



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة

### إعداد

د. حاتم فرغلي ضاحي

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية جامعة أسوان

د. راضي عدلي كامل

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية جامعة أسوان

تاريخ الاستلام : ١٧ يوليو ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ١٧ أغسطس ٢٠٢١ م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.**

## الملخص

استهدف البحث وضع تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، و استخدم استبانة للتعرف على درجة توافر خصائص الجامعات الريادية ومؤشرات تحقيقها في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة بجامعة أسوان، و ذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و تناول البحث إطاراً مفاهيمياً عن اقتصاد المعرفة و تطور وظائف الجامعات في ضوء مستجدات هذا الاقتصاد الجديد، و الأسس الفلسفية للجامعات الريادية و بعض التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، و توصل البحث إلى نتائج أهمها: تبذل جامعة أسوان بعض الجهود لتفعيل خصائص (الإبداعية و الاستباقية و التنافسية و تحمل المخاطر)، كما أنها تحتاج لمجهود كبير في سبيل تفعيل المعايير و المؤشرات بجامعة أسوان، و انتهى البحث بتصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية يستند على أسس و منطلقات و آليات و شروط و ضمانات وإجراءات تحقيق .

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة - الجامعة الريادية - جامعة أسوان

*Conceived Proposal for Aswan University as an Entrepreneurial  
in the light of the Developments of the Knowledge economy University*

**ABSTRACT**

The research aimed to develop a Sugessted proposal for Aswan University as a entrepreneurial university in the light of the developments of the knowledge economy, and the research relied on the descriptive approach, and used a questionnaire to identify the degree of availability of the characteristics of the entrepreneurial universities and the indicators of their achievement in the light of developments in the knowledge economy at Aswan University, from the point of view of the academic leaders of the university and Faculty members interested in entrepreneurial projects, and the research dealt with a conceptual framework on the knowledge economy and the development of university jobs in the light of the developments of this new economy, as well as the philosophical foundations of entrepreneurial universities and some of the leading global experiences in this field. The research reached the most important results: Aswan University is making some efforts to activate the characteristics of (creative, proactive, competitive and risk bearing), and it also needs a great effort in order to activate the standards and indicators at Aswan University, and the research ended with a Conceived proposal of Aswan University as a entrepreneurial university based on the foundations and the premises, mechanisms, conditions, guarantees and investigation procedures.

**Keywords:** Knowledge Economy – entrepreneurial university – Aswan University

## مقدمة:

"يجب على الجامعات أن تُصبح مبادرة أكثر، بل ريادية وإن لم تفعل ذلك ستواجه خطراً كبيراً خلال

العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين" (Burton Clark (2000)

أصبح اقتصاد اليوم يعتمد على المعرفة أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية، وأضحت المعرفة ثروة دائمة التطوير، ثروة لا تنضب ما دام العقل البشري قادراً على التجديد والابتكار، وهذا ما جعلها عاملاً فعالاً في بناء اقتصادات الدول لما تُضيفه من قيم للمنتجات العلمية والتكنولوجية و الاقتصادية .

وبرز اقتصاد المعرفة كنمط اقتصادي جديد يعتمد على فهم عميق لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد، و هو يُمثل مرحلة ثالثة من التطور الاقتصادي انتقالاً من الاقتصاد الزراعي حيث كانت الأرض هي المورد الرئيس فيه، ثم الاقتصاد الصناعي الذي يعتمد على الموارد المادية والأيدي العاملة، ثم الآن اقتصاد المعرفة و فيه تكون المعرفة هي المورد الرئيس، و هي نوع جديد من رأس المال يعتمد على الخبرات والأصول المعرفية التي تكمن في العقول البشرية المُبدعة (محمد فتحي عبد الهادي، ٢٠١٩، ١٥٣).

و تُولي حكومات الدول الصناعية الكبرى الآن اهتماماً بالغاً بالريادية Entrepreneurship نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه بوصفها العامل الأساسي لنشاطات الاقتصاد القائم على المعرفة، و هي مُحرك النمو الاقتصادي باعتبارها حاملة للابتكار، و جاء الاعتماد على المشروعات الريادية كحل لتوفير فرص عمل جديدة، و تعزيز إمكانيات الإبداع لتطوير مُنتجات جديدة و اقتحام أسواق جديدة (أمال ضيفا، ٢٠١٨، أ).

و إن المتتبعين لتطور الجامعة و تغير أدوارها و اتساع وظائفها يُدركون وجود تقاطع مع نفس الأهداف سابقة الذكر، لذلك أصبحت الجامعات معنية بتطور الفكر الريادي و نشاطات ريادة الأعمال في المجتمعات، و هو الرهان المراد كسبه اليوم لا سيما أن جامعات اليوم تعمل في ظل مُعطيات جديدة فرضت عليها تشكيل ملامح جديدة لصورتها باعتبارها مسؤولة عن المساهمة بفعالية في الاقتصاد القائم على المعرفة .

و لقد بدأ مفهوم الجامعة الريادية يتشكل في بداية الألفية الجديدة و انتشر في أوروبا و آسيا بعد أن انطلق من أمريكا قبل ذلك بعقد من الزمن، و يدعو هذا المفهوم إلى أن أحد أهم

الأدوار الرئيسية للجامعة هو المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات من خلال إطلاق المشروعات الابتكارية المنتجة. و في ظل بيئة عالمية سريعة التغير أصبح التحول إلى نموذج الجامعة الريادية هو التوجه المشترك للجامعات العالمية الرائدة من أجل ضمان بقائها ونموها و إكسابها مزايا تنافسية (Jameson & O Donnell, 2015, 71) .

و لقد اقترح كلارك بيرتون Clark عام (١٩٩٨م) مفهوم الجامعة الريادية باعتبارها مؤسسة تدمج الخصائص الريادية في وظائفها الرئيسية، و صارت الجامعات مراكز معرفية داعمة للإبداع و ريادة الأعمال و تتكامل مع أهداف التنمية العالمية، و حدد جيردينج Gjerding عام (٢٠٠٦م) ثلاثة مقومات للجامعة الريادية هي: التكامل بين الابتكار والريادة وتنوع مصادر التمويل و التكامل بين الريادة الداخلية و الخارجية (رائد حسين العجمار، ٢٠١٨، ٣٢٢).

كما عرف هنري إيتزكويتز Henry Etzkowitz (2003, 112) الجامعة الريادية بأنها: "حاضنة طبيعية تُوفّر الهيكلية الداعمة لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب للبدء بمشروعات ريادية جديدة و ابتكار مجالات معرفية متقدمة واقتحام قطاعات صناعية حديثة"، و تستند الجامعة الريادية على عدة ركائز أهمها: توافر رؤية استراتيجية مُوجهة لسوق العمل، و قيادة جامعية نشطة قادرة على تجنب المخاطر المُحتملة، و تطبيق نشاطات جامعية دولية، و استخدام وسائل تعلم قائمة على التكنولوجيا، و تكوين شراكات حقيقية مع مُنظمات الأعمال .

و تُعتبر الجامعة الريادية بمثابة ثورة أكاديمية ثانية، فتحويل جامعة التدريس و البحث التقليدية إلى جامعة ريادية مُهم للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، باعتبارها بُعداً جوهرياً في منظومة الابتكار، و أحد دعائم ما يُسمى بنظام الحلزون الثلاثي Triple Helix القائم على التفاعل بين الجامعة و الصناعة و الحكومة لتحسين ظروف الابتكار في مجتمع قائم على المعرفة، و تتخذ الجامعة الريادية ترتيبات جديدة لتعزيز الابتكار و فتح قنوات جديدة للتفاعل مع المجتمع الخارجي (إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٤).

و لقد ظهرت عدة نماذج و أطر و أدلة إرشادية تناولت مفهوم و خصائص و معايير و مؤشرات الجامعة الريادية، ومن أهمها: المُمكنات السبعة للمفوضية الأوروبية و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و تمت مناقشتها لأول مرة خلال أعمال المنتدى

الأوروبي الذي عقد في رحاب **جامعة لاتفيا University of Latvia** في أوروبا الشرقية في الفترة من (٢٦ - ٢٨) مارس عام (٢٠١١م)، و تضمن المنتدى لقاءات مشتركة بين أساتذة الجامعات ورواد الأعمال لبحث آليات التعاون مع قطاعات الإنتاج، و أوصى المنتدى بضرورة وضع أداة تكون بمثابة إطار توجيهي للتحويل إلى جامعات ريادية من خلال توافر سبع مقومات هي: ( القيادة و الحوكمة، القدرة التنظيمية، و تنمية الريادة في التدريس، و تطبيق مسارات رواد الأعمال، والتبادل المعرفي و دعم علاقات الجامعة بمؤسسات الأعمال الخارجية، واعتبار الجامعة مؤسسة دولية، وقياس نواتج الجامعة الريادية) (European Commission, OECD, 2012, 1).

و في دراسة تحليلية مُتعمقة قام بها **ريس وآخرون Rice , Mark P. & et. Al.** (2014, 481) على ست جامعات ريادية في دول أمريكا الشمالية و أمريكا اللاتينية، توصلت إلى سبعة عوامل أساسية لنجاح منظومة ريادة الأعمال داخل الجامعة وهي : دعم القيادة العليا و توافر قيادات أكاديمية مُتميزة، و أعضاء هيئة تدريس رياديين، والتزام بدعم ريادة الأعمال، و تخصيص موارد مالية كبيرة، و مواصلة الابتكار في المناهج الجامعية، و نشر الثقافة الريادية، وبناء شبكات تنظيمية تشمل كافة الأطراف المعنية في المجتمع لتوفير الاستدامة للمشروعات الريادية .

و أهم ما يُميز الجامعة الريادية دورها المتميز في دعم اقتصاد المعرفة من خلال: التركيز على مجالات الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة و استثمارها، و تسويق المنتجات و الخدمات الجامعية، و تحويل المعرفة المنتجة داخل الجامعة إلى منفعة اقتصادية و اجتماعية، و تشجيع التفاعل مع المجتمع الخارجي، علاوة على زيادة قدرتها على دعم أنشطة ريادة الأعمال الجديدة من خلال فعاليات التعليم الريادي للوصول إلى مصادر التمويل الخارجية و لتوفير رأس مال معرفي و رأس مال بشري، و الاعتماد القوي على الذات في اقتناص الفرص المتعاقبة، والحماية من مخاطر المستقبل و تحدياته (Volpe , Maddalena Della, 2018, 15).

مما سبق يتضح أن الجامعات المصرية تجد نفسها في ظل مُعطيات جديدة شكلت بالنسبة لها تحدياً كبيراً سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو علاقتها بالبيئة الخارجية، و من ثم فإن تفعيل دورها في ظل تلك المُعطيات فرض عليها تبني توجهات ريادية حديثة تُواكب

مُستجدات اقتصاد المعرفة، و لذا أصبح تحول الجامعة لمنظمة ريادية أمراً ضرورياً يُحتم عليها تبني أدوار جديدة لا تنفصل عن أدوارها التقليدية (التعليمية و البحثية و المجتمعية) لتتمكن من المساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

### مشكلة البحث:

أخذ مفهوم اقتصاد المعرفة اهتماماً كبيراً على مستوى العالم لارتباطه بتعزيز النمو الاقتصادي للدول عن طريق الاستغلال الأمثل للمعرفة كمورد اقتصادي من خلال إنتاج المعرفة و تحويلها إلى منتجات و خدمات تُدر مزيداً من الأرباح بما يرفع الناتج المحلي للدولة و يُعزز مكانتها الاقتصادية .

و أصبحت الجامعة الريادية هي القوة الداعمة لاقتصاد المعرفة في دول العالم المتقدم، و هذا التوجه الريادي العالمي يدفع بقوة نحو التنمية المستدامة في أي مجتمع من خلال التركيز على مجالات الابتكار في إنتاج المعرفة و استثمارها، و توجه الجامعات لتبني نموذج ريادي -تستند عليه في خططها و إستراتيجياتها وتهدف من خلاله إيجاد منظومة وطنية داعمة لريادة الأعمال- يتطلب بناء ثقافة أكاديمية تتجاوز الممارسات التقليدية السائدة لتحقيق تنمية مجتمعية مُستدامة (هند بنت مسعد بن فضيان الحربي، ٢٠١٧، ٢٢٢).

و لقد سعت مصر إلى وضع خطة استراتيجية للتنمية المستدامة بعنوان: رؤية مصر (٢٠٣٠م)، و كان من أهم أهدافها: تطوير التعليم الجامعي من خلال تشجيع الابتكار و نشر ثقافة ريادة الأعمال، و أكدت هذه الوثيقة على تعهد الحكومة بتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية، و ذلك من خلال منظومة مُتكاملة للبحث العلمي و التكنولوجيا و بنية تحتية عالية الجودة و عنصر بشري مُبدع (شعبان أحمد هلال، ٢٠٢٠، ١٥٢٤).

و من الجهود المصرية الناجحة لدعم ريادة الأعمال مشروع رواد ٢٠٣٠ الذي تُنفذه وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية المصرية (٢٠٢١) بالتعاون مع الجامعات المصرية، و يسعى المشروع لتمكين الشباب من تأسيس مشروعاتهم الريادية، و دعم دور ريادة الأعمال في تنمية الاقتصاد الوطني، و توفير منح تعليمية للشباب للحصول علي درجة الماجستير في ريادة الأعمال، و إثراء ثقافة الإبداع و ريادة الأعمال، و يستهدف المشروع خلق جيل جديد

من رواد الأعمال القادرين على توظيف معرفتهم العلمية في إنشاء مشروعات ريادية ذات مردود اقتصادي.

**وعلى الرغم من المبادرات التي بذلتها مصر في العشر سنوات الأخيرة لتأصيل ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات، وغرس روح الإبداع فيها، إلا أن هناك بعض نواحي القصور التي ما زالت تُضعف تلك الجهود، ولقد بينتها بعض التقارير:**

➤ أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (٢٠٢٠/٢٠٢١م) تقدم مصر بنحو (١٠) مراكز في المؤشر العالمي لريادة الأعمال خلال (٤) سنوات لتحل مصر المرتبة (٨١) عالمياً عام (٢٠١٩م) بدلاً من الـ المرتبة (٩١) في عام (٢٠١٥م) وذلك من بين (١٣٧) دولة. ومع هذا النمو المشجع في قطاع ريادة الأعمال إلا أن مصر تُعتبر الأعلى معدلاً في توقف الأعمال من بين (٤٩) دولة شملتها الدراسة، وأقر التقرير بوجود نمو ملحوظ في تنفيذ المشروعات الريادية، لكن نظام التعليم في مصر ما زال لا يُقدم المعارف والمهارات الكافية التي يحتاجها رائد الأعمال، وهناك حاجة لنشر السلوكيات الريادية في الثقافة المصرية، ووضع ريادة الأعمال في صدارة اهتمامات الأجهزة الحكومية، وتنويع مصادر التمويل، وإجراء إصلاحات تشريعية خاصة بقوانين الاستثمار وتبسيط عمليات الترخيص (Niels Bosma & et al., 2021, 103).

➤ تراجع ترتيب مصر العام في مؤشر التنافسية العالمي لعام (٢٠١٩)، وجاءت مصر في المرتبة (٩٣) من إجمالي (١٤٠) دولة يتضمنها الترتيب، حيث جاء ترتيب مصر في مؤشر نمو الشركات المبتكرة في المرتبة (٢٩)، ومُؤشر الوقت المستغرق لبدء نشاط تجاري جاءت مصر في المرتبة (٧١)، ومُؤشر معدل التعافي من التعسر المالي جاءت مصر في المرتبة (١٠٧) عالمياً، ومُؤشر تكلفة بدء العمل التجاري من الناتج القومي الإجمالي جاءت مصر في المرتبة (١٢٤)، ومُؤشر الإنفاق على البحث والتطوير جاءت مصر في المرتبة (٥٣)، ومُؤشر الاختراعات الدولية المشتركة جاءت مصر في المرتبة (٨٩)، وفي مؤشر طلب الحصول على براءات اختراع جاءت مصر في المرتبة (٩٢)، وفي مؤشر طلب الحصول على علامة تجارية جاءت مصر في المرتبة (١٠١) من إجمالي (١٤٠) دولة (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠١٩، ٢٢ - ٤٨).



➤ أظهر **مؤشر الابتكار العالمي لعام (٢٠٢٠)** تراجع ترتيب مصر من المرتبة (٩٢) عالمياً في عام (٢٠١٩م) إلى (٩٦) من بين (١٣١) دولة، و أن مصر احتلت المرتبة الـ (١١) عربياً ، و عزا المؤشر تراجع ترتيب مصر إلى تراجع مركزها بمؤشر مُدخلات الابتكار إلى المرتبة (١٠٤)، حيث جاء ترتيبها بمؤشراته الفرعية التي تضم المؤسسات في المركز (١١٥)، و تطور الأسواق في المرتبة (١٠٦)، و رأس المال البشري و البحث في المرتبة (٩٠)، و البنية التحتية في المرتبة (٩٩)، و تطور بيئة الأعمال في المركز (١٠٣) فيما جاء ترتيبها بمؤشر مُخرجات الابتكار عند المركز (٨٢)، و هو يضم مؤشرين فرعيين هما، المخرجات المعرفية والتكنولوجية في المركز (٦٥)، و المخرجات الإبداعية في المركز (١٠١) عالمياً ، و يُشير التقرير إلى أن الجامعات المصرية مازالت تُواجه تحديات في تبني نموذج الجامعة الريادية، حيث أن التوجه الريادي يتطلب ممارسات أكاديمية و إدارية تتوافق مع أسس الابتكار وريادة الأعمال، كما يتطلب قيادة أكاديمية وثقافة تنظيمية تدعم النموذج الريادي (Cornell University, INSEAD, WIPO, 2020).

كما توصلت دراسة **عماد عبد اللطيف محمود، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١، ١٩٨)** إلى مجموعة أخرى من المعوقات التي تمنع تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية و أهمها: غلبة النمط المركزي على الجامعات المصرية و عدم وجود سيناريوهات مرسومة لتحويلها إلى جامعات ريادية، و ضعف مهارات التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة، و ضعف ثقافة التجديد لدى أعضاء هيئة التدريس، و غياب دور الحاضنات التكنولوجية في رعاية الطلاب الراغبين في تأسيس مشروعات ريادية، و نقص المكافآت المقدمة للمتميزين في نشاطات ريادية، و مخالفة قوانين حماية الملكية الفكرية و ضعف إجراءات تسجيل براءات الاختراع.

ومن خلال تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال توصلت دراسة **بسام سمير الرميدي (٢٠١٨، ٢٨٨)** إلى مجموعة نتائج أهمها: ضعف تشجيع القيادات الأكاديمية للطلاب على ممارسة أنشطة ريادة الأعمال، و غياب التعليم الريادي، و قلة أعداد المنسقين المختصين باكتشاف الطلاب الرياديين، و ضعف ثقة الطلاب الرياديين في دعم الجامعة لهم، و نقص المواقع الإلكترونية التي تهتم بنشر ثقافة ريادة الأعمال، و قلة أعداد

المُختصين في مجال ريادة الأعمال، و عدم تقديم تسهيلات لرواد الأعمال لبدء مشروعاتهم الريادية، و قلة وجود مراكز لتوظيف الخريجين، بالإضافة إلى ضعف البنى التحتية اللازمة لتعليم ريادة الأعمال .

و هناك معوقات أخرى تواجه دور الجامعة في نشر ثقافة ريادة الأعمال، و أهمها: قلة النصوص القانونية المُيسرة لنشاطات ريادة الأعمال، و غياب الهياكل المُختصة بتوزيع الابتكارات، و نقص الكفاءات التكنولوجية، و ضعف تسويق نتائج البحث العلمي، و قصور الهيئات الداعمة لنشاطات الابتكار ( بنوك و شركات إنتاجية)، و عدم مُشاركة القطاع الخاص في تمويل المشروعات الريادية، و ضعف ميزانيات البحث العلمي و التطوير و دعم الابتكار داخل الشركات الإنتاجية( **خالد السيد محمد إسماعيل، وآخرون، ٢٠١٨، ١٤٩**).

و هناك مجموعة من المُعوقات التي تُواجه تحقيق نموذج الجامعة الريادية بالجامعات المصرية، أهمها: ضعف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروعات الريادية، و قلة خبرة هيئة التدريس بنشاطات ريادة الأعمال، و قصور جودة تدريس ريادة الأعمال، و ضعف البنية التكنولوجية، و عدم توافر الاستقرار الريادي، و ضعف البيئة التمكينية للريادة، عدم الاستعداد للمُجازفة، و ضعف الشراكة بين الجامعة و قطاعات الإنتاج، و نُدرية وجود رواد أعمال ناجحين يُمثلون نموذجاً للطلاب ( **صلاح الدين محمد توفيق، شرين عيد مرسي، ٢٠١٧، ٢٣، ٢٤**). و في محاولة للتعرف على دور جامعة أسوان في تأصيل ثقافة ريادة الأعمال لدى طلابها و واقع قيامها بهذا الدور قامت الباحثة أقسام **عاشور محمد (٢٠٢٠م، هـ)** بدراسة ميدانية توصلت من خلالها لمجموعة من الصعوبات التي تُواجه جامعة أسوان في نشر ثقافة ريادة الأعمال و تعوق تبنيها لنموذج الجامعة الريادية، و هي: تركيز الجامعة على الوظيفة التعليمية، و ضعف اهتمامها بتنمية مهارات ريادة الأعمال، و عدم توافر آليات لطرح الأفكار الريادية، و عدم توافر التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات الريادية، و عدم تنظيم مُسابقات للطلاب المتميزين في مجالات ريادة الأعمال، و ضعف التعاون الثقافي مع الجامعات الرائدة في تعليم ريادة الأعمال .

