارة التعلم الإلكتروني*. <https://www.sa/ar/Vice-.edu.pnu.aspx.learning/Pages/guide-E/Rectorates/vea>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *إدارة دعم اتخاذ القرار*. <https://pnu.sa/ar/ViceRector-.edu.aspx.ManagementOverview/ates/VRSDf/DepartmentofDecisionSupport/Pages>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *التعاون الوطني والدولي في مجال البحوث*. <https://pnu.edu.sa/ar/Faculties/Management/Pages/International-research-collaboration.aspx#content>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *التقرير السنوي 2019-2020*. [https://pnu.sa/ar/Vice-.edu.pdf.1\)20%20%interactive-Rectorates/VRSDf/Documents/pnu](https://pnu.sa/ar/Vice-.edu.pdf.1)20%20%interactive-Rectorates/VRSDf/Documents/pnu)
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *الجامعة في أرقام*. <https://pnu.observato--sa/ar/PNU.edu.aspx.ry/Pages/PNUinNumbers>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *الدليل الإجرائي لإدارة المبادرات*. <https://pnu.sa/ar/.edu.pdf.84%D9%84%D8%AF%D8%A7%D9%/ViceRectorates/VRSDf/Managinginitiatives/Documents>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *الدليل التنظيمي للتعريف بوحدات الجامعة التنظيمية في الكليات والمعاهد*. <https://pnu.sa/ar/ViceRectorates/VRSDf/OrganizationalDevelopmentDe-.edu.pdf.20Final%All/partment/Documents>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *الشراكات المحلية والدولية*. <https://pnu.edu.sa/ar/Departments/GDSP/Pages/partnerships.aspx>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *الهيكل التنظيمي للجامعة*. <https://pnu.edu.sa/ar/Documments/1572020/chart.pdf>
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (2021). *شراكات كلية الإدارة والأعمال*. <https://pnu.edu.sa/ar/Faculties/Management/Pages/Partnership.aspx>



## Applying the Concept of an Entrepreneurship University: Princess Nourah Bent Abdul Rahman University as an Example

**Dr. Adnan Abdullah Alshiha**

Associate Professor of Public Administration  
College of Business Administration - King Saud University  
aadnan@ksu.edu.sa

**Nourah Fahad Alrugabi**

Postgraduate Studies - Department of Public Administration for Postgraduate Studies  
College of Business Administration - King Saud University  
441204636@student.ksu.edu.sa

### ABSTRACT

The aim of the research: to identify the degree of which Princess Nourah bint Abdul Rahman University is implementing of the dimensions of entrepreneur university according to the seven areas of the indicative framework issued in 2012 by the European Commission and the Economic Cooperation Organization, and to discuss the challenges the university faces in the process of becoming an entrepreneur university, and the requirements to overcome those challenges.

Data and study sample: The field data was collected through a questionnaire prepared for this purpose and distributed to all university faculty members. 309 valid questionnaires were retrieved for analysis.

The results of the study: The research reached a set of results, the most important of which are: the overall implementation of Princess Nourah Bint Abdul Rahman University of the dimensions of the entrepreneurial university, while the facing a medium degree of challenges as which encloud the followings: financial, Organizational, and expertise deficiency, technical impediment, and weak graduates.

Conclusion: The research presented a number of recommendations, the most important of which are: establishing the entrepreneur professor's laboratory, creating inspirational educational classes, encouraging university female employees to obtain the "International License for Entrepreneurship", applying good governance standards to support the shift towards decentralization, adapting the regulations governing work to support entrepreneurial activities, increasing financial incentives for entrepreneurial activities, enhancing communication with local economic community.

**Keywords:** *Entrepreneurial University, Guidance Framework of European Commission, Princess Nora Bent Abdulrahman University, Public Administration, Saudi Arabia.*