كما أظهرت نتائج دراسة **هنية جاد عبد الفالي (٢٠١٩، ٢١٩-٢٢٢)** وجود بعض التهديدات التي تُواجه جامعة أسوان و تُقلل من قدرتها التنافسية و تعوق تنفيذ نموذج الجامعة الريادية بها، و أهمها: ضعف الهياكل التنظيمية، و عدم وجود منظومة للمعلومات

الإدارية بالجامعة، و ضعف المهارات الإدارية لدى بعض القيادات الأكاديمية والإدارية، و غياب الأداء الأفضل للعمليات الإدارية، و غياب روح الفريق و حلقات الجودة، و ضعف الاعتماد على معايير الكفاءة في توزيع المهام الجامعية، و عدم تقديم حوافز لذوي الأداء الجامعي المتميز، و نقص برامج التدريب، و عدم تقبل الجامعة لثقافة التغيير بما تحويه من مهارات تناسب مجتمعات المعرفة .

مما سبق يتضح وجود فجوة بين ما يفرضه اقتصاد المعرفة من تحديات و الوضع الراهن للجامعات المصرية و ما يواجهها من تهديدات مُستقبلية، كما أن عملية التحول نحو نموذج الجامعة الريادية هي عملية مُعقدة على الرغم من أن هذا التحول يُمكن أن يقود إلى تطوير النشاط الاقتصادي للجامعات، و تتطلب عملية التحول وضع رؤى وأهداف استراتيجية و خطط وبرامج و تصورات تنافسية عالية الجودة، وهذا ما دفع الباحثان للقيام بهذه الدراسة في محاولة لصياغة تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة، ولذا يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١. ما مستجدات اقتصاد المعرفة و انعكاساته على وظائف الجامعات المصرية ؟
٢. ما الأسس الفكرية و الفلسفية للجامعة الريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة ؟
٣. ما التجارب و الخبرات الدولية الرائدة و المتميزة في مجال الجامعات الريادية ؟
٤. ما درجة توافر خصائص الجامعة الريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و المهتمين من أعضاء هيئة التدريس بمجالات ريادة الأعمال و المشروعات الريادية؟
٥. ما واقع تطبيق معايير و مؤشرات الجامعة الريادية بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و المهتمين من أعضاء هيئة التدريس بمجالات ريادة الأعمال و المشروعات الريادية؟
٦. ما التصور المقترح لإمكانية تحويل جامعة أسوان إلى جامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة؟

**الدراسات السابقة:**

١. **دراسة فيلبوت كيفين "Kevin Philpott & et. Al." (2011):** استهدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق نموذج الجامعة الريادية في سياق بيئة الجامعة الأوروبية الشاملة، و استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة الاستكشافي في عدة جامعات أوروبية ، كما استخدموا المقابلات الشخصية شبه المُقننة كأداة للدراسة و التي أجروها مع القيادات الجامعية الحاصلة على درجة الأستاذية، و توصلت الدراسة إلى أن اتباع الجامعة الريادية لنموذج قوي قائم على القيادة الجامعية من الأعلى إلى الأسفل يُؤثر سلباً على عمليات الجامعة الريادية، و يُحد من برامج و أنشطة الابتكار و زيادة الأعمال في الجامعة .

٢. **دراسة بيتركا ساليهوفيك "Peterka & Salihovic" (2012):** هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين مجموعة من الجامعات الأوروبية في تطبيقها لنموذج الحلزون الثلاثي للتعرف على مفهوم الجامعة الريادية و خصائصها وعوامل نجاحها، و توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم الجامعة الريادية باعتبارها جامعة تتفاعل مع الحاجة إلى التغيير لتلبية احتياجات المجتمع في التنمية الاقتصادية، و انتهت الدراسة بقائمة بأهم خصائص الجامعات الريادية وعوامل نجاحها، و أوصت الدراسة بأن كل جامعة يجب أن تُحدد النموذج الريادي المُنفرد الذي يُناسبها حسب الإمكانيات و المصادر و البيئة المحيطة .

٣. **دراسة ألين جيب "Allan Gibb & et. al." (٢٠١٢):** استهدفت الدراسة إبراز المتطلبات اللازمة لإنشاء الجامعات الريادية عالمياً، و اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى كأحد أدوات البحوث الكيفية، حيث قام الباحث بتحليل محتوى عينة مُختارة من المقالات التربوية المنشورة في الدوريات المُحكمة علمياً خلال الفترة الزمنية الممتدة بين عامي (١٩٩٨ - ٢٠١٢م)، و كشفت النتائج النهائية عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لإنشاء و تأسيس الجامعات الريادية أهمها: الرؤية و الرسالة الريادية، و تبني التوجه الريادي الإستراتيجي نحو المستقبل، ونشر و تبادل و تعميم المعرفة، و عقد شراكات خارجية ناجحة، و توافر التمويل اللازم، و تحقيق قيمة مُضافة للمجتمع، و التدويل، و إنشاء المراكز البحثية مُتعددة التخصصات .

٤. **دراسة ماريبيل جيريرو "Maribel Guerrero, et. Al.," (٢٠١٣):** تناولت الدراسة مقارنة بين تجربة كل من (إسبانيا و إيرلندا) في تأسيس جامعات ريادية عالمية، واستعان الباحثون بعينة عمدية مؤلفة من (٦٠) من أعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بثمانية من الجامعات الحكومية، و (٤) من الجامعات الخاصة بإقليم كتالونيا (بأسبانيا)، و تم جمع البيانات اللازمة من خلال تطبيق أحد الاستبيانات المسحية مغلقة النهاية و التي تقيس النتائج المترتبة على إقامة الجامعات الريادية، و كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن الجامعات الريادية تلعب دوراً بارزاً في دفع عجلة التنمية في المجتمعات المختلفة، بسبب دورها في توليد و نشر و تداول المعرفة من منظور يُركز على اقتناص فرص ريادة الأعمال على كافة المستويات المحلية و الإقليمية و الدولية. و أكدت الدراسة أهمية العوامل الداخلية و الخارجية في إقامة الجامعات الريادية، و العوامل الداخلية: (مثل: الموارد البشرية و المالية و اللوجستية و السمعة المؤسسية و إقامة التحالفات العالمية)، و العوامل الخارجية (مثل: الحوكمة التنظيمية، و أدوات الدعم التنظيمي لجهود التطوير، و الاتجاهات السائدة نحو الريادة العالمية، و نمذجة الأدوار، و نظم المكافآت). و في النهاية قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً للاستفادة من الجامعات الريادية في دفع عجلة التنمية يُركز على الربط بين مدخلات و مخرجات أنشطة التعليم و البحث العلمي و ريادة الأعمال .

٥. **دراسة جرهام راس "Ruth Graham" (2013):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل نماذج منظومات الابتكار و ريادة الأعمال في الجامعات العالمية الرائدة، و استخدم الباحث المنهج المقارن، كما اعتمد على المقابلات الشخصية مع (٦١) خبير كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى أن معهد ماساتشوستس و جامعة ستانفورد و جامعة كامبريدج هي الجامعات الأفضل من حيث منظومات الابتكار و ريادة الأعمال، و تمتلك خصائص الجامعات الريادية، و يأتي بعدها جامعات مثل جامعة أوكلاند بنيوزيلاندا، و جامعة صوفيا ببلغاريا و الموجودة في بيئات ثقافية أكثر تحدياً، و تُعاني من ضعف ثقافة الابتكار و ريادة الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى وضع معايير للجامعة الريادية التي تدعم منظومة التعليم و الابتكار .

## ٦. دراسة ناتيلجا جارهورفيتش "Natalja Jarohnovich &amp; Chem. Valdis Avotiņš (2013) :

“ :هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الجامعة الريادية و تحليل نماذج الجامعة الريادية وفق تحالف الحلزون الثلاثي (الجامعة والحكومة و الصناعة ) و النموذج المتبع بجامعة لافيتا، و استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة، و توصلت الدراسة إلى تحديد العوامل المهمة التي تؤثر على الجامعة الريادية مثل محدودية مصادر التمويل و الإمكانيات والتجهيزات والبنية الأساسية و عمليات نقل التقنية و نموذج التوجه الريادي.

## ٧. دراسة بويل كويل "Paul Coyle" (٢٠١٤) :

التالية: كيف يمكن لجامعة ويلز البريطانية أن تتبنى مفهوم الجامعة الريادية؟، و ما التحديات التي ستواجه بناء ثقافة ريادية؟، و كيف يمكن التحالف مع أصحاب المصلحة لتحقيق فوائد اقتصادية و اجتماعية؟، و كيف يمكن مشاركة موظفي الجامعة في تطوير الثقافة الريادية؟، و ما السمات الريادية التي يجب توافرها في جميع الموظفين؟، و استخدم الباحث منهج دراسة الحالة من خلال إجراء استبانة إلكترونية تضمنت قيم الجامعة الريادية و تم توزيعها على جميع منسوبي الجامعة، و أظهرت النتائج وجود أربع سمات ريادية لديهم، و هي: المهنية والشغف والشراكة و الاستحقاقية، كما رافق كل سمة ثلاثة أوصاف قصيرة تشرح كيف يمكن إظهارها خلال الأنشطة اليومية، و أكدت الدراسة أن ربط القادة الأكاديميين للخصائص الريادية بالعمل اليومي للموظفين أمر حيوي إذا كنا نريد إقامة ثقافة ريادية، و في النهاية حددت الدراسة الجوانب الرئيسية للقيادة الريادية التي يمكن أن تدعم التفاعل بين الجامعة و الصناعة .

## ٨. دراسة مارتين سبيرير وآخرون "Sperrer, Martin , Müller, Christiana, Soos, Julia" (٢٠١٦) :

استهدفت الدراسة تحويل الجامعات التكنولوجية في النمسا إلى جامعات ريادية، و تم تطبيق أدوات الدراسة على ثلاث جامعات هي: جامعة جراتس التكنولوجية، و جامعة فيينا التكنولوجية و جامعة ليوبين للتكنولوجيا، و تم تطوير استبانة بناءً على الإطار الإرشادي للمفوضية الأوروبية حول الجامعات الريادية، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الجامعة الريادية

جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الثلاث و في المجالات السبعة الحاكمة، و يُمثل أنموذج الجامعة الريادية خطوة جيدة في التوجه الريادي للجامعات .

٩. **دراسة جيل يفيت بونويل "Jill Yvette Bonwell" (2016):** اقترحت الدراسة مجموعة استراتيجيات لتعزيز الممارسات الجامعية للتحويل نحو جامعة ريادية، و اعتمدت الدراسة على نموذج Clark عام (١٩٩٨) لمسارات التحويل إلى جامعة ريادية، و نموذج ديناميكية الاستدامة لعام (٢٠٠٤)، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة مُثثلة من (٢٠) من القيادات الأكاديمية بجامعة Grand Canyon University بولاية أريزونا الأمريكية، وبينت النتائج أن أكثر المجالات المقترحة للتطوير الريادي بالجامعة كانت مُثثلة في المناهج الجامعية والتمويل و التعاون و المشاركة مع قطاعات العمل والإنتاج، و توصلت الدراسة لتصور مقترح لمهام القيادات الجامعية في تعزيز نشاطات ريادة الأعمال .

١٠. **دراسة هنادي ماجد المومني (٢٠١٦):** استهدفت الدراسة تقصي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية، حيث شملت عينة الدراسة ثمانية جامعات خاصة أردنية، و هي: جامعة الزيتونة الأردنية، و جامعة البترا، و جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان الأهلية، جامعة فلادلفيا، جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة الزرقاء الأهلية)، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و طبقت الباحثة استبانة على عينة الدراسة من العمداء و رؤساء الأقسام، و اقتصرت الدراسة على خمسة خصائص ريادية (الثقة بالنفس و الدافع الذاتي و الجدية و تحمل المخاطر و الرغبة في الإنجاز)، و أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الأردنية هذه الخصائص، و الاستفادة من مخرجاتها في بناء الجامعة الريادية، و تنمية التوجه الريادي لدى جميع منسوبي الجامعة، و تنفيذ الأفكار المبتكرة التي يُقدمها العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، و إعطاء الحوافز المادية و المعنوية ، و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين و تلبية احتياجاتهم، مما ينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحدتها التنظيمية لتكون جامعة ريادية مُستقبلية.

١١. **دراسة سانيدا داهرماجيفا "Dharmajiva, Thanida" (٢٠١٧):** استهدفت إجراء دراسة مسحية لمدى توافر خصائص الجامعة الريادية في بعض الجامعات في

تاييلاند، و دراسة مسارات التحول إلى نموذج الجامعة الريادية التي اتبعتها جامعة الملك مونغكوت ثونبورني التكنولوجية بناء على الممكنات الخمسة للجامعة الريادية لبرتون كلارك، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات المنظمة مع القادة الأكاديميين في الجامعة، و تم استخدام تحليل الوثائق كمصدر ثانوي، و توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق جامعات تاييلاند لمفهوم الجامعة الريادية جاء بدرجة متوسطة، و أن مفهوم الجامعة الريادية ما زال جديداً في التعليم العالي في تاييلاند، كما أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه الجامعات في التحول إلى نموذج جامعة ريادية تتعلق بالاتصالات الداخلية غير الفعالة و البيروقراطية القائمة بين الوحدات الإدارية و الأكاديمية في الجامعة، و أكدت الدراسة أن الجامعة الريادية لها أهمية في توفير مصادر تمويل متنوعة و بالتالي تُصبح أكثر اعتماداً على الذات .

١٢ . دراسة **خيرى على أوسو وأخرون** (٢٠١٧): استهدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية في جامعة بوليتكنيك دهوك و مدى توفرها، انطلاقاً من مُخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و متطلبات الجامعة الريادية، و اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، و استخدموا استبانة تم تطبيقها على القيادات الإدارية، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توافر جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي في جامعة بوليتكنيك دهوك و جاء ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو التالي (رؤية و رسالة الجامعة، الأهداف الاستراتيجية، التقويم و الرقابة الاستراتيجية، و التنفيذ الإستراتيجي، و التحليل الإستراتيجي و الخيار الإستراتيجي)، علاوة على اهتمام الجامعة بمتطلبات الجامعة الريادية، و جاء ترتيبها حسب الأهمية (الإجراءات الاستباقية، حدة المنافسة، الإبداع، تبني المخاطرة). و أوصت الدراسة بضرورة إدراك أبعاد التخطيط الإستراتيجي و تعزيزها و تسخيرها لخدمة الجامعة، و توفير متطلبات الجامعة الريادية لتقديم أفضل الخدمات .

١٣ . دراسة **رائد حسين الحجار** (٢٠١٨م): هدفت الدراسة إعداد استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و الاستشرافي المستقبلي مُستخدمةً استبانة لقياس درجة توافر الخصائص الريادية بالجامعة و المعوقات التي تُواجهها، و تم توزيعها على عينة قوامها (١٠٢) أكاديمياً ،



و بينت النتائج أن درجة توافر خاصيتي الإبداع و الاستباقية متوسطة، و خاصيتي التنافسية و تحمل المخاطر ضعيفة و خاصة الاستقلالية ضعيفة جداً، و التقدير العام للخصائص الريادية كان ضعيفاً، و درجة توافر المعوقات كبيرة، و استخلص الباحث من هذه النتائج مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)، و بناءً عليها تم بناء الاستراتيجية المقترحة، و تم ضبطها باستخدام طريقة المجموعة المركزة التي تضم الخبراء التربويين المتخصصين، و صياغة الاستراتيجية بشكل نهائي، و تمحورت الغايات فيها حول: الريادة في التعليم و التعلم، و الريادة في البحث العلمي، و الريادة في خدمة المجتمع .

#### ١٤ . دراسة ناتيليا بوديلينا "Natalia Budyldina" (٢٠١٨) : استهدفت الدراسة

تحديد أبعاد الجامعة الريادية في الجامعات الروسية، و استخدمت المنهج الوصفي حيث تم تحليل مقياس الإنتاجية و البحث العلمي و البنية التمويلية للجامعات من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من وزارة التعليم و العلوم الروسية، و تكونت عينة الدراسة من (٢٠) جامعة في منطقة سانت بطرسبرغ في روسيا، و أشارت النتائج أن التأثير الإقليمي للجامعات يمتد إلى ما هو أبعد من نقل التكنولوجيا و المخرجات الملموسة (من خلال جذب رأس المال البشري و الاحتفاظ به، و تكوين رأس مال ريادية الأعمال و الأفكار الجديدة). و توصلت الدراسة إلى صياغة رؤى مفيدة للممارسات الإدارية للتحويل إلى جامعات ريادية و أهم متطلبات هذا التحول من حيث الحاجة إلى تمويل حكومي كبير خلال المراحل الأولى و تنسيق إجراءات تعزيز الأنشطة الريادية بالجامعات للمساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية دون التأثير على الوظائف التقليدية للجامعة .

#### ١٥ . دراسة أميزاج راميزاج وآخرون "Ramirez, Amezaga & Torres, Lugo" (2018) Rivero

استهدفت الدراسة تحديد متطلبات تحويل جامعة خاليسكو "Jalisco University" في المكسيك إلى جامعات ريادية، و تعرف دور الجامعة في تكوين التوجه الريادي المستقبلي لدى الطلاب و تنمية المهارات الريادية، و تكونت عينة الدراسة من (١٥٣) طالباً في العلوم الاقتصادية و الإدارية من طلاب الجامعة، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة تُنفذ مجموعة إستراتيجيات رائدة لتشجيع ريادية الأعمال، و

تعزير النية الريادية لدى الطلاب وتحقيق التنمية الاقتصادية، لكن هناك بعض القصور في قيامها بدورها في تنمية السلوكيات الريادية وتشكيل العقلية الريادية لدى الطلاب، علاوة على مواجهتها لبعض التحديات للتحويل إلى جامعة ريادية.

١٦. دراسة **عماد عبد اللطيف محمود، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١)**؛ استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء مدخل الهندسة العكسية و الكشف عن معوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعتي سوهاج و دمنهور، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و قام الباحثان بتصميم استبانة للوقوف على متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الهندسة العكسية، و المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعتي سوهاج و دمنهور، و أوصت الدراسة بضرورة تشريع قوانين تُمكن من استخدام الهندسة العكسية في التعليم الجامعي، و توفير مناخ جامعي يدعم الابتكار و التميز، و تضمين موضوعات ريادة الأعمال في المقررات الجامعية، و عقد بروتوكولات تعاون للاستفادة من رواد الأعمال في نقل و توطين التقنية و استثمارها.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

#### **أولاً: من حيث موضوع البحث وأهدافه:**

- ركزت بعض الدراسات السابقة على صياغة استراتيجيات مقترحة لتحويل الجامعات الحكومية لجامعات ريادية، و منها دراسة عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، و مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١م)، و دراسة Ramirez, Amezaga & Torres، و دراسة Lugo Rivero (٢٠١٨)، و دراسة Sperrer, Müller and Soos (٢٠١٦)، و دراسة Kevin Philpott & et. Al. (2011).
- ركزت بعض الدراسات على كيفية تطبيق نموذج الجامعة الريادية في البيئة الجامعية، و منها دراسة Natalia Budyldina (٢٠١٨)، و دراسة خيرى علي أوسو و آخرون (٢٠١٧)، و دراسة Jill Yvette Bonwell (2016)، و دراسة Allan Gibb (٢٠١٢)، و دراسة Kevin Philpott & et. Al. (٢٠١١).

- ركزت بعض الدراسات على المقارنة بين الجامعات العالمية في تطبيقها لنموذج الجامعة الريادية، ومنها دراسة Maribel Guerrero, et. Al. (٢٠١٣)، و دراسة Natalja Jarohnovich & Chem. Valdis Avotiņš (2013)، دراسة Ruth Graham (2013)، و دراسة Peterka & Salihovic (٢٠١٢).
- ركزت بعض الدراسات على درجة توافر خصائص الجامعات الريادية، و منها دراسة هنادي ماجد المومني (٢٠١٦)، و دراسة Dharmajiva, Thanida (٢٠١٧)، و دراسة رائد حسين الحجار (٢٠١٨).
- ركزت بعض الدراسات على درجة تحقق معايير و مؤشرات الجامعة الريادية في مختلف الجامعات، و منها دراسة Sperrer, Martin , Müller, Christiana, Soos, Julia (٢٠١٦).
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على خصائص و معايير الجامعات الريادية ومتطلبات تحقيقها بالبيئة الجامعية، و عرض بعض النماذج العالمية الرائدة من الجامعات الريادية العالمية، و اختلفت الدراسة الحالية معها في تناول اقتصاد المعرفة و انعكاساته على وظائف الجامعات في محاولة لتقديم تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة، و استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري و إعداد أدوات الدراسة و تفسير نتائجها .

### ثانياً: من حيث منهج البحث وأدواته :

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١)، دراسة Natalia Budyldina (٢٠١٨)، و دراسة رائد حسين الحجار (٢٠١٨)، و دراسة خيرى على أوسو (٢٠١٧)، و دراسة Jill Yvette Bonwell (2016)، و دراسة هنادي ماجد المومني (٢٠١٦).
- اتبعت بعض الدراسات المنهج المقارن مثل دراسة Maribel Guerrero, et. Al. (٢٠١٣)، و دراسة Ruth Graham (2013)، و دراسة Peterka & Salihovic (٢٠١٢).
- اعتمدت بعض الدراسات على تطبيق أسلوب دراسة الحالة، و منها دراسة رائد حسين الحجار (٢٠١٨)، ودراسة Ramirez, Amezaga & Torres, Lugo Rivero

(٢٠١٨)، و دراسة Dharmajiva, Thanida (٢٠١٧)، و دراسة خيرى علي أوسو  
 (٢٠١٧)، و دراسة Paul Coyle (٢٠١٤)، و دراسة Natalja J. & Chem.  
 (2013) Valdis A. ، و دراسة Kevin Philpott & et. Al. (2011).

➤ استخدمت بعض الدراسات على تطبيق أسلوب تحليل المحتوى و منها دراسة Allan  
 Gibb (٢٠١٢) .

➤ اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في التعرف على مفهوم و خصائص اقتصاد  
 المعرفة و انعكاساته على وظائف الجامعة، و درجة توافر خصائص و معايير و مؤشرات  
 الجامعات الريادية بجامعة أسوان في محاولة لصياغة تصور مقترح لجامعة أسوان  
 كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة .

### ثالثاً: من حيث نتائج البحث

➤ اهتمت بعض الدراسات بتعرف درجة توافر خصائص الجامعات الريادية بالجامعات  
 المفحوصة، و منها دراسة رائد حسين الحجار (٢٠١٨)، و دراسة هنادى ماجد المومني  
 (٢٠١٦) .

➤ اهتمت بعض الدراسات بتعرف درجة تحقق معايير و مؤشرات الجامعات الريادية  
 بالجامعات موضع الدراسة، و منها دراسة Dharmajiva, Thanida (٢٠١٧) .

➤ كشفت نتائج بعض الدراسات عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لتأسيس الجامعات  
 الريادية، و منها دراسة عماد عبد اللطيف محمود ، و مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١)،  
 دراسة Natalia Budyldina (٢٠١٨)، و دراسة خيرى علي أوسو و آخرون  
 (٢٠١٧)، و دراسة Coyle (٢٠١٤)، و دراسة Allan Gibb (٢٠١٢) .

➤ توصلت بعض الدراسات إلى استراتيجيات رائدة يُمكن أن تستخدمها الجامعات لتشجيع  
 ريادة الأعمال و تعزيز النية الريادية لدى الطلاب و تحقيق التنمية الاقتصادية و  
 الاجتماعية ، و منها دراسة Ramirez, Amezaga & Torres, Lugo Rivero  
 (٢٠١٨)،

➤ توصلت بعض الدراسات إلى رسم مسارات مستقبلية لتحويل الجامعات الحكومية لجامعات  
 ريادية، و منها دراسة Sperrer, Müller and Soos (٢٠١٦)، و دراسة Kevin  
 Philpott & et al. (٢٠١١).

- ركزت بعض الدراسات على استعراض بعض التجارب العالمية الرائدة في تطبيق نموذج الجامعة الريادية، ومنها دراسة Natalja Jarohnovich & Chem. Valdis Avotiņš (2013)، دراسة Maribel Guerrero, et. Al. (٢٠١٣)، و دراسة Ruth Graham (2013)، و دراسة Peterka & Salihovic (٢٠١٢).
- في النهاية يحاول البحث الحالي تعرف درجة توافر خصائص و معايير و مؤشرات الجامعات الريادية بجامعة أسوان و إمكانية تحويلها لجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة، و ذلك في ضوء بعض الخبرات و التجارب والممارسات العالمية الرائدة في مجال الجامعات الريادية و التعليم الريادي.

### أهمية البحث:

نبتت أهمية البحث الحالي من خلال العناصر الآتية:

١. حيوية و حداثة الموضوع حيث تناول البحث الحالي موضوعاً جديداً ينصب على نموذج الجامعة الريادية ومُتطلبات تحقيقه في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة، و الذي تُولىه الأدبيات التربوية أهمية بالغة في سبر أغوار فلسفته ونظمه و مفاهيمه و خصائصه و معايير و مؤشرات .
٢. في ضوء التوجهات العالمية نحو الاقتصاد القائم على المعرفة و تعميق ثقافة العمل الحر و التحرر من قيود الوظائف الحكومية تتزايد أهمية نشاطات ريادة الأعمال في زيادة القدرة التنافسية للجامعات.
٣. تُسهم المشروعات الريادية بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية، و أصبحت هدفاً من أهداف الجامعات العالمية وذات أولوية أساسية في خططها المستقبلية، و هي تعتمد طرق الإبداع و استخدام التكنولوجيا.
٤. قد تُساعد نتائج البحث في تفعيل أدوار مراكز ريادة الأعمال و الحاضنات التكنولوجية بالجامعات المصرية وتفعيل دورها الريادي مع الطلاب بهدف رفع كفاءاتهم في إعداد المشروعات الريادية .
٥. مُساعدة القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في صياغة بعض السياسات و الخطط و المبادرات لتدعيم مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعة بما يُؤهلهم للقيام بأعمال مُبتكرة و مشروعات ريادية .

٦. قد يُلَفَت هذا البحث أنظار طلاب الجامعة للتوجه نحو العمل الحر من خلال تعريفهم بمستجدات سوق اقتصاد المعرفة و إكسابهم روح المبادرة و الرغبة في إنشاء المشروعات الصغيرة القائمة على الابتكار.

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف اقتصاد المعرفة من حيث النشأة و المفهوم و الأهمية و الخصائص و المقومات و الركائز و المتطلبات و مؤشرات القياس، و مستجدات اقتصاد المعرفة و تطور وظائف الجامعات في ضوء تلك المستجدات، و ملامح الوظيفة الثالثة للجامعة في ضوء اقتصاد المعرفة .
٢. تحديد الأسس الفكرية و الفلسفية للجامعة الريادية، و ذلك من حيث المفهوم و الفلسفة و الأهمية والأهداف و الخصائص و متطلبات البناء و معايير و مؤشرات الجامعة الريادية، و مسارات التحول لجامعة ريادية و أدوات الجامعة الريادية و آليات تحقيقها .
٣. استعراض بعض التجارب و الخبرات العالمية الرائدة في مجال الجامعات الريادية .
٤. محاولة قياس درجة توافر خصائص الجامعات الريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس و المهتمين بريادة الأعمال و المشروعات الريادية
٥. محاولة رصد واقع تطبيق معايير و مؤشرات الجامعة الريادية بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة و المهتمين بريادة الأعمال و المشروعات الريادية .
٦. صياغة تصور مقترح لإمكانية تحويل جامعة أسوان لجامعة ريادية في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة يستند على أسس و منطلقات و متطلبات و آليات و شروط و ضمانات و إجراءات تحقيق .

## منهج البحث وأدواته:

انطلاقاً من مجال البحث و الأهداف التي سعى لتحقيقها استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يُلائم مجال الدراسة، و "هو يهتم بدراسة واقع الظاهرة و وصفها من حيث الكم و الكيف مُبيناً خصائصها و أبعادها و ارتباطها مع الظواهر الأخرى و جمع بيانات تفصيلية عنها، و التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تُؤثر في الظاهرة و التنبؤ بحدوثها و نتائجها" (بشير صالح الرشيدى وآخرون، ٢٠٠٤، ٥٦٩).

و لتحقيق أهداف البحث قام الباحثان بتصميم استبانة لقياس مدى توافر خصائص الجامعات الريادية بجامعة أسوان و واقع تطبيق معايير الجامعات الريادية بها، و تضمنت الاستبانة سبعة أبعاد هي: القيادة والحوكمة، و الإمكانيات التنظيمية، الريادة في التدريس الجامعي، دعم رواد الأعمال، و تبادل المعرفة والتعاون مع مؤسسات الأعمال الخارجية، و اعتبار الجامعة مؤسسة دولية، و قياس نواتج الريادة الجامعية، و تم تطبيق الاستبانة على عينة مُمثلة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان و أعضاء هيئة التدريس بها .

## حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

١. **حد الموضوع:** اقتصر البحث الحالي على دراسة إمكانية تحول جامعة أسوان لجامعة ريادية في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة و الخبرات الدولية الرائدة في مجال الجامعات الريادية.
٢. **الحد المكاني:** تم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على بعض الكليات العملية و النظرية بجامعة أسوان، وهي: (التربية، و الآداب، و العلوم، و الهندسة، و هندسة الطاقة، و الحقوق ، و الزراعة و الموارد الطبيعية، و التجارة، و الخدمة الاجتماعية، و التربية النوعية ، و التربية الرياضية، و كلية الألسن) .
٣. **الحد البشري:** تم تطبيق استبانة خصائص و معايير الجامعات الريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة على عينة مُمثلة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان و أعضاء هيئة التدريس المهتمين بالمشروعات الريادية
٤. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م بفصليه الأول و الثاني .

**مصطلحات البحث:**

من أهم المصطلحات الواردة بالبحث ما يلي:

**١. اقتصاد المعرفة Knowledge Economy :**

استخدمت عدة مُسميات لتدل على اقتصاد المعرفة منها: اقتصاد المعلومات، و الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، و الاقتصاد الشبكي، و اقتصاد اللاملموسات... الخ، و كل تلك التسميات إنما تُشير في مُجملها إلى اقتصاد المعرفة، و هذا يؤكد أن مسألة تحديد تعريف جامع مانع لهذا الاقتصاد لم تلقى إجماعاً بعد بين أوساط الباحثين، و عليه سيحاول الباحثان عرض بعض تلك التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

➤ عرّفته **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (1996,P14)** على أنه: " ذلك الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج و نشر و استخدام المعرفة و المعلومات و الذي تتجلى آثاره في صورة زيادة و نمو الاستثمارات والصناعات ذات التكنولوجيا العالية و في توافر العمالة الماهرة و في زيادة الإنتاجية .

➤ عرفه **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) (٢٠٠٣)** بأنه : "اقتصاد يهتم بنشر المعرفة و انتاجها وتوظيفها في جميع مجالات النشاط الاقتصادي و المجتمع المدني و السياسة و الحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد و يتطلب ذلك بناء القدرات البشرية المبدعة" (أم هاني بوخاري، ٢٠١٨، ٢٢٨).

➤ عرفته **منظمة الأمم المتحدة** بأنه: " اقتصاد يكون فيه إنتاج و استخدام تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً لتحسين النمو الاقتصادي و خلق فرص العمل و المنافسة و الرفاهية" (أماني الرئيس، ٢٠٠٧، ١٤) .

➤ عرفه **البنك الدولي (World Bank)** بأنه: "الاقتصاد الذي يُحقق استخداماً فعالاً للمعرفة و يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، و فيه تُخلق المعرفة و تُحول و تُكتسب على نحو أكثر فعالية من قبل الأفراد والمنظمات و المجتمعات لدعم النمو الاقتصادي و الاجتماعي و تشجيعه" (البنك الدولي، ٢٠٠٨، ٣٣).

➤ **يتبنى الباحثان تعريفاً إجرائياً لاقتصاد المعرفة باعتباره:** اقتصاد يقوم على فهم جديد لدور المعرفة و رأس المال البشري في تطور الاقتصاد ، و يعتمد أساساً على تطور تكنولوجيا



المعلومات و الاتصالات، و استخدام الإبداع و الابتكار والرقمنة في إنتاج سلع و خدمات ذات قيمة مضافة عالية، و أن المعلومات و تكنولوجياتها تشكل أساليب الإنتاج وتحدد فرص و آليات التسويق .

## ٢. الجامعة الريادية Entrepreneurial University :

➤ هي جامعة تعتمد على نموذج الحلزون الثلاثي (الصناعة و الجامعة و الحكومة)، و تستهدف تحسين الأداء الاقتصادي بجانب تمتعها بمزايا تنافسية مالية و تعتمد على مواردها في تأسيس المشروعات الريادية، و تهتم بالبحث العلمي و التدريس الريادي و التنمية الاقتصادية (Kevin Philpott, et al. , 2011, 165).

➤ عرفها كل من صلاح الدين محمد توفيق، شرين عيد مُرسي مشرف (٢٠١٧، ٩) بأنها: مُبادرة لإقامة مشروعات جديدة أو التوسع في مشروعات قائمة بالفعل داخل الجامعات من قبل أفراد أو كيانات حاضنة، و تُسهم بقوة في التنمية المستدامة و زيادة الدخل القومي بتوليد الابتكارات و تنمية الأسواق و إيجاد فرص العمل، و إدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين مُخرجاتها ضمن نطاق محلي أو دولي .

➤ عرفها كل من أحمد سليمان محمد الجرجري، ريم سعد الجميل (٢٠١٨، ٤٣) بأنها: "جامعة سباقية في توليد المعرفة و تحويلها إلى قيمة اقتصادية، و هي روضة للحقول العلمية متعددة التخصصات و القطاعات الصناعية الجديدة، و هي شبكة مُتداخلة من المجموعات البحثية التي تُكون تحالفات استراتيجية مع قطاعات الإنتاج، و لديها القدرة على الإبداع و خلق الفرص و تحمل المخاطر و الاستجابة للتحديات .

➤ عرفتها أميرة خيري علي أحمد (٢٠١٨، ١٠) بأنها: "جامعة تتوفر بداخلها الأبعاد التالية: البعد الإبداعي المرتبط بنشاط الأفراد داخل و خارج الجامعة، و البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية و الثقة و الإبداع و مراقبة جوانب الأداء الأكاديمي، و البعد البيئي المرتبط بالتنوع و التوجه نحو سوق العمل و مُستجداته المتلاحقة" .

➤ عرفها كل من أخليف يوسف الطراونة، غدير إبراهيم الهالي (٢٠١٩، ٥٣٩) بأنها: " جامعة تُجسد مفهوم الريادة في مُدخلاتها و عملياتها و مُخرجاتها، و تحتضن الرواد الذين لديهم المقدررة على المبادرة و تحمل المخاطرة و تحويل الأفكار الجديدة إلى أعمال

ناجحة مُربحة اقتصادياً، و تستطيع توفير مصادر ذاتية للتمويل و إنتاج المعرفة و استيعاب مُخرجاتها بأسلوب مُبدع من خلال تخريج طلاب رياديين و إيجاد فرص عمل ضمن نطاق محلي أو دولي، مما يجعلها تُسهم بقوة في التنمية الاقتصادية و زيادة الدخل القومي .

➤ **يُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها:** جامعة تستطيع التحول من نموذج الجامعة التقليدية التي تُركز على الوظائف التقليدية المُتعلقة بالتعليم و البحث العلمي إلى نموذج آخر يتسم بالريادية و الابتكارية و المُخاطرة في أداء الوظائف التعليمية و البحثية، بالإضافة إلى الوظيفة الثالثة للجامعة المُتمثلة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، و امتلاك مزايا تنافسية تُمكنها من تحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية الرائدة.

### إجراءات البحث:

١. للإجابة عن السؤال الأول: **( ما مستجدات اقتصاد المعرفة وانعكاساتها على التعليم الجامعي في مصر؟)** قدم الباحثان إطاراً نظرياً حول اقتصاد المعرفة من حيث النشأة و المفهوم و الأهمية و الخصائص و المقومات و المتطلبات و مؤشرات القياس، و مُستجدات اقتصاد المعرفة و تطور وظائف الجامعات في ضوئها .

٢. للإجابة عن السؤال الثاني: **( ما الأسس الفكرية و الفلسفية للجامعة الريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة؟)** قدم الباحثان إطاراً مفاهيمياً حول الجامعات الريادية من حيث المفهوم و الفلسفة و الأهمية و الأهداف و الخصائص و متطلبات البناء و المعايير و المؤشرات و مسارات التحول و الأدوات و آليات التحقيق .

٣. للإجابة عن السؤال الثالث: **( ما التجارب الدولية المتميزة عالمياً في مجال الجامعات الريادية؟)** قدم الباحثان إطاراً نظرياً حول بعض الجامعات الريادية العالمية للاستفادة منها في وصف مسارات تحويل جامعة أسوان لجامعة ريادية.

٤. للإجابة عن السؤال الرابع: **( ما درجة توافر خصائص الجامعات الريادية في إطار مستجدات اقتصاد المعرفة بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و المهتمين من أعضاء هيئة التدريس بمجالات ريادة الأعمال و المشروعات الريادية؟)** قام الباحثان بدراسة ميدانية على

عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس المهتمين بمجالات زيادة الأعمال و المشاركين في نشاطات ريادية للتعرف على واقع تطبيق معايير و مؤشرات الجامعة الريادية بجامعة أسوان

٥. للإجابة عن السؤال الخامس: ( ما واقع تطبيق معايير و مؤشرات الجامعة الريادية بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان و المهتمين من أعضاء هيئة التدريس بمجالات زيادة الأعمال و المشروعات الريادية؟) قام الباحثان بدراسة ميدانية على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس المهتمين بمجالات زيادة الأعمال للتعرف على واقع توافر معايير و مؤشرات الجامعة الريادية بجامعة أسوان .

٦. للإجابة عن السؤال السادس: ( ما التصور المقترح لإمكانية تحويل جامعة أسوان إلى جامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة؟) حاول الباحثان صياغة تصور مقترح لإمكانية تحويل جامعة أسوان لجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة، و يستند على أسس و منطلقات و آليات و ضمانات و إجراءات تحقيق.

### **المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاقتصاد المعرفة و انعكاساته على وظائف الجامعات**

مثلما كانت القلاع مصدر القوة لمدن العصور الوسطى، و قدمت المصانع الازدهار في العصر الصناعي، فالجامعات هي مصدر القوة في الاقتصاد القائم على المعرفة في القرن الحادي والعشرين؛ (Lord Dearing, 2002)

يتناول الباحثان في هذا المحور اقتصاد المعرفة من حيث المفهوم و النشأة و الخصائص و المرتكزات و مؤشرات القياس، و ملامح الجامعات في إطار اقتصاد المعرفة و تطور وظائفها في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة كما يلي:

### **أولاً: اقتصاد المعرفة: المفهوم و النشأة و الأهمية**

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي وجد الباحثان تعريفات كثيرة لمصطلح اقتصاد المعرفة في الكتابات العربية و الأجنبية، و قام الباحثان بالتطرق إلى بعض منها كما يلي:

➤ هو اقتصاد تكون فيه المعرفة المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي من خلال الاستثمار المتواصل في التعليم و الابتكار و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و البيئة الاقتصادية و

المؤسسة بما يعمل على إنتاج واستخدام المعرفة بشكل أكثر كفاءة لدعم النمو الاقتصادي (سحر محمد أبوراضي، ٢٠١٩، ٢٩٩).

➤ هو نمط اقتصادي يركز على إنتاج السلع و الخدمات القائمة على نشاطات كثيفة المعرفة، و تسهم في تحقيق التقدم العلمي و التكنولوجيا اعتماداً على القدرات العقلية بدلاً من الثروات المادية و الطبيعية، ويستهدف تحقيق رفاهية الأفراد و تحسين أداء المنظمات (Powell, w. & Snellman, K., 2004, 200).

➤ هو اقتصاد يعتمد على إنتاج المعرفة و استثمارها من خلال إصلاح منظومة التعليم و التدريب والبحث والابتكار وتطويرها في بيئة معلوماتية تُوظف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تدعم اكتساب المعرفة و نشرها في ظل نظام تعليمي مُحوكم (محمود عبده حسن العريزي، داود عبد الملك العداوي، ٢٠١٨، ١٠٣).

بينما يُعتبر الاقتصاد القائم على المعرفة مرحلة متقدمة من اقتصاد المعرفة، حيث يعتمد الاستثمار في المعرفة و صناعتها و تحويلها لمنتجات تنافسية و ابتكارية ذات قيمة مُضافة، من خلال الاعتماد على العلوم والمعارف و الأبحاث الناتجة عنها و تطويرها، و من ثم إنتاجها على هيئة سلع و منتجات تخدم الجامعات، و تفتح المجال أمامها للاستثمار في تلك المنتجات و الممتلكات (كنيدة زليخة، محمد بوقوم، ٢٠١٨، ٥١٤، ٥١٥).

و ينبثق مفهوم الاقتصاد المعرفي من النظريات الاقتصادية المعاصرة التي تنظر إلى التكنولوجيا والمعرفة بوصفهما أساس العمل و الإنتاج، حيث أن المعرفة هي الشكل الأساسي لرأس المال، و تطورها يسهم في ردف الاقتصاد بالابتكارات التكنولوجية ذات القيمة الاقتصادية العالية (جليلة البلوشي، سيف المعري، ٢٠٢٠، ٢٣٠).

و نشأت بدايات الاقتصاد المعرفي خلال الخمسينات على يد الاقتصادي Fritz Machlup، حيث قام بدراسات على إنتاج المعرفة، بينما الدراسات السابقة التي قام بها الاقتصاديون اقتصرت على أنواع أخرى من المنتجات مثل: المنتجات الزراعية و البترولية و غيرها، و مع زيادة الاهتمام بمنتجات المعرفة أصبح الاستثمار في رأس المال البشري أمراً مهماً للنمو الاقتصادي (ناصر الدين قريبي، سفيان الشارف بن عطية، ٢٠١٥، ٨٠).

و يُمثل اقتصاد المعرفة الآن رافداً معرفياً سواء على صعيد النظرية الاقتصادية و الأطر الفكرية والمنهجية أو على مستوى التطبيقات العملية، كما يُعد أداة لقياس قدرة الدول

على حيازة أسباب التقدم وامتلاك مقوماته اللازمة لنجاح خططها و برامجها للتنمية الاقتصادية الشاملة، و في حين كانت الأرض والعمالة و رأس المال هي العوامل الثلاث الأساسية للإنتاج في الاقتصاد فإن الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد هي المعرفة و التكنولوجيا و الإبداع و الابتكار والذكاء و المعلومات (إهداء صلاح ناجي محمد، ٢٠١٦، ٥).

و تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تؤديه مُعطياته و ما تُفرزه مضامينه من تقنيات مُتقدمة في مُختلف المجالات، و تُعد المعرفة النظرية و العملية التي يتضمنها هذا الاقتصاد هي الأساس المهم لتوليد الثروة وزيادتها و تراكمها، و تبرز أهميتها في الإسهام في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و تخفيض تكلفة الإنتاج، و تحسين نوعيته من خلال استخدام الأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، كما تُسهم في زيادة الدخل القومي و توليد فرص العمل (أريج محمد عامر فوزي العويني، ٢٠١٦، ٣).

و ترجع أهمية الاقتصاد القائم على المعرفة للمبررات التالية (عمرو رمضان توفيق،

٢٠١٨، ٣٣، ٣٤)؛

- أن عوائد الاقتصاد القائم على المعرفة أكبر و أسرع من عوائد الاقتصاد التقليدي .
- يُعزز التوسع في اقتصاد المعرفة من فرص العمل عن بعد بما يُحقق فرص وظيفية متنوعة.
- كل فرد في المجتمع ليس مُجرد مستهلك للمعلومات و لكنه منتجاً و مُبتكراً لها.
- يُعزز اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار و إيجاد مُنتجات و خدمات جديدة غير مسبوقة.
- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بما يُسهم في تطورها بشكل سريع.
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج و صناعة السلع إلى إنتاج و صناعة الخدمات المعرفية .

## ثانياً: اقتصاد المعرفة: الخصائص والأسس والمرتكزات

يتسم اقتصاد المعرفة بالقدرة على إنتاج و توليد المعرفة و استخدامها و توظيفها، و هو يُعد أساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد الجديد، فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع، و تحسين نوعية الإنتاج، و فرص الاختيار بين السلع و الخدمات المختلفة سواء بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين، و يتميز اقتصاد المعرفة بخصائص أهمها (إسراء محمد إبراهيم عبد الله ، ٢٠١٨ ، ١٤ ، ١٥):

- أنه اقتصاد كثيف المعرفة يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي .
- أنه اقتصاد مرن شديد السرعة و التغيير و يُمتاز بالانفتاح و المنافسة العالمية .
- لا تُمثل المسافات أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال و التعليم أو نجاح المشروعات .
- اعتماد التعلم و التدريب المستمرين بما يضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات توظيفاً فعال لبناء نظام معلوماتي و اتصالاتي فائق السرعة .
- اقتصاد يملك القدرة على الابتكار و توليد منتجات معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل .
- أن المعرفة متاحة لكافة الأفراد و يتم توفيرها بصورة تتوافق و الاحتياجات الفردية و الاجتماعية .
- هو اقتصاد يرتبط بالذكاء و بالقدرة الابتكارية و بالخيال و بالمبادرة لتحقيق تميز في الكم والنوع.
- اقتصاد يعتمد على اكتساب و نشر و تخزين و صناعة المعرفة من خلال الاعتماد على التعليم والتدريب .
- هو اقتصاد وفرة يعتمد على المعرفة كمورد مُتجدد عكس أغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك فتزداد المعرفة في الواقع بالممارسة و الاستخدام و تنتشر و تتسع مداها بالمشاركة .

إن خصائص اقتصاد المعرفة تجعله اقتصاداً تنافسياً لما تلعبه المعرفة من دور بارز في عملية الإنتاج، و هو اقتصاد الوفرة و التنوع و العالمية و تجاوز المكان و زيادة قيمة السلع غير المادية و مرونة النظام الانتاجي، ويعتمد على رأس المال المعرفي المرن الذي يتغير بسرعة مع تغير التقنيات الجديدة باستمرار مع تقدم البحث و التطوير، و هو اقتصاد عالي الجودة يستهدف التميز، و يعتمد على استخدام تقنيات فائقة الدقة، و يقوم على نظام فعال للتسويق، ويستشعر حاجات السوق و المستهلكين باستمرار (حبيب محمود وآخرون، ٢٠١٤، ١).

و يستند اقتصاد المعرفة على مقومات أساسية أهمها: وجود نظام اقتصادي فعال يُوفّر دعماً كافياً للمعرفة و تطوير التكنولوجيا، و نظام تعليمي مُتطور، و رأس مال بشري على مستوى عالٍ من التأهيل و التدريب، و بنية قوية للمعلومات و تكنولوجيا الاتصالات، و منظومة وطنية للبحث العلمي و الابتكار، و توافر آليات للشراكة المحلية و العالمية لنقل المعرفة و توظيفها بكفاءة و استثمارها، و نظام فعال لربط الجامعات بمؤسسات الإنتاج (الصناعية أو التجارية أو الخدمية).

و يحدد البنك الدولي أربع ركائز أساسية يُبنى عليها اقتصاد المعرفة و تقود إلى المعرفة التي تُعد بمثابة مُحركاً فعّالاً لإحداث النمو الاقتصادي، و تلك الركائز هي (أحمد الرفاعي بهجت العريزي، وآخرون، ٢٠١٩، ٣٤٤، ٣٤٥):

١. **ركيزة الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي:** و هي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية، و تشمل السياسات و البرامج التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أكثر إتاحة و يسر و تخفيض التعريفات الجمركية على مُنتجات التكنولوجيا و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الريادية
٢. **ركيزة التعليم والتدريب:** و هو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية و التنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن تُوفّر نظام تعليم عالي الجودة يستطيع إنتاج أيدي عاملة قادرة على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، و هذا يقتضي دمج المهارات الإبداعية في البرامج التعليمية والتدريبية.
٣. **ركيزة الابتكار:** يتحقق الإبداع و الابتكار في وجود نظام فعال من الروابط الاقتصادية مع المنظمات الأكاديمية و مراكز البحوث و الشركات و المراكز الاستشارية التي تستطيع

مُواكبة ثورة المعرفة المتنامية و استيعابها و تكيفها مع الاحتياجات الوطنية في ضوء المتغيرات البيئية العالمية.

٤. ركيزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ و هي تُسهل نشر و تجهيز المعارف و تكيفها مع الاحتياجات المحلية لدعم النشاط الاقتصادي و تحفيز المشروعات على إنتاج قيم مُضافة عالية و نشر التكنولوجيا الجديدة .

### ثالثاً: متطلبات بناء اقتصاد المعرفة :

يتطلب التحول إلى الاقتصاد المعرفي: وجود بنية تحتية داعمة، و بيئة تُشجع الإبداع و الابتكار، و قوى بشرية قادرة على صناعة المعرفة و توظيفها، و توظيف فاعل للبحث العلمي، و ربط إلكتروني واسع النطاق و سهولة وصول الأفراد إلى الإنترنت، و تطوير القوانين الداعمة للبحث العلمي و المعرفة، و تحديث البرامج التعليمية، و زيادة الانفاق المُخصص لتكنولوجيا المعلومات، و توافر قوة مُجتمعية مُؤيدة، فالمجتمع أكبر قاعدة داعمة لاقتصاد المعرفة و هو المستهلك لهذه المعرفة و المستفيد من ثمراتها (أحمد عودة القرارة، ٢٠١٣، ٣).

كما يُلخص على حسن القرني (٢٠٠٩، ٤٩، ٥٠) متطلبات تحقيق اقتصاد المعرفة فيما يلي:

١. نشر ثقافة مجتمعية مُشجعة للإبداع و الابتكار و داعمة للبحث و التطوير.
٢. توفير بيئة تفاعلية مناسبة تحت الأفراد على المساهمة في توظيف المعرفة و استثمارها.
٣. توفير بنية تقنية مناسبة تُوفر الخدمات الأساسية للمجتمع و تُسهم في تحفيز الإنتاج المعرفي .
٤. الاهتمام بالبحث العلمي و الإبداع و الابتكار بما يُساعد على إنتاج المعرفة في مجالات مختلفة.
٥. التطوير المستمر للتعليم و التدريب عالي النوعية و التركيز على التعلم مدى الحياة و إقامة مُجتمعات تعلم .
٦. وجود نظم إدارية دينامية و منفتحة بعيدة عن البيروقراطية مُواكبة للتغيرات المستمرة في العالم .



## رابعاً: مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة:

يسعى مؤشر اقتصاد المعرفة إلى قياس مدى جاهزية المجتمعات لاستخدام المعرفة كمقوم اقتصادي، و هو مؤشر يجمع بين متغيرات المعرفة و بين المتغيرات الاقتصادية التقليدية، حيث يمكن من خلال تجميعها أن نقف على الحالة الراهنة للاقتصاد المعرفي للدولة، و هناك العديد من المؤشرات التي تُبرز جلياً تعاظم الاقتصاد المعرفي و يمكن تصنيف هذه المؤشرات في ثلاث فئات مُختلفة هي (سندس جاسم شعيبث، شذى سالم دلي، ٢٠١٨، ٥٠٥، ٥٠٦):

١. **مؤشرات التعليم والتكنولوجيا:** و تتمثل في البيانات المتعلقة بالأبحاث و مؤشرات نشر المعلومات والاتصالات، وتتناول أيضاً الإنفاق على البحث والتطوير ومصادر التمويل و عدد براءات الاختراع المسجلة و عدد المنشورات العلمية التي كلما زادت كلما عكست اهتمام الدولة بهذا الجانب، كما أنها تكشف سعي الباحثين من أجل تطوير قدراتهم من جهة و تطوير الاقتصاد من جهة أخرى، و يشمل ميزان المدفوعات التكنولوجي شراء و بيع التكنولوجيا و تفعيل حقوق الملكية الفكرية و التراخيص و المساعدات الفنية.

٢. **مؤشرات الموارد البشرية:** للموارد البشرية أهمية كبيرة في النشاطات الاقتصادية، و تتمثل مكونات هذا المؤشر في بيانات التعليم و التدريب، إذ نجد أن النهج المتبع في الدول المتقدمة من أجل التعليم المستمر وزيادة عدد الدورات التي يلتحق بها الموظف كي تجعله مؤهلاً للعمل في ظل التغيرات التي تطرأ على الاقتصاد، كذلك تقديرات مخزون رأس المال البشري من خلال تحديد نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة، و قياس مستوى تدريب السكان أو قياس مهارات الراشدين و تقدير القيمة التجارية لهذه المهارات، و يدخل في هذا الجانب أيضاً النفقات العامة الإجمالية للتعليم التي تُخصصها الدولة لتطوير عملية التدريس، و التي تُعطينا مُعدلات ارتياد مؤسسات التعليم وفقاً لمستويات التعليم المدرسي و العالي.

٣. **مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** و تتمثل في مدى التقدم في تنفيذ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات التجارة و الحكومة و التعليم مثل (الهواتف و الحواسيب و شبكات الإنترنت). وهذا المؤشر مُهم جداً حيث التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة، و هذا أدى إلى تعزيز ازدهار النشاطات كثيفة المعرفة

و إنتاج و نشر التكنولوجيا الجديدة، و ظهور و ازدهار صناعات جديدة مثل: وسائل الإعلام المتعددة، التجارة الإلكترونية، و استخدام أفضل لإمكانيات توظيف المعرفة .  
و في ضوء ما سبق عرضه إطار مفاهيمي مختصر عن اقتصاد المعرفة يتضح أن اندماج الجامعات في سياق اقتصاد المعرفة يقوم على توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و مجتمعات التعلم و دعائم الإبداع و الابتكار و الرقمنة و الحوكمة و موارد البشرية الموظفة ذات الجدارات العالية مع اعتبار رأس امال البشري أكثر الأصول قيمة في اقتصاد المعرفة .

### خامساً: الجامعات في إطار اقتصاد المعرفة:

ينبغي على الجامعات الاهتمام بتعزيز دعائم اقتصاد المعرفة، باعتبارها أضخم حقل يُمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة بما تمتلكه من برامج لتعليم العنصر البشري و تزويده بالمهارات اللازمة للعمل في ظل اقتصاد المعرفة، و لقد فرض التحول نحو اقتصاد المعرفة تحديات عديدة على الجامعات، أهمها: التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتحول من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها و استثمارها .

و تتميز الجامعة في إطار اقتصاد المعرفة بمجموعة خصائص (لفايدة عبد الله، هندا مدفوني، ٢٠١٨، ١٤، ١٥):

١. أن الجامعة تُمثل رأس مال فكري (تعليمي- بحثي - مجتمعي) قابل للتحول و بسرعة إلى مُحركات القيمة و التطور في الاقتصاد يأتي في صورة (قدرات معرفية و تقنية، منتجات و خدمات).
٢. أنها مؤسسة فائقة بكثافة المعلومات و الاتصالات الشبكية و التوظيف الفعال لتكنولوجيا الاتصال بطريقة تفاعلية داخل الجامعة و خارجها و في كل مكان و زمان عبر العالم بفضل شبكة الإنترنت.
٣. إنها مؤسسة تتسم بتنظيمات أكثر مرونة (تنظيم مصفوفي بعلاقات رأسية/أفقية متزامنة، تنظيم شبكي بعلاقات تتشكل و تتلاشى حسب تغيير المسافات الدراسية، مخططات أو هياكل أفقية، فرق افتراضية).
٤. أنها مؤسسة قائمة على الحرية الأكاديمية في المجال العلمي و البحثي، مما يجعلها بنية محفزة على الإبداع و المشاركة و الإنجاز الفردي و الجماعي سواء في التعليم أو في البحث العلمي.

٥. أنها مؤسسة تعمل على أساس الإنجاز في ظل قواعد التقييم المتعدد المستويات، حيث تعتمد على مستويين للمعايرة، مقارنة داخلية من خلال برنامج التقييم الذاتي، و معايرة تنافسية مع الجامعات الأخرى .
٦. أنها تمثل القطاع الإقتصادي الأكثر حيوية و تأثيراً في الاقتصاد الوطني، و يتجاوز تأثيرها حدودها التعليمية والبحثية إلى الاقتصاد الوطني بأكمله .
٧. أنها مؤسسة علمية تعمل في تفاعل مستمر مع المجتمع المحيط، فهي ذات علاقات مستمرة داخلية وخارجية: علاقات إنشاء القيمة: خدمات بحثية و استشارية. و علاقات مشاركة القيمة: تعليم متطور باستمرار حسب حاجات البيئة. و علاقات مفتوحة بلا حدود مع بقية الجامعات: إتباع سلسلة القيمة بدل بؤرة القيمة، و شبكة القيمة بدل القسم الواحد للقيمة، و التعاون "التوريد" الخارجي للقيمة بدل التوريد الداخلي للقيمة. و تمثل هذه التفاعلات و ما ينتج عنها من علاقات أحد مكونات رأس المال الفكري في الجامعة .

### سادساً: مستجدات اقتصاد المعرفة وانعكاساتها على أداء الجامعات:

- تحتل الجامعات موقعاً مهماً في المنظومة المجتمعية ، لذا تجد نفسها اليوم ليست بمنأى عن المتغيرات العالمية المتسارعة، بل تُعتبر الأكثر تأثراً من ناحية انعكاسات مختلف المستجدات العالمية عليها، و هناك العديد من المستجدات التي فرضها التحول إلى اقتصاد المعرفة، و يُمكن إبراز هذه المستجدات فيما يلي (آسية شنه، ٢٠١٨، ٥٠، ٥٣):
١. **التطورات المتسارعة وعدم الاستقرار:** تعمل الجامعة في بيئة غير مستقرة تشهد تطورات متسارعة، كالتحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، و من التكنولوجيا البسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة، و من الاقتصاد الوطني المنغلق إلى الاقتصاد العالمي المفتوح، و من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، و من التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية، و من الاعتماد الكلي على إغانات الحكومة إلى الاعتماد على الإنتاج الذاتي، و تفرض تلك التغيرات على الجامعات التوجه أكثر إلى الابتكار للتكيف مع مجتمع المعرفة، و لذا يجب أن تكون الجامعات قادرة على التحكم في عمليات جودة التعليم و البحث العلمي وتستطيع توفير الخدمات التعليمية و البحثية (Just-in time)، و تبادل البيانات من خلال وسائط تكنولوجية متطورة حتى تستمر في إنتاج المعرفة و نشرها و توظيفها و الاستثمار فيها بشكل فعال .

٢. **زيادة الطلب على التعليم العالي:** إن التوسع الكمي في معدلات التحاق الطلاب بالتعليم العالي على مستوى العالم يرجع إلى عوامل كثيرة منها: تزايد النمو السكاني، و توفير التعليم الأساسي و الثانوي، و تزايد الاستثمار في التعليم، و إدراك الدول بأن التعليم أداة للتنمية الاقتصادية و التغيير الاجتماعي والثقافي، و تزايد الرغبة للالتحاق بنظام الدراسة عن بعد إما لإعادة التأهيل أو للتجديد المعرفي .
٣. **ارتفاع عدد المؤسسات المنتجة للمعرفة:** بسبب العولمة و التطور التكنولوجي لم تعد الجامعات المؤسسة الوحيدة المعنية بإنتاج و نشر المعرفة و التكنولوجيا و إنما تشترك معها مراكز البحوث و المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، و أدى تزايد عدد مصادر إنتاج المعرفة إلى ضغوط على الجامعات كي تحافظ على مكانتها الرائدة، و يتساعل البعض عن مدى جدوى الجامعة في ظل التنامي المتزايد لمصادر المعرفة .
٤. **تدويل التعليم والبحث العلمي:** يسعى هذا التوجه إلى إضفاء بعد دولي مُتعدد الثقافات على أنشطة التعليم العالي بهدف الارتقاء بكفاءة البرامج التعليمية و البحثية و تعزيز قدرات العلم و التكنولوجيا، و لقد تبنت اليونسكو مبدأ التدويل كوسيلة للارتقاء بالعملية التعليمية و البحثية، و حثت الجامعات على إعادة هيكلة أنشطتها لمواكبة التوجه نحو التدويل، كما أقرت مبدأ التدويل كأحد معايير تقييم أداء الجامعات ، و لقد تسارع التوجه نحو التدويل بسبب تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و نتج عنه ارتفاع حصص التمويل المخصصة للجامعات على أساس تنافسي (**معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ١٦**).
٥. **تحقيق التعاون بين الجامعات والصناعة:** و هذا التعاون يسمح بتحويل المعرفة التقنية من الجامعة إلى المراكز الصناعية، و هنا تكون الجامعة مصدراً للابتكار المعرفي أما المؤسسات الصناعية فعادة ما تكون المصدر الرئيسي للابتكار التكنولوجي، و يجب أن يشتمل تقييم أداء الجامعات على مؤشر التعاون مع الصناعة كميّار للتقييم، و أن بقاء الجامعات و تطورها يعتمد على مدى معرفتها لكيفية إدماج مبادئ الكفاءة (الأداء الداخلي)، و الفعالية (الأداء الخارجي) في عملياتها، ما يعني أن الجامعة انتقلت من مرحلة التركيز على بيئتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة إلى مرحلة توجيه الجهود للعمل في ظل بيئة خارجية يُمكن أن تُحقق الكفاءة و الفعالية معاً، و بالتالي يستوجب على

الجامعات أن تتصرف تماماً كما تفعل المؤسسات الاقتصادية التي تحاول التنبؤ بالمستقبل و تُحدد استراتيجيات مناسبة للتعامل مع تغيراته .

٦. **تزايد الاستثمار التربوي بالجامعات:** يعني الاستفادة القصوى من إمكانات و موارد الجامعات لتحقيق عوائد استثمارية في المستقبل على مستوى رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري ، بشكل يُحفز عملية التطوير المبنية على اقتصاد المعرفة بما يدعم المركز التنافسي للجامعة و يُحقق أهدافها المنشودة، و تُعد جامعة ستانفورد من الجامعات التي تبنت مفهوم الاستثمار التربوي بشكل هائل، و كونت قيمة إضافية، و بها (٥٣٠٠) مشروع ريادي ترعاه جهات خارجية بقيمة (٥) مليار دولار، بالإضافة لما تقدمه الجامعة من أدوار مهمة في تحقيق النهضة الاقتصادية لمجتمعها المحلي من دون أي دعم حكومي و إنما من خلال الاستفادة من خبراتها البشرية و استثماراتها التربوية (سعيد بن صالح بن سعيد الوداعي، ٢٠٢١، ٢٦٣ - ٢٦٦).

**و هناك مستجدات أخرى يطرحها اقتصاد المعرفة و تنعكس على أداء الجامعات (فيصل بو طيبة، ٢٠٠٩، ١٦-٢٢):**

١. **مستجدات سوق العمل في إطار اقتصاد المعرفة:** يتميز سوق العمل في إطار الاقتصاد الجديد بالمرونة العالية و تزايد الطلب على العمالة الماهرة ذات الخبرات العالية بينما يتقلص الطلب على غيرها من العمالة، و يستلزم تحسن أداء سوق العمل في الاقتصاد الجديد وجود أطر مؤسساتية سليمة و مرنة في أسواق رأس المال و السلع و محيط العمل، و وجود أنظمة ضريبية و ضمان اجتماعي مُحفزان للعمل و ريادة الأعمال .

٢. **إعادة توزيع الدخل في اقتصاد المعرفة:** يتميز سوق العمل في إطار اقتصاد المعرفة بالاستقطاب (أعمال راقية تتطلب مستوى علمي عال و أخرى دنيا لا تتطلب ذلك)، و تنعكس النتيجة سلباً على توزيع الدخل حيث تتسع الفجوة ما بين من يملك المعرفة و من لا يملك، و السبب الرئيسي في اتساع الهوة ما بين العمال ذوي المستوى العلمي الجيد و غيرهم يعود إلى تعميم استخدام الكمبيوتر في أماكن العمل، و يستدعي هذا الاخفاق في السوق ضرورة تدخل الدولة لتقليص حجم الفجوة و تعويض الخاسرين من خلال إعادة توزيع الدخل و هي سياسة صارت محدودة لأن المنافسة المؤسساتية تُضيق سلطة الحكومات بخصوص التمويل.

٣. **تنامي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم:** يجب أن تكون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صلب جهود إصلاح التعليم للتكيف مع اقتصاد المعرفة، و ينبغي تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مراحل التعليم و التدريب و تنمية الموارد، و زيادة بناء القدرات في مجال التعليم و الدراية التكنولوجية و النفاذ إلى المعلومات، و هي جميعاً من العوامل الرئيسية في تعزيز القدرة على المنافسة، و تسهم تلك التكنولوجيا في إثراء معلومات المتعلم و تدريبه على التعلم الذاتي و تنمية مهاراته الفكرية و قدرته على التحليل و توسيع مداركه من خلال الوصول إلى قواعد المعلومات، و تعزيز التعليم غير النظامي و الذي يُعتبر من أهم متطلبات الاقتصاد الجديد

مما سبق يتضح أنه في ظل اقتصاد المعرفة تشهد الجامعة مُعطيات جديدة شكلت بالنسبة لها تحدياً كبيراً مما جعلها تسعى لتبني دوراً جديداً إلى جانب أدوارها التقليدية (التعليمية و البحثية و المجتمعية) لمواجهة تلك التحديات، و سوف يتم التطرق في الجزء القادم لأهم وظائف الجامعة و أدوارها الجديدة التي تتبلور فيما يُسمى بالوظيفة الثالثة للجامعة، التي تستهدف تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال أدوار جديدة للجامعات تشمل: التعليم المستمر و نقل التكنولوجيا، و دعم الإبداع و الابتكار، و المشاركة المجتمعية .

### **سابعاً: تطور وظائف الجامعات في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة:**

يرتكز دور الجامعة بناء اقتصاد المعرفة على ثلاث قضايا مُتعلقة بإسهاماتها في مجتمعاتها، الأولى: تختص بالكفايات التي يجب توافرها لدى الطلاب حتى يُصبحوا قادة المستقبل في عدة مجالات مهمة، والثانية مُتعلقة بالأبحاث العلمية و الابتكارات التي تدعم التنمية المجتمعية، و الثالثة: مُتعلقة بمدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع في ظل التطور المعرفي المتنامي، و يجب أن تتبنى الجامعة منظومة ريادية ديناميكية متكاملة يتم من خلالها تحديد جملة من الأنشطة الريادية المرتبطة بآليات التفاعل بين المجتمع الخارجي (رواد أعمال و خريجين و مؤسسات إنتاجية و خدمية ) و الجامعة (عصام جابر رمضان، ٢٠١٥، ٢٢٠).

و تتضمن الجامعة الريادية نفس وظائف الجامعات التقليدية إلا أن الفارق هنا في مستوى الأداء و نوعيته وتوجهاته في كل وظيفة منها، و تتضمن الجامعة الريادية ثلاثة أبعاد رئيسية تتضمن الوظائف التعليمية والبحثية و المجتمعية، إلا أن هذه الوظائف جاءت بصورة جديدة وفق مفهوم ريادة الأعمال، و في إطار الجامعة الريادية تأتي الأبعاد الثلاثة في سياق شديد الترابط و التعقد، فالتعليم يقوم على البحث العلمي و الاستكشاف و استطلاع الفرص الجديدة، و البحث العلمي مُوجه نحو بيئة الأعمال المحلية و الدولية مُتوافقاً معها مرناً في معالجة مُشكلاتها بمنظور ابتكاري، و تأتي وظيفة خدمة المجتمع بالاستناد على البُعدين التعليمي و البحثي بما يُحقق المشاركة الاجتماعية التي تخدم أغراض التنمية (محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، ٢٠١٩، ١٦٦).

و فيما يلي تحليل لكل بعد من الأبعاد الثلاثة التي تُعبر عن وظيفة أساسية من وظائف الجامعة من حيث ماهيتها وهدافها و متطلبات تطبيقها وفقاً لفلسفة الجامعة الريادية:

### الوظيفة الأولى للجامعة The Frist Mission of University

يُعتبر التعليم الوظيفة الأولى للجامعات لأنها تُشارك في تقديم المعرفة و نشرها من خلال عمليات التدريس و تزويد الطلاب بمختلف المعارف، و إعداد القوى البشرية ذات المهارات العالية في مختلف التخصصات، و تهدف إلى تنمية شخصية الطالب من جميع جوانبها من خلال الحصول على تلك المعارف و الحفاظ عليها، و الجامعة مؤسسة إنتاجية مسؤولة عن إعداد و تأهيل الكوادر البشرية لسد متطلبات المجتمع منها .

و يُعتبر التعليم الريادي من أبرز الصيغ الناجحة في التعليم العالي خلال العقود القليلة الماضية، و يُعبر عن منظومة لتنمية الصفات الريادية لدى الطلاب و تعزيز ثقافة الإبداع و الابتكار و التطوير و الاستكشاف، و استثمار الفرص و استيعاب المهارات لتلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة. و هو عملية تستهدف اكساب الطلاب مفاهيم و مهارات مُعينة لإدراك الفرص التي يغفل عنها الآخرون، و التي تُنمي لديهم الرغبة للمُبادرة و تحمل المخاطر و ممارسة العمل الحر (محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، ٢٠١٩، ١٦٨).

و يستهدف التعليم الريادي تعزيز ثقافة ريادة الأعمال من خلال تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب تجاه الإبداع و الابتكار و بناء تصور أفضل لمهنة المستقبل، و تنمية الكفاءات اللازمة لتنفيذ مشروعات ريادة الأعمال، و تحويل الأفكار الطموحة إلى واقع

لموس و ذلك بانخراط الطلاب في عمليات اكتشاف المعارف الجديدة التي تُنتج من خلال التفاعل المستمر مع البيئة، و تنمية الذكاءات المتعددة لديهم من خلال نشاطات ريادية يعمل فيها الطلاب كرواد أعمال للتدريب على المشروعات في بيئة العمل و تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو هدف مُعين من أجل استثمار فرص السوق المُتاحة (خالد السيد محمد إسماعيل، و آخرون، ٢٠١٨، ١٤٩).

## الوظيفة الثانية للجامعات The Second Mission of University

تقوم الجامعات بدور أساسي في عملية البحث العلمي في مُختلف مجالات المعرفة الإنسانية، و هذه الوظيفة هي أكثر الوظائف التصاقاً بالجامعة بفضل توافر طاقات بشرية قادرة على إجراء نشاطات بحثية ترتبط بحاجات التنمية و لكي تتمكن الجامعة من أداء وظيفتها البحثية بشكل فعال يجب مراعاة عدة نقاط أهمها: وضع خطة متكاملة للبحوث العلمية، و تشكيل لجنة لتقييم الأنشطة البحثية، و توفير المختبرات و المكتبات و نظم المعلومات، و نشر الأبحاث العلمية و توصيلها إلى مواقع الإنتاج (هدى بوزيدي، ٢٠١٨/٢٠١٩، ٩٣).

و تسعى الجامعة الريادية إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في أن تكون الجامعة فائقة في إنتاجها البحثي والتكنولوجي بما يخدم المجتمع المحلي و العالمي، و ذلك من أجل تحقيق التميز البحثي، و تطوير مراكز البحث العلمي و زيادة فاعليتها، و استقطاب الكوادر البحثية المتميزة، و تطوير برامج الدراسات العليا وفق معايير ابتكارية، و توفير بيئة بحثية مبتكرة و آمنة و جاذبة للباحثين من كل أنحاء العالم، و تبني سياسة متجددة لتسويق الأنشطة البحثية دولياً، و توفير مصادر متنوعة لتمويل البحوث العلمية، و تتمثل مقومات القدرة البحثية للجامعة الريادية في (محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، ٢٠١٩، ١٧٦ - ١٧٨):

١. وفرة الإنفاق البحثي: إن توافر موارد مالية عالية يسمح للجامعات باستقطاب المزيد من الباحثين، و الإنفاق الواعي على الأنشطة البحثية و توفير التجهيزات اللازمة لها و تهيئة المناخ الملائم لتحفيز الباحثين على الإبداع



٢. تمييز الأداء البحثي: تركز الجامعة الريادية على توفير عدد مناسب من الباحثين المؤهلين تأهيلاً عالياً لتجديد النشاط البحثي للجامعة، و تحقيق التوازن في الإنتاج البحثي بين البحوث الأساسية والتطبيقية.

٣. تدويل الأنشطة البحثية: تتم عملية تدويل أنشطة البحث العلمي بالجامعات الريادية وفقاً لاستراتيجيتين هما:

➤ استراتيجيات البرامج البحثية : تقديم مبادرات بحثية في تخصصات عالمية ملحة مثل: الطاقة المتجددة والوقود الحيوي و الطب الحيوي و برامج التنمية المستدامة، و ذلك بالشراكة مع جامعات عالمية رائدة.

➤ استراتيجيات النشر الدولي للبحوث: تتمثل في معدل المشاركة الدولية في المجالات العلمية المرموقة، و معامل النشر العلمي المشترك، لأن الدراسات العلمية رفيعة المستوى تُنشر من باحثين ينتمون إلى أكثر من دولة.

### الوظيفة الثالثة للجامعة The Third Mission of University

أصبحت الجامعات اليوم هي المحرك الرئيس لاقتصاد المعرفة كما تصور Mote رئيس جامعة ميرلاند الأمريكية، و أن البحث العلمي يُشغل اقتصاد المعرفة كما تُشغل الكهرباء اقتصاد الصناعة، والتحول إلى اقتصاد المعرفة يُضيف مسؤولية ثالثة للجامعة تنطوي على المساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية من خلال زيادة التفاعل مع بيئة الأعمال و تشمل هذه الوظيفة جميع الأنشطة الجامعية التي تُشكل علاقة الجامعة بالمجتمع و يصفها بعض الباحثين بأنها أصبحت "وظيفة إضافية ناضجة للجامعات" (آسياسنه، ٢٠١٨، ٥٤).

و يرى كل من Pavlova & Chernobuk (1, 2016) أن وظائف الجامعات المعاصرة هي ثلاث وظائف: تعليمية و بحثية و ريادية، و توجد ثلاثة جوانب رئيسية تميز الوظيفة الثالثة للجامعة و هي أنها: اجتماعية و ريادية و ابتكارية، و تتمثل أبرز نشاطات الجامعة الريادية في: تعزيز حوكمة الجامعة، تقاسم و تشارك المعرفة، و تعزيز التفاعل مع المؤسسات الخارجية، غرس روح الفكر الريادي لدى الطلاب، وتنويع المصادر المالية، تكوين طلاب رياديين لديهم القدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه مجتمعاتهم .

و تستهدف الوظيفة الثالثة للجامعة تعزيز النتائج الاقتصادية و الاجتماعية للأبحاث العلمية و التكنولوجية، التي تتم داخل أروقة الجامعة، و تستند هذه الوظيفة إلى مبدأ "العلم من أجل التنمية"، حيث تُعدُّ مهمة توليد المعرفة العلمية و نقلها ضرورية للتنمية، لأن القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية تكمن في الإنتاج المتواصل للمعرفة الجديدة كعامل قادر على إنتاج الإبداعات و الابتكارات (Stefania Capogna, 2012, 34, 35).

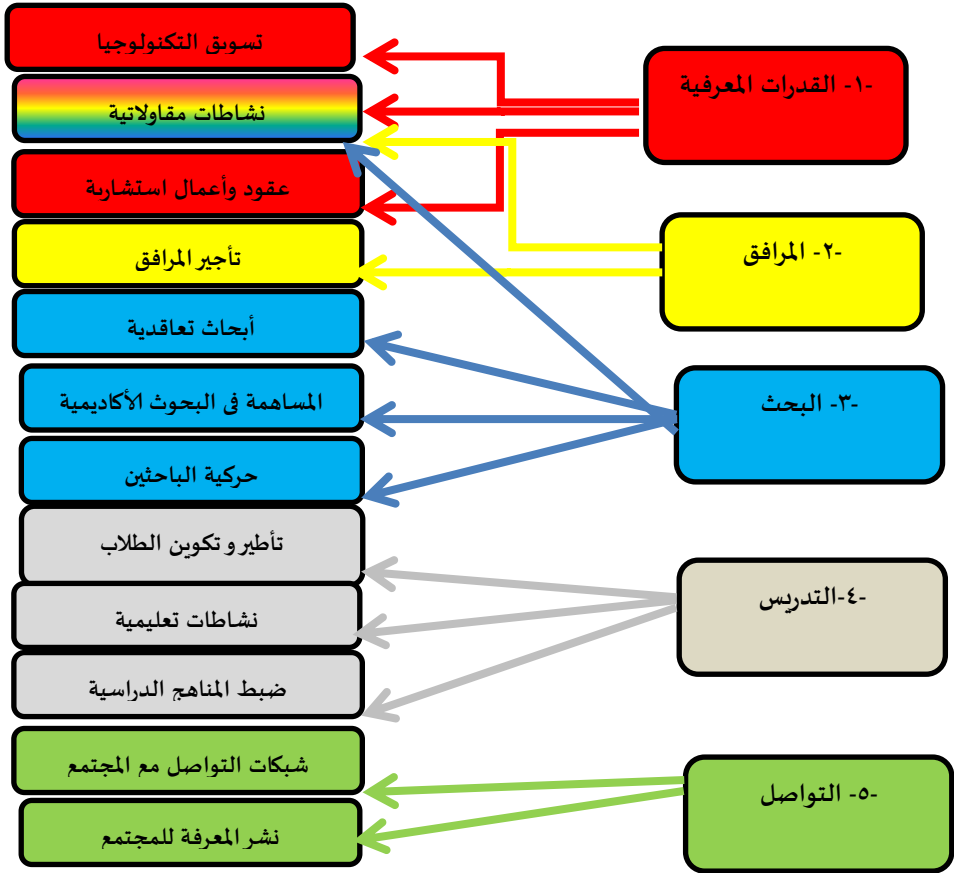
### التطور المفاهيمي للوظيفة الثالثة للجامعات :

إنَّ دور الجامعة ما برح يتغيَّر من حيث الفكر و الممارسة من خلال الانتقال الواضح من مقاربات التعليم الأكاديمي و البحث العلمي إلى مقاربات جديدة تختزل الدور الجديد للجامعة ، و فيما يلي عرض موجز لأهم المحطات التي ساهمت في بلورة مفهوم للوظيفة الثالثة للجامعات (بونقيب أحمد، هباش سامي، ٢٠١٨، ٥-١٠) :

#### ١. مجموعة راسل: *Russell Group*

هي شبكة مُكونة من أربع وعشرين جامعة في المملكة المتحدة تُركز على البحث العلمي، و قد شكلت هذه الشبكة مجموعة عمل لتطوير مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعات سنة (٢٠٠٢)، و عرفت هذه الشبكة الوظيفة الثالثة للجامعة على أنها: "توليد و استعمال و تطبيق و استغلال للمعارف و القدرات الجامعية خارج المحيط الأكاديمي الجامعي. فالجامعة مُطالببة بتقديم خدمات تجاه مُجتمعها إضافة إلى مُهمتي التدريس و البحث من خلال الانتقال من التفاعل إلى نقل المعرفة (Adrian Curaj and others, 2015)

و أشار تقرير راسل إلى ضرورة نشر نتائج الأبحاث الجامعية في قطاعات غير أكاديمية مثل وسائل الإعلام سواء الورقية أو الإلكترونية، و ذلك بهدف تبادل المعارف مع القطاعات الأخرى، و هناك العديد من الأنشطة الجامعية التي تتم خارج القطاع الأكاديمي، كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل رقم (١) الإطار المفاهيمي لأنشطة الوظيفة الثالثة للجامعات (Molas-Gallart & et. Al., 2002)

يُوضح الشكل رقم (١) كيف انتقل مفهوم دور الجامعة من الوظائف التقليدية كالبحث والتدريس ليشمل كل النشاطات المتعلقة باستغلال قدرات و معارف الجامعة من خلال القيام بعمليات استشارية خارج قطاعها و نقل التكنولوجيا و توظيفها و التواصل مع المجتمع و تقديم الحلول للقضايا العالقة.

و تُعدّ بريطانيا من أكثر الدول التي تفتّنت مبكراً للدور الريادي للجامعة بالمقارنة مع دول الاتحاد الأوروبي التي عانت من ضعف واضح في فهم هذه الوظيفة؛ ماجعل الاتحاد الأوروبي يتبنّى مبادرة بولونيا التي جاءت لتعزيز هذه الوظيفة في أوروبا من خلال برامج

عديدة لتطوير التعليم العالي عبر تسهيل تبادل الطلاب وأعضاء هيئات التدريس وتقوية الروابط مع المؤسسات الصناعية (ناصر يوسف وأمال شوتري، ٢٠١٦).

## ٢. مشروع شبكة برايم *Prime Network*؛

بعد مرور عدة سنوات على تقرير مجموعة "راسل"، قام فريق من الخبراء في أوروبا يعملون ضمن شبكة تسمى "برايم" وهي شبكة تهتم بسياسات البحث والابداع و تنمية المنطقة الأوروبية بتحديد مفهوم آخر للوظيفة الثالثة للجامعات مرفوقاً بنموذج تقييم و كشف و توضيح للنشاطات الداخلة في سياق البعد الجديد للجامعة، و قد تم تحديد ثمانية محاور مرفوقة بمؤشرات لقياسها. و يركز مشروع شبكة برايم على مجموعة من النشاطات التي يُمكن وصفها بنشاطات الوظيفة الثالثة و التي تنقسم بدورها إلى بُعدين اقتصادي (و يضم النشاطات من ١ إلى ٥) و اجتماعي ( و يضم النشاطات ٦، ٧، ٨)، كما يوضحه الجدول رقم (١).

### الجدول رقم (١)

محاور الوظيفة الثالثة المقترحة من طرف شبكة برايم *PRIME Network*

| المحتوى   | البعد   |
|---|---|
| يهتم هذا البعد بتتبع المصير المهني للطلاب، فاندماجهم في سوق العمل دليل على جودة التعليم، و يُحدد المعرفة المنقولة من خلال البرامج التدريسية للقطاع الصناعي .  | (١) الموارد البشرية                           |
| المعارف المقننة المنتجة في الجامعة (براءات الاختراع، حقوق النشر،...)، و استغلال النتائج العلمية و خلق جاذبية للجامعة من أجل بحوث استثمارية.   | (٢) الملكية الفكرية                           |
| نقل المعرفة من خلال مشروعات ريادية و نقل التقنية بتأسيس شركات جديدة .   | (٣) تأسيس الشركات                             |
| الاتاج المشترك للمعارف و نقله للقطاع الصناعي، حيث يعبر هذا البعد عن جاذبية الجامعات و قيمتها من طرف شركاء القطاع الاقتصادي الفاعلين.  | (٤) الاتفاقيات مع الصناعات                    |
| إشراك الجامعة في الخدمات العامة من خلال معالجة المشكلات التي يواجهها المجتمع (القضايا المتعلقة بالبيئة و الأمن الغذائي و الأمن و غيرها )  | (٥) الاتفاقيات مع القطاع العام                |
| مشاركة الجامعة في وضع السياسات على مختلف المستويات. كالمشاركة في صياغة برامج التطوير و في إدارة المناقشات الرسمية حول العلوم والتكنولوجيا و الابتكار .  | (٦) المشاركة في صياغة السياسات                |
| مشاركة الجامعة في الحياة الاجتماعية و المدنية، كامتلاك الجامعة فضاعات تُسهم في الحياة الثقافية على غرار المتاحف و المسارح و قاعات الحفلات و المعارض المكتبات و قاعات المطالعة المفتوحة للطلاب و المواطنين. و مشاركة الأساتذة بأبحاثهم الاجتماعية، و تنظيم أيام دراسية لمعالجة القضايا الاجتماعية. | (٧) المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية |
| التفاعل مع المجتمع بشأن المسائل العلمية بما في ذلك النشر و نقل المعارف المترجمة لشرائح المجتمع، و مناقشة الجمهور حول المسائل المتعلقة بالعلوم و الاكتشافات الجديدة. و يجب أن تكون هذه المبادرات مُقترنة بتوجهات استراتيجية .  | (٨) نشر المعرفة العلمية للمجتمع               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير: *PRIME Network*

**٣ مبادرة المفوضية الأوروبية للوظيفة الثالثة E3M**

و في إطار برنامج التعلم مدى الحياة قامت المفوضية الأوروبية بتمويل مشروع بحثي (E3M) بعنوان: "المؤشرات الأوروبية لقياس مهام الوظيفة الثالثة للجامعات الأوروبية" بالتنسيق مع جامعة Polytechnic University of Valencia ، و ذلك بالتعاون مع ثماني جامعات شريكة من سبع دول أوروبية مختلفة، وهي: (جامعات هلسنكي بفنلندا، جامعة كريمس بالنمسا، جامعة ليون بفرنسا، جامعة ماريبور بسلوفانيا، جامعة بورتو بالبرتغال، ومعهد Institute Superiore Mario Boella بإيطاليا، و معهد دبلن للتكنولوجيا بإيرلندا). و يهدف المشروع إلى وضع منهجية لقياس أنشطة الوظيفة الثالثة للجامعات، و التي تُضيف إلى الوظائف الكلاسيكية للجامعات (التعليم و البحث العلمي) نهجًا جديدًا يعكس جميع إسهامات الجامعات في المجتمع (Carrión, V.R. García- Gutiérrez, M.C. Bas, J.M. Carot, 2016) .

و اقترح المشروع ثلاثة أبعاد لهيكله هذه الأنشطة، و هي: التعليم المستمر، و نقل التكنولوجيا و الابتكار والمشاركة الاجتماعية. و تم تحديد العمليات التشغيلية داخل كل بُعد منها للحصول على مجموعة مختارة من المؤشرات التي تُحدد أساس معيار منهجية التصنيف. و إنتاج مجموعة متجانسة من المؤشرات في المجالات الثلاثة للوظيفة الثالثة للجامعات، و تشمل فعاليات المشروع إجراء ست دراسات حالة على بعض الجامعات الأوروبية. و استخدام الزيارات الميدانية للتحقق من رأي هذه الجامعات حول المؤشرات المختارة من خلال مقابلات شخصية مع ممثلين لأنشطة الوظيفة الثالثة في المجالات الثلاثة، كما تم إنشاء شبكة ويب عالمية لمقدمي الوظيفة الثالثة في أوروبا للسماح للجامعات الأوروبية بإدخال البيانات المتعلقة بأنشطتها في مجالات الوظيفة الثالثة. و ستكون هذه أداة مفيدة لقياس كفاءة الجامعات و مقارنة مؤشراتها و خدماتها عبر أوروبا (Carrión, V.R. García-Gutiérrez, M.C. Bas, J.M. Carot, 2016) .

**أبعاد الوظيفة الثالثة للجامعات:**

أشار K. Szadkowski (٢٠١٣، ٢٠٧) إلى أن أنشطة الوظيفة الثالثة للجامعات تتضمن ثمانية أبعاد هي: تنمية الموارد البشرية (من خلال تثمين رأس المال البشري و المشاركة في البحوث بالتعاون مع الصناعة)، وإنتاج الملكية الفكرية (من خلال تسجيل

المعرفة عن طريق براءة الاختراع و مراعاة حقوق الطبع و النشر)، وإنشاء شركات متخصصة في نقل المعرفة والتكنولوجيا، و إبرام عقود مباشرة مع الصناعة، وإبرام عقود شراكة مع مؤسسات المجتمع المحيط، و المشاركة في صنع السياسات، و المشاركة في الحياة الاجتماعية والثقافية، و زيادة الفهم العام للعلوم و المعارف من خلال نشر نتائج البحوث العلمية الجامعية .

كما توصل **Patricio Montesinos & et al.** (2008, 261, 262) إلى اشتغال الوظيفة الثالثة للجامعة ثلاثة أبعاد هي: الوظيفة الثالثة المجتمعية من خلال تقديم الجامعات خدمات مجتمعية دون أرباح مالية، و تسهم هذه الخدمات في تحسين صورة الجامعة و تحقيق مساهمة فعالة في المجتمع، كتقديم خدمات للموظفين المتعاقدين و تقديم العروض الفنية المتنوعة، والوظيفة الثالثة المشروعاتية من خلال تقديم خدمات لزيادة التمويل كتقديم استشارات للصناعة و تسجيل براءات الاختراع، الوظيفة الثالثة الابتكارية من خلال تقديم استشارات للحكومة و التطوير و الابتكار في صناعات معينة.

و قدم **Marek Kwiek** كاتلوج من خمسة أبعاد للوظيفة الثالثة للجامعة مرتبطة مباشرة بالمساهمة في النمو الاقتصادي، و هي: الوظيفة الإقليمية و تعني انفتاح الجامعة على التطلعات الثقافية والمجتمعية والاقتصادية لبيئتها المحلية، وظيفه ريادة الأعمال و تشمل كافة عمليات الاعتماد على التمويل الذاتي و تحقيق إيرادات غير حكومية، و وظيفة خدمة المجتمع من خلال الاستجابة لاحتياجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية ومطالب القوى العاملة و تقديم الاستشارات السياسية وطرح حلول للمشكلات الصناعية، و الوظيفة المدنية والموجهة للمنفعة العامة التي تُركز عادة على المشاركة المجتمعية و توعية المواطنين، و الوظيفة الابتكارية وهي وظيفة أساسية خاصة بالنسبة للجامعات الريادية الابتكارية (K. Szadkowski, 2013, 206, 207).

و اعتبر **Roessler & et al.** (2015, 5, 6) أن الوظيفة الثالثة للجامعة ظاهرة عالمية ذات خصائص محلية و لها أربعة أبعاد رئيسية هي: التفاعل بين الجامعة و الاقتصاد، و علاقة الجامعة مع مختلف أصحاب المصلحة، و تجسد في نقل التكنولوجيا و الابتكار و المشاركة المجتمعية، و التفاعل بين الجامعة والمجتمع، كالمشاركة المدنية بهدف تحقيق الفائدة للمجتمع، الابتكار الاجتماعي لعصرنة الحياة المدنية و الأنشطة التي تسهم في

تطوير الحياة السياسية، و نقل المعرفة، و تشمل أنشطة توفير المعرفة التطبيقية لمختلف فئات المجتمع .

### **ثامناً؛ مبررات الأخذ بفلسفة الجامعة الريادية في إطار مستجدات اقتصاد المعرفة؛**

يرى البعض أن المجتمعات القائمة على المعرفة تحتاج إلى جامعات لها علاقة وثيقة بالابتكار أكثر من المجتمعات الصناعية، حيث تغير دور الجامعات و أنشطتها البحثية في ظل المنافسة العالمية الجديدة، و لم تكن الجودة الدولية و الازدهار الوطني مُمكناً إذا لم تكن هذه التطورات مُتناغمة مع إنشاء جامعات ريادية، لقد تطورت أدوار الجامعات من تعليم الطلاب (الجيل الأول)، ثم يليه البحث العلمي (الجيل الثاني) إلى الجيل الثالث المعروف باسم الجامعات الريادية (Abesi, Esfandabadi & Esfandabadi, 2016, 430).

و الجامعات الريادية هي جامعات ابتكارية قائمة على آليات السوق، و تضع برامج مُتعددة لنقل و تطبيق المعرفة، و هي جامعات تملك أعضاء هيئة تدريس و موظفين و طلاب رياديين يبتكرون مشروعات جديدة تخلق قيمة للمجتمع، و تتميز بالشراكة مع قطاع الأعمال من خلال اتباع أنماط ريادية، كما أنها جامعات تُفكر في مصادر جديدة للتمويل (مثل براءات الاختراع و البحوث التعاقدية)، و هيئة التدريس بها مسؤولة عن الوصول إلى مصادر تمويل خارجية (Kirby, Urbano & Guerrero, 2011, 303, 304).

و يُعتبر نموذج الجامعة الريادية هو الأكثر ملاءمة لاقتصاد المعرفة، باعتبارها قوة مركزية في دفع الابتكار و النمو الاقتصادي، و لدورها في تحقيق الربط بين المنظور الكلاسيكي للجامعة و بين العالم الواقعي، و لذلك تحتاج الجامعات إلى تطوير ثقافة أكثر ريادية، و يحتاج العاملون بالجامعة و الطلاب أن يُصبحوا رياديين بشكل مُتزايد (Alain Fayolle and Dana T. Redford, 2014, 2).

و تتمثل أهم مبررات الأخذ بفلسفة الجامعة الريادية في إطار مستجدات اقتصاد المعرفة في

**النقاط التالية (محمد سيف الدين بوفالطة، عبد النور موساوي، ٢٠١٥، ٣٨١، ٣٨٢):**

➤ إن اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي و البحثي خلق فجوة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة مما يُعطل جانب أساسي من مواردها الاقتصادية المتاحة .

- قطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد حيث تدخل المعرفة في تنمية كافة قطاعات الصادرات كما تزداد صادرات الخبرة و صادرات الخدمات المعرفية، و باعتبار أن الجامعات منبع المعرفة فلا بد لها من استثمار المعرفة لتسهم في التنمية الاقتصادية من خلال النتائج العلمي التطبيقي .
- يُمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مُدخلات أي نظام تعليمي، و جودة التعليم تُمثل مُتغيراً تابعاً لحجم التمويل في كل مجال معرفي، و يُعد تدبير الأموال اللازمة أمراً له أثر كبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، و يجب على الجامعات البحث عن مصادر أخرى في إطار ما يُعرف بالجامعة الريادية .
- تُشكل التنافسية تحدياً أمام جميع الدول، و تفرض على الجامعات ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاتها العلمية و البحثية، و بدأت الجامعات العالمية تتجه نحو فلسفة التدويل و التحول من الإقليمية إلى العالمية .
- و يرى البعض أن الغموض الذي يعترى الوظيفة الثالثة للجامعة يرجع لكون مفاهيمها و أبعادها قد تقع في إطار وظيفتي التعليم و البحث، غير أن الغموض يتلاشى إذا ما تم الانطلاق من فكرة أن الوظائف الثلاث للجامعة هي وظيفة تعليمية و وظيفة بحثية علاوة على وظيفة ثالثة ريادية تشمل كل ما يُمكن أن يكون ضمن علاقة الجامعة مع المجتمع المحيط من خلال مساهمتها المباشرة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بما يُحقق فائدة لها و للمجتمع معاً، و لا يُمكن أن تكون تلك المساهمة بعيدة أو مستقلة عن وظيفتي التعليم و البحث العلمي، و من أبرز ما نتج عن هذا الدور الجديد للجامعة مفهوم "الجامعة الريادية" و لذا سوف يتناول الباحثان في المحور القادم مفهوم الجامعات الريادية و أهميتها وأهدافها و خصائصها و شروط ضمانات نجاحها و آليات تحقيقها ، بالإضافة إلى بعض المعايير و المؤشرات العالمية للجامعات الريادية و مسارات التحول المستقبلي إليها و تطور علاقتها بالبيئة الخارجية في إطار مستجدات اقتصاد المعرفة، و ذلك كما يلي:



## المحور الثاني: الأسس الفكرية والفلسفية للجامعة الريادية Entrepreneurial University

لقد أدت التغيرات العلمية و التكنولوجيا و الاقتصادية التي يمر بها عالم اليوم إلى ظهور بيئة تنافسية عالمية جديدة، و دعوات مُتتالية تُطالب الجامعات بأن تكون مُنظمات ريادية في جميع مجالات عملها .

و لقد تطورت الجامعات الريادية نتيجة للضغوط المتزايدة للدول لدعم أنظمة الابتكار باعتباره الآن محرك بالغ الأهمية لتحقيق القدرة التنافسية المُستدامة، و أمر حيوي لتحسين كفاءة الإنتاج و تحسين نوعية العمالة، فالابتكار الآن هو قائد لاقتصاد المعرفة، و نموذج يتطلب التعاون بين المجالات المؤسسية الثلاث الحكومية و الأكاديمية و الصناعية، و هذا يفرض أدواراً جديدة للجامعة في المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لتتقل الجامعات نفسها إلى مركز اقتصاد المعرفة في المجتمعات المعاصرة (Kevin Philpott, 2011, 161).

### أولاً: تطور مفهوم الجامعات الريادية:

لقد ظهرت العديد من المصطلحات التي نتجت عن التحولات الطارئة على محتوى أنشطة الجامعات، و كان أبرزها مصطلح الجامعة الريادية، و فيما يلي يستعرض الباحثان بعض التعريفات الواردة لهذا المصطلح:

و بمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الجامعة الريادية يلاحظ أن اتجاهات البحث تنظر إلى النشاط الريادي للجامعة على أنه خطوة من خطوات التطور الطبيعي لنظام الجامعة، و عليه فإن ظهور الجامعة الريادية هو رد فعل أو استجابة حتمية للمتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية الجديدة (T. Frank et al., 2007, 708).

و حسب ما أطلق عليه <sup>١</sup> Etzkowitz بالثورات الأكاديمية، فإن الجامعة مرت بثورة أكاديمية أولى عملت على دمج وظيفة البحث العلمي الجامعي إلى جانب التدريس و تعليم

<sup>١</sup> الأستاذ Henry Etzkowitz باحث ذو سمعة دولية في دراسات الابتكار باعتباره مؤسس مفهوم الجامعة الريادية Entrepreneurial University و مفهوم الحلزون الثلاثي Triple Helix و هو رئيس جمعية الحلزون الثلاثي، حيث يُعتبر في مركز شبكة دولية فريدة من نوعها تضم مئات العلماء و المحللين السياسيين و الممارسين في مجال العلاقة بين الجامعة و الصناعة و الحكومة، و هو أيضاً أحد مؤسسي

الطلاب كوظيفة تقليدية للجامعة، و اليوم تعرف الجامعة ثورة أكاديمية ثانية تُعنى بتحويل الجامعة إلى مؤسسة للتعليم الريادي و التنمية الاقتصادية، كما هو مبين بالجدول التالي (H. Etzkowitz, 2003, 110):

جدول (٢)  
اتساع و تطور وظائف الجامعة

| الريادية  | البحث العلمي   | التعليم  |
|---|--|--|
| الثورة الأكاديمية الثانية<br>الوظيفة الثالثة: التنمية الاقتصادية<br>والاجتماعية إلى جانب الوظائف<br>التقليدية | الثورة الأكاديمية الأولى<br>وظيفتان: التعليم<br>و البحث العلمي | حفظ و نشر المعرفة<br>وظائف جديدة تُولد صراع<br>تعارض المصالح |

و لقد استحدث Etzkowitz مفهوم الجامعة الريادية **Entrepreneurial University**<sup>٢</sup> لوصف المؤسسات الجامعية التي تُسهم بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و أُستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع للتعبير عن إدماج آليات السوق في إدارة الجامعات، إضافة إلى تامين مساهمات الجامعات في نقل التكنولوجيا لصالح الصناعة، و يلعب التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية دوراً مهماً في دفع عجلة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة (Dino Arnaut, 2010, 137).

و التحول إلى جامعة ريادية لا يعني أنها ستصبح أقل اهتماماً بالتعليم و البحث العلمي، لكنه سوف يجعل الجامعات تنظر إلى الأنشطة التعليمية و البحثية على أنها رأسمال يسمح لها بتحقيق أرباح من خلال إقامة مشروعات مُشتركة مع مجتمع الأعمال، فدور الجامعة الريادية في ظل بيئة ديناميكية يحكمها اقتصاد المعرفة هو دعم التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة كمية و جودة البحوث التطبيقية، و نقل تلك المعرفة الجديدة إلى المجتمع بسرعة من خلال ريادة الأعمال (S. O. Peterka & V. Salihovic, 2012, 101).

سلسلة المؤتمرات الدولية للحلزون الثلاثي، و التي نتج عنها سلسلة من الكتب و أعداد خاصة من المجالات منذ بداية انعقادها في أمستردام سنة (١٩٩٦) (<http://gender.stanford.edu/people/henry-etzkowitz>)

<sup>٢</sup> اعتمد هذا المصطلح في وقت لاحق من بين مصطلحات أخرى: مثل الرأسمالية الأكاديمية و الريادة الفكرية و الجامعة التكيفية و الجامعة الجديدة من قبل الأكاديميين و صناع السياسة لوصف الجامعات التي تؤدي وظيفتها الثالثة بفعالية (الوظيفة الريادية) Clark ، و تُسهم بشكل كبير في الاقتصاد القائم على المعرفة .

و في هذا الصدد يتساءل Williams & Kitaev عن ما الذي تعنيه الجامعة الريادية؟ "هل هي الجامعة القادرة على تحسين مواردها المالية و إيجاد مصادر جديدة للتمويل؟ ، أم أنها تلك الجامعة التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف و تؤمن بفلسفة التجديد في الفكر لتلبية متطلبات العصر، و استغلال التطورات المستقبلية بطرق مُختلفة من خلال اقتراح موضوعات جديدة للتعليم و التدريب و الخوض في مجالات بحثية جديدة، و ذلك من خلال التعاون مع المجتمع الذي تنتمي إليه و تتطور فيه؟" (Nadia Rajhi, 2014, 158) .

و لقد تعددت تعريفات الجامعة الريادية بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث أن كل باحث في هذا المجال ينظر إلى الجامعة الريادية من زاوية معينة، و منها يُحدد تعريفاً لها انطلاقاً من تلك الزاوية، والجدول التالي يُوضح تطور تعريف مصطلح الجامعة الريادية لأهم الباحثين:

### جدول رقم (٣)

تعريفات الجامعة الريادية (أسية شنه، ٢٠١٨، ٦١، ٦٢).

| التعريف   | الباحث                   | السنة |
|---|--------------------------|-------|
| هي الجامعات التي تُفكر في إيجاد مصادر جديدة للتمويل مثل: براءات الاختراع، والبحوث بالعقود، و الدخول في شراكة مع مؤسسة خاصة .  | Etzkowitz                | ١٩٨٣  |
| الجامعة الريادية تعني "خلق مشروعات عمل جديدة من طرف أساتذة الجامعة الأكاديميين أو التقنيين أو الطلاب" .   | Chrisman, Hynes & Fraser | ١٩٩٥  |
| تسعى الجامعة الريادية إلى الابتكار في كيفية دخولها لعالم الأعمال، و تسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة التنظيم من أجل الوصول إلى مكانة واعدة في المستقبل، و تسعى لتصبح جامعات قائمة و تُمثل أحد الأطراف الفاعلة في حد ذاتها".                | Clark                    | ١٩٩٨  |
| تعني الجامعة الريادية ثلاثة أشياء: الجامعة بحد ذاتها، الجامعة كمنظمة ريادية، أعضاء الجامعة (الأساتذة و الطلاب و الموظفين) يتجهون ليكونوا رياديين، و تفاعل الجامعة مع البيئة، و الاقتتران الهيكلي بين الجامعة و الإقليم الذي يتبع أسلوب ريادي. | Röpke                    | ١٩٩٨  |
| تتسم الجامعة الريادية بتوثيق الشراكة بين الجامعة و قطاع الأعمال بتحمل قدر أكبر من المسؤولية للأساتذة للحصول على مصادر خارجية للتمويل، وأيضاً بأخلاقيات الإدارة في الحوكمة المؤسسية و القيادة و التخطيط.                                       | Subotzky                 | 1999  |
| الجامعة الريادية لديها القدرة على الابتكار، و التعرف على الفرص و خلقها، والعمل الجماعي ، و تحمل المخاطر ، و الاستجابة للتحديات .  | Kirby                    | 2002  |
| جامعة تهتم بالتدريب الفردي للطلاب و إرسالهم إلى العالم، و تُعتبر حاضنة طبيعية تُوفر هياكل الدعم للأساتذة و الطلاب للبدء في مشروعات تجارية جديدة ومشاركة   | Etzkowitz                | 2003  |
| الجامعة الريادية تُنوع مواردها لتشمل: التسويق (رسوم الدورات التعليمية   | Jacob                    | 2003  |

|  |                              |      |
|--|------------------------------|------|
| و الخدمات الاستشارية و الأنشطة التوجيهية) و التسليح، و براءات الاختراع، و التراخيص، أو امتلاك الطلاب للشركات الناشئة Start-ups .   | lundqvist& Hellsmark         |      |
| هي جامعة تأخذ موقف المبادرة في وضع المعارف للاستعمال، و زيادة المدخلات في خلق المعرفة الأكاديمية، و تمتلك رؤية استراتيجية في تطويرها و علاقتها مع الشركاء المحتملين، و تتغير علاقتها بالمجتمع، كما يتجدد الهيكل الداخلي لها بصورة مستمرة | Etzkowitz                    | 2004 |
| لكي تؤدي الجامعة دورها يجب عليها أن تتبنى موقفاً ريادياً على مستوى إدارة الأفراد و المعارف و الكفاءات، و مهمتها التعليمية و الريادية تمثل خصائص الجامعة الريادية .   | Zaharia & Gibert             | 2005 |
| مفهوم يُستخدم للدلالة على أنشطة أعضاء هيئة التدريس التي تستهدف التمويل الذاتي عن طريق بيع معارفهم (بحث و تدريب) لعملاء في القطاعين العام و الخاص .   | Fuller (OCDE)                | 2005 |
| لكي يُنظر للجامعة على أنها مؤسسة مرموقة عليها يجب أن تكون مُبتكرة مُبادرة مُلبية لاحتياجات الأطراف المعنية، و تُشارك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، و المعيار الذهبي لأي جامعة ديناميكية اليوم هو أن تُصبح ريادية" .          | Miclea                       | 2006 |
| جامعة تسعى لإحداث تغيرات جوهرية في طبيعة التنظيم حتى تبلغ مكانة ريادية واعدة في المستقبل القريب .  | Guerrero-Cano Kirby & Urbano | 2006 |
| هي جامعة تُولد التقدم التكنولوجي، و تُسهل عملية نشر التكنولوجيا عن طريق وسطاء مثل مكاتب نقل التكنولوجيا، و إنشاء حاضنات الأعمال التي ينتج عنها شركات جديدة .   | Rothaermel & Jiang           | 2007 |
| هي جامعة تعتمد أسلوب منظمات الأعمال كالأشكال التنظيمية و تكنولوجيات الإدارة، و إدماج أساليب التميز و الجودة و المنافسة في إطار افتراض أن الجامعة منظمة أعمال.  | Ibarra-Colado                | 2007 |
| هي جامعة تسعى بفاعلية للابتكار في طرق تسيير مشروعاتها .  | Kekale                       | 2007 |
| هي جامعة تعتمد آليات مباشرة تدعم نقل التكنولوجيا من البيئة الأكاديمية إلى الصناعة، و آليات غير مباشرة تدعم أنشطة الأعمال التجارية عن طريق تعليم الريادية"  | Guenther & Wagner            | ٢٠٠٨ |
| مفهوم يشتمل على كل أنواع الجامعات التي لديها تراث بحثي كبير إضافة إلى حداثة تنظيمها".  | Robertson                    | 2009 |
| هي الجامعة التي تتبنى الممارسات الريادية في بيئتها الداخلية و الخارجية.  | Rajhi                        | 2011 |
| جامعة تسعى للحصول على نتائج مبدعة في أربعة ميادين مترابطة هي: نظم المتاجرة، نظم التعليم الريادي، نظم البحث و التعليم، و النظم الإدارية   | Peter w.& Moroz              | ٢٠١٢ |
| مؤسسة أكاديمية تشاركية تكسر القيود التنظيمية بهدف تطوير الكفاءات و الإسهام في ازدهار الابتكارات و ريادة الأعمال .  | Thorp and Goldstein          | ٢٠١٣ |
| جامعة تُمكن هيئة التدريس و الطلاب من إنشاء مشروعات ريادية، و تسعى لتنمية الابتكار في البحوث و التعليم و تشارك المعرفة، و تُعزز التعليم في بيئة مجتمعية عالية التعقيد و تسعى لتوفير تعليم مُتبادل مع أصحاب المصلحة في المجتمع.            | Gibb, Haskins & Robertson    | ٢٠١٣ |
| جامعة تُوفر الأنشطة و الممارسات و الثقافة و البيئة التي تُشجع السلوك المُبادر لدى منسوبيها و تكافئهم عليها، بحيث يُصبح الابتكار و ريادة الأعمال جزء من كيان الجامعة .  | Gibb                         | ٢٠١٣ |

**من خلال الجدول السابق يتضح أن:**

- هناك تعدد في وجهات النظر في تعريف الجامعة الريادية، و رغم الاختلاف الذي يبدو في هذه التعريفات إلا أن كل تعريف يُمكن أن يُستمد منه ميزة أو أكثر يُمكن للجامعة الريادية أن تتصف بها، فمثلاً المسؤولية الجديدة لأعضاء الجامعة، و المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إنشاء مشروعات جديدة، والتكيف التنظيمي مع تغيرات البيئة، و التميز الإداري و الحوكمة، و الأنشطة الجديدة الموجهة لتنمية الثقافة الريادية على جميع المستويات، و إيجاد مصادر جديدة للتمويل .
- تُعبر بعض التعريفات السابقة عن ظاهرة الريادة الداخلية أو العمليات التي تحدث داخل الجامعة، و لا تُؤدي لإنشاء مشروعات جديدة فحسب، و لكن أيضاً تُؤدي إلى أنشطة ابتكارية أخرى كتطوير منتجات وخدمات و نقل تكنولوجيا، و استحداث تقنيات إدارية و استراتيجيات و مواقف تنافسية جديدة.
- الجامعة الريادية كما عبر عنها Etzkowitz هي مرحلة في تطور الجامعة، و هذا لا يعني أنها سوف تتخلى عن وظائفها التقليدية (التعليم و البحث العلمي)، و لكنها سوف تُضيف عليها وظيفة جديدة (الريادية)، و كما عبر عنها Clark بأنها: "الجامعة التي تضمن الاستمرار بين الماضي و الحاضر".
- اقترحت دراسة Rajhi تعريفاً مُختصراً يتمثل في أن الجامعة الريادية هي: "جامعة تتبنى الممارسات الريادية في كل من بيئتها الداخلية و الخارجية" .
- تقوم الجامعة الريادية بتحديد الفرص و استثمارها بفعالية في مجالات البحث العلمي و التعليم بهدف تطوير ذاتها و نقل المعرفة للمجتمع المحيط من خلال التفاعل بين مثلث (الجامعة و الحكومة و الصناعة) .
- يتفق الباحثان مع تعريف Röpke ، و الذي يرى أن الجامعة الريادية تعني ثلاثة أشياء هي:
  - الجامعة بحد ذاتها: كمنظمة تتبنى الريادة الداخلية: الابتكار في هيكلها و تنظيمها و استراتيجيتها .
  - أعضاء الجامعة: طلاب و موظفون و باحثون و أساتذة أكاديميون و يُمكن أن يُصبحوا رياديين.

- التفاعل بين الجامعة و البيئة: أي علاقة الجامعة مع الأطراف الفاعلة في بيئتها من خلال نقل التكنولوجيا و تسويق نتائج البحوث و الشراكة مع القطاع الصناعي .

### تصحيح المفاهيم الخاطئة حول مصطلح الجامعة الريادية :

يُعتبر تحديد المفاهيم الخاطئة حول ماهية الجامعة الريادية هي الخطوة الأولى الصحيحة لمعرفة أسباب نجاح الجامعة أو إخفاقها في تبني نموذج ريادي صحيح، و ذلك كما يلي (هند بنت مسعد بن فضيان الحري، ٢٠١٧، ٢٣٦):

- الجامعة الريادية ليست مؤسسة للتجارة و الاستثمار، و لم تُصمم في الأساس لتعليم الطالب أو عضو هيئة التدريس كيف يُنشئ مشروع تجاري و يُديره، فقد تُواجه الجامعات التي تبنت فلسفة الجامعة الريادية مُخاطرة التركيز على التدريب العملي و الندوات لتأسيس المشروعات الصغيرة، و إهمال توجه الجامعة لأن تُصبح جامعة بحثية في إطار منظومة الابتكار و ريادة الأعمال .
- الجامعة الريادية ليست جهة حكومية مُختصة بالتنمية الاقتصادية، و لا يُمكن اعتبار منسوبي الجامعة من طلاب و أعضاء هيئة التدريس صناع للقرار السياسي و مبتكرين لحلول سياسية عملية لتطوير الاقتصاد الوطني أو لتوفير وظائف للخريجين، فالمبالغة في إشراك الجامعة في سياسات التنمية الاقتصادية يُؤثر على وظائفها و على دورها في البحث العلمي و التطوير و الابتكار .
- الجامعة الريادية لا تتبنى نماذج عمل تجارية و لا قيم المؤسسات الصناعية التي تتكامل معها تحت مظلة المنظومة الوطنية للابتكار و ريادة الأعمال، فإن تبني تلك النماذج يُؤثر على استقلال الجامعة و على وظائفها من تعليم و تدريب و بحث و تطوير و خدمة مجتمع، و على دورها كمحرك للابتكار المعرفي .
- الجامعة الريادية ليست مصنعاً أو شركة لبدء تشغيل المشروعات الصغيرة، و لا يُفترض أن يكون أحد أهدافها منافسة قطاع الأعمال و الصناعة، حيث أن التركيز المبالغ فيه لتأسيس المشروعات التقنية يُؤثر سلباً على نشر فلسفة و ثقافة الابتكار و ريادة الأعمال في إطار فلسفة و ثقافة الجامعة .

## ثانياً: فلسفة التوجه الريادي للجامعة: Entrepreneurial Orientation for University

لقد حظى التوجه الريادي باهتمام خاص لدى الباحثين في ميدان ريادة الأعمال كونه يُشكل قلب صياغة الاستراتيجية الريادية للمنظمة، و تعود جذور التوجه الريادي إلى كتابات Mintzberg عام (١٩٧٣) بتحديد ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات (الريادية و التخطيطية و التكيفية )، و كتابات Miller عام (١٩٨٣م) عندما أوضح أن المنظمة الريادية هي منظمة تنخرط في تسويق المنتجات و الخدمات و الابتكار و تحمل المخاطرة (محمود رضوان محمود غنام، ٢٠١٧، ٣٦).

**ويُشير التوجه الريادي للمنظمة إلى:** سعي المنظمة نحو تحقيق القيمة المضافة من خلال الابتكار و الإبداع والميل نحو الاستقلالية بالاعتماد على أسلوب فرق العمل المُدارة ذاتياً، لتتمكن من استباق المنافسين في توليد الفرص و استغلالها بأسلوب تنافسي هجومي و ضمن إطار الفلسفة الأخلاقية، فالريادة على مستوى المنظمة تتمحور حول رغبتها في إيجاد أعمال إبداعية جديدة، و قدرتها على تحمل المخاطرة المتعلقة باختيار منتج أو خدمة جديدة أو دخول أسواق جديدة غير مُؤكدة، و أخذ زمام المبادرة في استثمار الفرص المتاحة بمستوى أعلى من المنافسين (دلشاد حبيب جبار، ٢٠١٨، ٨٩٤).

و الجامعة كمنظمة تسعى لتحقيق الريادة عليها أن تتبنى توجهاً ريادياً يجعلها قادرة على الابتكار و المبادرة وتحدي المنافسين بما يسمح لها بالمُساهمة في خدمة المجتمع، و تحقيق التقدم لكي تبقى فاعلة باستمرار في الميدان، و هذا التوجه الريادي يتطلب تمكين القيادات الجامعية من المهارات الريادية و الإبداعية و تحمل المخاطرة المحسوبة لاستثمار مزيد من الفرص المتاحة (Zelimir W. Todorovic , 2004, 129, 130).

و يعني التوجه الريادي للجامعات: توجه جامعي قائم على دمج برامج و أنشطة الابتكار و ريادة الأعمال في الكيان المؤسسي للجامعة، و ذلك من خلال عقد تحالفات و شراكات مع قطاعات العمل و الإنتاج، و تحت مظلة المنظومة الوطنية للابتكار و ريادة الأعمال، مما يتطلب ممارسات تنظيمية و عمليات و قيادات جامعية داعمة تسعى لتحقيق متطلبات التحول إلى جامعة ريادية.

و يُمكن تحديد أبعاد الريادة الجامعية في نوعين رئيسيين هما: الريادة الداخلية: و تتحقق عندما تكتسب الجامعة الأفضلية بين الجامعات المنافسة الأخرى، والريادة الخارجية : عندما تتمكن الجامعة من تقديم منتجات و خدمات مُتميزة على المستوى الخارجي إقليمياً و دولياً، و لتحقيق الريادية ركزت كثير من الجامعات العالمية على التوجهات الاستراتيجية التالية (أميرة خيري علي أحمد، ٢٠١٨، ٣٤، ٣٥):

١. أن تُعد الجامعة شريكاً في تطوير التنمية في البلاد و تحقيقها بصورة مُستدامة .
٢. انفتاح الجامعة على العالم الخارجي لتحقيق الحرية الأكاديمية مع التمسك بالانضباط التربوي .
٣. الاهتمام بمكونات العملية التعليمية خاصة عضو هيئة التدريس الذي يُنفذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
٤. بناء قوة عمل مؤهلة تستطيع أن تتكيف مع التكنولوجيات الجديدة .
٥. إدارة المعرفة بالمشاركة في ثورة الذكاء الاصطناعي التي تُعد القوة المحركة للاقتصاد .
٦. نشر قيم الانفتاح و التفاهم مع الآخرين كقيم السلام و التعاون الاجتماعي .

#### مما سبق يستخلص الباحثان النقاط التالية:

- أن التوجه الريادي للجامعة يجب أن يكون على جميع المستويات التنظيمية للجامعة .
- أن التوجه الريادي يهتم بتطوير كفاءات منسوبي الجامعة بما فيها مهارات ريادة الأعمال .
- أن للتوجه الريادي متطلبات تتعلق بالتنظيم الإداري و الثقافة التنظيمية و البيئة و الأنشطة الجامعية .
- أن التوجه الريادي للجامعة يستدعي الخروج من أنماط الإدارة التقليدية إلى أنماط تقوم على التشاركية.
- أن للتوجه الريادي قيم و مبادئ منها المُبادرة و المُخاطرة و المشاركة و التحفيز و المكافأة .



### ثالثاً: أهمية الجامعة الريادية :

لاقت فكرة الريادة في الجامعات اهتماماً واسعاً من منظمات دولية عديدة، و التي بدورها ألزمت المؤسسات الجامعية بضرورة السعي لتحقيق السبق و التميز في الفكر و العمل الريادي بما ينعكس على كفاءة مخرجاتها في سوق العمل .

و تكمن أهمية الجامعة الريادية في أنها تولد القيمة المضافة إلى المعرفة التي تنتجها التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، فالأهمية المتزايدة للمعرفة و الدور الجديد للجامعة في احتضان المنظمات القائمة على التكنولوجيا أعطت الجامعة مكاناً أكثر وضوحاً لدى المجتمع و الحكومة و الصناعة، و هي ظاهرة حديثة تأخذ موقفاً فعالاً في وضع المعرفة علمياً، و مساهمتها في إيجاد المنظمات القائمة على التكنولوجيا، والجامعة الريادية هي عنصر فعال في بناء علاقات ناجحة مع الحكومة و الصناعة التي تُعزز التعلم المعتمد على الإبداع وتُشجعه (أحمد سليمان محمد الجرجري ، ريم سعد الجميل، ٢٠١٨، ٤٤) .

ومن أهم مبررات التحول إلى جامعات ريادية ما يلي (منة الله محمد لطفي محمود أبو لبهان

، ٢٠١٨، 439 - ٤٤١):

١. اللحاق بالتغيرات المتسارعة في مجالات إنتاج المعرفة: تركيز الجامعات على مصادر المعرفة المتجددة و اللازمة لحل المشكلات الحالية و المستقبلية، و السعي نحو تشارك المعرفة بطرق جديدة، و تعزيز التخصصات البيئية، و إنشاء تحالفات أوسع مع مؤسسات التعليم العالي،

٢. تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي: يُقدم التحول الرقمي العديد من الفرص للجامعات الريادية، ولكنه يتطلب تنمية القدرة الرقمية للجامعة من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع العمليات والأنشطة الجامعية الممكنة، و صار تعزيز هذه القدرات عنصراً أساسياً في تعزيز الابتكار بالجامعات، من خلال وضع استراتيجية شاملة تراعي التقنيات الحديثة، باعتبارها أداة التمكين الرئيسية لتنمية التفكير الرقمي الذي يقتضي إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية .

٣. تزايد الاهتمام العالمي بتنمية الجدارات الريادية: و منها: مهارات البحث العلمي، و مهارات صنع و اتخاذ القرار، والمبادرة و اغتنام الفرص، و مهارات التواصل الفعال، و مهارات

التفكير الاستراتيجي، و مهارات الحل الإبداعي للمشكلات، والقدرة على التفاوض و الإقناع، و حساب المخاطر المتوقعة، و القدرة على العمل تحت ضغط، و الفعالية الذاتية المرتبطة بالعمل، و العمل بمرونة و لساعات طويلة .

٤ . **زيادة القيود المفروضة على التمويل العام** : و هذا يقتضي زيادة إيرادات الجامعات و تخفيض التكاليف، و من ثم زيادة الاستقلالية، و تطوير الأسلوب الإداري لكي تُصبح الجامعات أكثر قدرة على المنافسة، و إنشاء بيئة تعليمية جامعية مرنة و مجتمع أكاديمي أكثر إنتاجية و فعالية .

٥ . **توجه الجامعات نحو بناء الشراكات**: تسعى الجامعات نحو التعاون مع الأطراف المعنية و المشاركة النشطة معهم لتسير عملية التعلم الريادي على جميع المستويات داخل و خارج الجامعة، علاوة على أن مشاركة الأطراف المعنية تتحدى مفهوم التميز الأكاديمي الذي يتم الحكم عليه من قبل الأقران فقط إلى التميز الأكاديمي الذي تراه مجموعة واسعة من الأطراف المعنية و يُسهم في تحقيق التواصل المُستمر .

٦ . **التوجه العالمي نحو دمج التدويل في أنشطة الجامعة**: يُسهم التدويل في تحفيز التفكير الاستراتيجي والابتكار، و تحفيز التعاون بين الطلاب و الهيئة التدريسية، و فتح آفاق جديدة للتعاون البحثي، واستخدام أساليب تقييم جديدة لتعليم الطلاب، و يُمكن أن يتم تعزيز الحراك الدولي لهيئة التدريس و الطلاب من خلال إقامة شركات مع الجامعات العالمية، و تنمية روح الريادة الأكاديمية لديهم من خلال التعامل مع بيانات بحثية جديدة، و يُمكن للتدويل أن يُوفر فرص عمل و يمنح الجامعة البعد العالمي .

٧ . **إعداد البحوث الملائمة للتطور العلمي والتكنولوجي**: إن أهمية المعرفة و التكنولوجيا الجديدة تجعل الجامعات تقوم بدور فريد في تعزيز التنمية و الرفاهية و الاستدامة الاجتماعية و الاقتصادية، و التي تقتضي رواد أعمال و بيئة جامعية تسمح بتشارك المعرفة و التكنولوجيا مع العالم الخارجي، و تحول نتائج البحث إلى مُنتجات و خدمات لحل مُشكلات العالم الحقيقي، و يتطلب ذلك قدرات إبداعية و ريادية للجامعات.

٨ . **تزايد الاهتمام العالمي بالتعليم الريادي**: هو تعليم يُشجع المبادرة و العمل و الإبداع، و يشمل المحتوى الذي يُحفز المعرفة حول ريادة الأعمال، و طرق تنمية السلوك الريادي للطلاب في ظل التحول الرقمي المستمر، وتستطيع الجامعات الريادية إكساب طلابها القدرات

اللازمة لإطلاق مشروعات ريادية، و استثمار الفرص المحيطة، و تحمل المخاطرة المحسوبة، و مواجهة تحديات التنفيذ .

٩. **تزايد اهتمام الجامعات بتنمية القيم الريادية؛** و منها: الإيمان بأهمية العمل الريادي، و قيمة المعرفة الريادية، و قيم التأمل الذاتي و التواضع و التقييم المستمر، و المثابرة و الإخلاص و التفاني في العمل، و التفاؤل و الحرص على التقدم و تحقيق النجاحات، و التركيز على المستقبل، و التحلي بروح المغامرة و الإقدام، و الحزم و عدم التردد في اتخاذ القرارات، و المرونة العالية و الرغبة في تعلم أشياء جديدة .

تتلخص أهمية الجامعة الريادية في مواجهة التحديات العالمية من ثورة معرفية و تكنولوجية و أزمات اقتصادية ، علاوة على المساهمة في تطوير الجامعات و المجتمع، و تنمية القدرة التنافسية، و من ثم تحسين جودة الحياة .

#### **رابعاً: أهداف الجامعة الريادية:**

تستهدف الجامعات الريادية تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف الجامعة و الفرص التي تريد استثمارها، و دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من المستفيدين أو تقديم نوعية جديدة من المنتجات و الخدمات، و تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين، و تشكيل مجالس استشارية للجامعة من كفاءات محلية و عالمية للمشاركة في رسم مستقبل الجامعة على المستوى العالمي، و تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات الجامعة لسوق العمل سواء أكان محلياً أم إقليمياً أم عالمياً .

و يمكن تحديد أهداف الجامعات الريادية في الأهداف التالية ( نجلاء أحمد محمد شاهين، ٢٠٢٠، ١٢٤ -

:١٢٦)

١. **دعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة؛** و ذلك من خلال رفع القدرة التنافسية للجامعة حتى تسهم في بناء اقتصاد المعرفة، و تنمية قدرة الجامعة على خلق بيئات عمل جديدة في المجتمعات المحلية، و لتحقيق ذلك لا بد من تحقيق الريادة في التعليم و البحث العلمي و ربطها بالسياسات الحكومية و الصناعية و قطاعات الإنتاج.

٢. **تطوير القدرة التنافسية للجامعة؛** و تتمثل في التطوير المؤسسي للجامعة لتصبح جامعة عالمية ذات تنظيم إداري قوي يسمح ببناء القدرات اللازمة لتهيئة بيئة جامعية ملائمة

لريادة الأعمال و تُؤيد القدرة التنافسية للجامعة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، و لكي تُحقق الجامعة مكانة تنافسية عالمية فهي بحاجة إلى التفكير الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق مزيد من المزايا التنافسية المستدامة .

٣. **تنمية الكفايات الريادية للطلاب؛** عن طريق التعرف على القدرات الريادية الكامنة داخل الطلاب، و تدريبهم على إدارة أنشطة المشروعات من خلال حاضنات الأعمال، مع توفير المعارف والمهارات اللازمة لهم لبدء المشروعات الريادية، و تطوير مهاراتهم المرتبطة بإدارة الموارد المالية و مهارات اختراق السوق، و تعلم كيفية توليد عوائد كافية للمشروعات، و الاستجابة السريعة للمبادرات الريادية محلياً و دولياً، و تحقيق التميز في خبرات الطلاب و إعدادهم للتعامل مع حالة عدم اليقين و التعقيد على الصعيدين العالمي و المحلي.

٤. **تحقيق الريادة التعليمية والبحثية؛** تعني تطوير البحوث الجامعية لتكون مصدراً للابتكارات في الاقتصاد و المجتمع، و نقطة الانطلاق لتطوير أفكار تجارية للشركات الجديدة، و عمل شراكات مع الصناعة لتطبيق البحوث المبتكرة، و توفير التغذية الراجعة من القطاعات الإنتاجية للمساعدة في تحديد الأولويات البحثية التي تخدم تطور الإنتاج، و توفير الفرص لتطبيق مُخرجات البحث العلمي و زيادة الترويج التجاري للأبحاث الجامعية .

٥. **تحقيق التميز الريادي والأكاديمي؛** من خلال توفير بيئة جامعية ديناميكية داعمة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ليُصبحوا ذوي أفكار ريادية، و تطوير السلوكيات الإبداعية لديهم، و تطوير فرص التعليم الريادي لهم، و توفير مكافآت و حوافز مالية لهم من خلال المشاركة في المشروعات الريادية .

٦. **تحقيق الشراكة مع المجتمع والصناعة؛** مُراقبة ما يحدث في البيئة من تغيرات و الاستجابة بسهولة لها و الإسهام في حل مشكلاتها، و أن تكون الجامعة شريكاً أساسياً في التنمية المستدامة، و تطوير شراكة عالمية مع قطاعات الصناعة لتسويق البحوث التطبيقية، و رسملة التكنولوجيا، و خلق مُنتجات و خدمات و أسواق جديدة و تطوير البيئة المُحيطة بها من خلال التعاون مع الكيانات الأخرى .

٧. **توسيع عائدات التسويق ونقل التكنولوجيا؛** و خلق ميزة تنافسية في جذب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس و الطلاب، و تعزيز التفكير الإبداعي حول كيفية تلبية الجامعة لمهام ريادية متعددة، و زيادة قدرتها التكنولوجية و تأهيل كوادرها لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، و التطوير المؤسسي لكليات الجامعة لتُصبح جامعة عالمية تتصرف مثل الشركات، فضلاً عن دورها كموقع للمعرفة والثقافة و العلوم.
٨. **توفير فرص عمل للطلاب والخريجين؛** مُساعدة خريجي الجامعات في الحصول على فرصة عمل و إنتاج وظائف مُبتكرة، و تطوير تقدير الطلاب لفرص العمل المُتاحة و كيفية التعرف عليها و تقويمها، و توسيع سبل العمل عبر برامج التربية الريادية ليحصل الطلاب على المعارف التي تُمكنهم من تأسيس شركات صغيرة.
٩. **توفير مصادر التمويل الذاتي؛** تسعى الجامعات الريادية إلى إيجاد مصادر تمويل غير تقليدية، و ذلك عن طريق تسويق أبحاثها و مُخترعاتها لتحقيق قيمة مُضافة، و تأسيس مشروعات ريادية مُبتكرة تُحقق تدفقات تمويلية لها تُساعدُها في تحقيق أهدافها التعليمية و البحثية و المجتمعية .
١٠. **تحقيق الريادة الاجتماعية؛** أي معالجة التهديدات الاجتماعية بما في ذلك الحد من الفقر والبطالة والجريمة، و ذلك من خلال برامج تعليمية داعمة لريادة الأعمال، و تنمية قدرة الجامعة على اقتناص فرص العمل الريادية، و في نفس الوقت تحقيق الريادة الاجتماعية التي لا تُركز فقط على جني الأرباح وتكوين الثروات فقط و لكنها تهدف إلى تعزيز الأهداف الاجتماعية و التطوعية .

### **خامساً؛ خصائص الجامعات الريادية؛**

- يُعد توافر الخصائص الريادية في الجامعات أحد المنطلقات الفاعلة لتقدمها بشكل يجعلها موضع اهتمام وإثارة بالنسبة للعاملين و المستفيدين و المنافسين لها، و قد تنوعت هذه الخصائص من وجهة نظر الباحثين في الفكر الإداري، فقد أوضح كلارك بيرتون Clark (٢٥٧، ٢٠٠٤) خمس خصائص للجامعة الريادية هي:
١. وجود قيادة مرنة تستطيع دمج القيم الأكاديمية مع التوجهات الحديثة لتطوير الثقافة الأكاديمية .

٢. وجود مراكز و وحدات جامعية قادرة على إدارة التنسيق بين الجامعة و المحيط الخارجي، و تأسيس شركات رائدة، و تحقيق تعاون فعال لخلق وظائف جديدة، و تطوير المعرفة و التكنولوجيا.
٣. توافر نظام حوافز لكل الأقسام الأكاديمية التي تُقدم أفكاراً ريادية في جوهر العمل الأكاديمي .
٤. توافر تمويل كافي يدعم أي مشروع أو نشاط ريادي في كل الأقسام العلمية و مراكز الأبحاث، و تسعى الجامعة لتوفير مصادر تمويل مُتجددة ( الحكومة و القطاع الخاص و المؤسسات المانحة) .
٥. وجود وحدة إدارية تنشر ثقافة الإبداع و الروح الريادية في كل أرجاء الجامعة .

- وفيما يلي توضيحاً لخصائص الجامعة الريادية، وأهمها (رائد حسين الحجار، ٢٠١٨، ٣٢٨ - ٣٣١)؛
١. **خاصية الإبداع**: يُعبر الإبداع عن توجه الجامعة لتبني الأفكار الجديدة و تنفيذها بهدف تقديم مُنتجات أو عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين القائم منها، فضلاً عن إيجاد حلول للمشكلات القائمة، و تتطلب الجامعة الريادية توافر قدرات إبداعية عالية لدى العاملين بها، و أهمها: الأصالة و الطلاقة و المرونة والحساسية للمشكلات، و في ظل بيئة مُتسارعة الأحداث و كثيرة التغيرات تُبرز حاجة الجامعات للإبداعية لتستطيع أن تُقدم كل ما هو جديد و تتمكن من الاستمرار و البقاء .
٢. **خاصية الاستباقية**: تُشير الاستباقية إلى جهود الرياديين في التقاط الفرص الجديدة و مراقبة الاتجاهات و تحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين و توقع التغيرات في طلباتهم و المشكلات التي يُمكن أن تظهر فجأة و تُصبح فرصاً جديدة، و الاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط بل العمل وفق الاستبصارات قبل أن يفعل ذلك المنافسون، و تتضمن الاستباقية: التركيز على المستقبل، و إنتاج الأفكار، و افتراض المسؤولية، و الاتصالات الفعالة، و ذلك من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة .
٣. **خاصية التنافسية**: و تعني التنافسية الجهود التي تبذلها الجامعة التي تعمل بشكل أفضل من مُنافسيها، فتقلل الأسعار و تُضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية، و تأخذ الأنشطة الريادية اليوم مكانةً مهمة في البيئة التنافسية، و يؤدي مناخ التنافسية بين الجامعات إلى تجويد

الأداء الأكاديمي و الإداري، ودفع الجامعات نحو الاطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة و تحسين قدراتها التنافسية و الحفاظ على كوادرها البشرية و تنميتها، و الاطلاع على البرامج التعليمية و البحوث المبتكرة، و تتيح التنافسية للجامعات الانتشار العالمي، و تدفعها إلى تطوير النظم و البرامج لتلبية احتياجات المستفيدين، و توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٤. **خاصية الاستقلالية:** تعني الاستقلالية الحرية في التصرف و تحديد الإجراءات و اتخاذ القرارات، و ترتبط الاستقلالية بتقدير الذات و المسؤولية الشخصية إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل، و يمثل الاستقلال الإداري و المالي بعداً مهماً من أبعاد استقلالية الجامعات و يتجسد في حرية الجامعة في ممارستها لوظائفها الأساسية من تخطيط و تنظيم و إشراف و متابعة ، و تصريف شؤونها الداخلية دون تدخل من الخارج، كما يمثل الاستقلال الأكاديمي في حرية اختيار الجامعة لنظمها و برامجها الأكاديمية.

٥. **خاصية تحمل المخاطر:** تعني تفضيل الجامعات الريادية التعامل مع الفرص الجديدة مع عدم تأكدها من نجاح المشروع الجديد، حيث تُخاطر الجامعات الريادية بالاستثمار في مواردها المالية و المادية و البشرية و تقديم منتجات جديدة إلى السوق. و يرتبط تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يُسهم في تحسين أداء الجامعات، و الجامعات التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة فإنها لن تستطيع تقديم إبداعات جديدة و ستكون ذات استجابة بطيئة إذا ما فُورنت بغيرها من المنظمات وفقاً لظروف السوق المتغيرة .

### سادساً: شروط و ضمانات نجاح الجامعات الريادية:

تُوصف الجامعات بأنها ريادية عندما تُقدم برامج ريادية للطلاب بهدف تمكينهم من إقامة مشروعات ريادية خارج نطاق الجامعة و هناك مجموعة من العوامل المشتركة بين الجامعات الريادية و التي تكفل نجاحها في تحقيق أهدافها، وأهمها (هند بنت مسعد بن فضيان الحربي، ٢٠١٧، ٢٣٩-٢٤١):

١. **نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال:** من خلال تشجيع الطلاب و أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات و المشروعات الريادية و منحهم الجوائز و المكافآت، و تشجيع الأنشطة الأكاديمية ذات العلاقة.

٢. **تبني استراتيجية مؤسسية فعالة:** حيث تُركز الجامعة الريادية على الأنشطة التي تدعم منظومة للابتكار وريادة الأعمال، و لديها القدرة على التنبؤ بالثغرات المحتملة في هذه المنظومة، فإن قدرة القيادة الجامعية على تنسيق العلاقات التنظيمية مع المستفيدين يعمل على سد الثغرات و تجسيد الأنشطة والعلاقات .
٣. **التفويض في إدارة أنشطة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة:** إن القيادات الأكاديمية هي التي تُحدد المهام الريادية و تُوزعها على الإدارات الجامعية، و تبني قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، و تدعم مراحل بناء منظومة الابتكار و ريادة الأعمال بالجامعة و تُتابع تطورها .
٤. **توافر قيادة جامعية فاعلة:** و هي كوادر تستطيع قيادة التغيير المؤسسي في الجامعة، و ما يتطلبه من اتخاذ قرارات تُهيئ بيئة تنظيمية مُلائمة لإدارة الابتكار و ريادة الأعمال، و هي قيادة تعزز مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الإداريين الطلاب و مجتمع الأعمال في أجندة الابتكار و ريادة الأعمال بالجامعة، و تستطيع تطبيق مبادئ الحوكمة بحيث يُصبح للجامعة مكانة فاعلة في منظومة الاقتصاد المعرفي .
٥. **الثقافة التنظيمية القوية:** هي ثقافة قائمة على مفاهيم القيادة الفاعلة و مبادئ الحوكمة بحيث تدعم البرامج و الأنشطة الأكاديمية و البحوث العلمية و الممارسات التنظيمية و الإدارية و الأنظمة و القوانين، ويشعر فيها أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية و الحرية الأكاديمية و بالتقدير المعنوي و المادي .
٦. **المشاركة والتفاعل مع منظومة الابتكار وريادة الأعمال الوطنية:** هذا يتطلب بناء شبكة واسعة من العلاقات الاستراتيجية بين الجامعة و الحكومة و الصناعة وفق نموذج الحلزون الثلاثي و القائم على إنتاج المعرفة ونشرها، و يكون للحكومة و الصناعة أدوار مُهمة في تطوير منظومة الابتكار و ريادة الأعمال بالجامعة .
٧. **النظام الأكاديمي المتمركز حول الطالب:** يجب أن تُشجع الأنشطة الأكاديمية الطلاب على الابتكار و ريادة الأعمال، و هذا يتطلب تسهيل حصولهم على التمويل اللازم للمبادرات، باعتبارهم المحور الرئيس في نموذج الجامعة الريادية التصاعدي من الأسفل إلى الأعلى الذي يتفاعل فيه الطلاب مع المجتمع الأكاديمي والمطل



٨. **الإمكانات البحثية في الجامعة:** إن العديد من الجامعات العالمية تُعتبر نماذج للابتكار وريادة الأعمال، و لها مكانة عالمية كبيوت خبرة للابتكار، و يُمكن أن تُستخدم لتحفيز المزيد من أنشطة الابتكار، و هذا بدوره يُساعد على تبني المنهج المتعدد التخصصات في المشروعات البحثية لإيجاد حلول لمشكلات مُعقدة .

٩. **جودة الحياة الجامعية:** تتنافس الجامعات الآن من أجل توفير بيئة جامعية جاذبة و مُحفزة للطلاب و أعضاء هيئة التدريس لبناء منظومة الابتكار و ريادة الأعمال ذات بنية أساسية داعمة للتوجه الريادي .

١٠. **الدعم الحكومي والاجتماعي:** تستفيد الجامعات الريادية من الدعم الحكومي لبرامجها الهادفة لبناء منظومة الابتكار و ريادة الأعمال، و على الجامعات أن تُشارك القطاع الصناعي في تطوير منظومتها لريادة الأعمال.

### سابعاً: معايير ومؤشرات الجامعة الريادية:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بالتعاون مع المفوضية الأوروبية (OECD) مجموعة من المعايير اللازمة لتصبح الجامعة رائدة في تنمية ريادة الأعمال لدى الطلاب أهمها (عوض الله سليمان عوض الله محمد، أشرف محمود أحمد محمود، ٢٠١٤، ٥٦٩، ٥٧٠)، (OECD & European Commission, 2012, 1-54):

١. **القيادة والحوكمة:** وجود إدارة جامعية واعية بأهمية التوجه الريادي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية، فالجامعة عبارة عن بيئة ريادية لها أهداف مُشتركة أهمها: تنمية المهارات الريادية، و دعم الشركات الناشئة، و تسويق نتائج البحوث، و نقل التكنولوجيا، و زيادة إيرادات للجامعة، و تعزيز التعاون بين الجامعة و الشركات المحلية. و هذا يتطلب التزام قوي بتطبيق استراتيجية ريادة الأعمال لدى الطلاب و الهيئة التدريسية و الأطراف المجتمعية، فالجامعة هي القوة الدافعة لتنمية الثقافة الريادية في البيئة المحيطة بها، من خلال إتاحة الفرص الاستثمارية للشركات الناشئة أو القائمة.

٢. **القدرة التنظيمية:** تحتاج الجامعة إلى تطوير قدراتها التنظيمية لتحقيق جدول أعمالها الريادي من خلال استراتيجية مالية مُستدامة تشمل مصادر متنوعة للتمويل مع تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وتعزيز علاقات جديدة بين الطلاب و أعضاء هيئة

التدريس لدعم أجندة ريادة الأعمال، و كسر الحواجز التقليدية بين الكليات، مثل: مشاركة المرافق بين مختلف الكليات، و الهياكل الإدارية متعددة التخصصات، وتشكيل المجموعات البحثية و التدريسية عبر مختلف الكليات. و يُمكن للجامعات تعزيز ثقافة ريادة الأعمال من خلال: تبني سياسة رسمية لدعم ريادة الأعمال، و توظيف أفراد لديهم خبرات ريادة الأعمال، و تطبيق نظم تحفيزية للسلوك الريادي لمختلف الأطراف المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال، و تُعطي الجامعة الترخيص لأصحاب المصلحة الآخرين الذين يُساهمون في تنفيذ المشروعات الريادية.

٣. **التدريس والتعلم الريادي:** تتخذ الجامعة نهج الريادية في التدريس الجامعي و تسعى لتنمية المهارات الريادية، و تقوم بتنظيم المشروعات الريادية، و تحفيز الأفكار الريادية و تطويرها و تنفيذها، و تستهدف تعزيز قدرات التفكير الريادي لدى الطلاب و تعليمهم كيفية بدء و إدارة مشروعاتهم الخاصة، و كيف يكونوا سفراء لريادة الأعمال، و تعقد مسابقات لهم و تُقدم جوائز، و تعتمد على طرق تعليم متنوعة، و منها: دراسة الحالة و التعلم باللعب و المحاكاة و التعلم التجريبي و التعاوني، و المراجعة المنتظمة لمحتوى المقررات الريادية.

٤. توفير مسارات لرواد الأعمال: تدعم الجامعة الآليات التي يتخذها منسوبيها لتطبيق الأفكار الريادية، و يتطلب ذلك تنمية القدرات الريادية لديهم و تشجيعهم ليُصبحوا رواد أعمال حقيقيين من خلال توفير فرص لتجربة مشروعات ريادة الأعمال، مع مُراعاة دمج الأنشطة الريادية مع الأنشطة التعليمية لضمان إعداد رواد أعمال على نحو مُلائم لإنشاء الشركات الناشئة من خلال تطبيق ما تعلموه، كما تُقدم الجامعة التمويل اللازم للطلاب للانتقال من مرحلة الأفكار الريادية إلى التطبيق بالتعاون مع قطاعات العمل و الإنتاج .

٥. **العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل و مشاركة المعرفة:** يُعد التعاون مع الأطراف الخارجية عاملاً مهماً لنجاح الجامعات الريادية، باعتبارها مصدراً مهماً للخبرات التي تُستخدم في التدريب على أنشطة ريادة الأعمال، حيث تلتزم الجامعة بتشارك المعرفة مع قطاعات الصناعة و التجارة و المؤسسات الاجتماعية و الخريجين و رواد الأعمال، و يجب أن يكون للجامعة روابط قوية مع الحاضنات التكنولوجية الخارجية لمنح فرص لتشارك المعرفة، و تُوفر الجامعة فرصاً لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب للمشاركة في أنشطة ريادة الأعمال من

خلال الرحلات العلمية و التدريبات الميدانية و البرامج البحثية و الأنشطة الاجتماعية. و تربط الجامعة بين الأنشطة البحثية و التعليمية للتأثير على النظام المعرفي، حيث أن المعرفة التي يتم الوصول إليها من خلال البحث و الصناعة و المجتمع تحتاج إلى دمجها مرة أخرى في بيئة الجامعة من خلال: التدريس الريادي، و استضافة رواد أعمال للتدريس، و إقامة شراكات بحثية، و عقود عمل مع الأطراف الخارجية .

٦. **الجامعة الريادية كمؤسسة دولية**: تستهدف عملية التدويل دمج البعد الثقافي أو العالمي في أهداف التدريس ومهامه و عملياته و البحث العلمي و تبادل المعرفة، و هي ليست غاية في حد ذاتها بل أداة للتغيير و التطوير، فلا يمكن أن تكون الجامعة ريادية دون أن تكون دولية، و تسعى نحو جذب العلماء و رواد الأعمال للتدريس و البحث العلمي من خلال برامج التبادل الثقافي و المنح الدراسية و البعثات مع تقديم الحوافز و المكافآت. و الوصول إلى أفكار جديدة للتدريس في بيئة دولية، و بالتالي زيادة قدرة الجامعة على المنافسة في السوق الدولية، و يقتضي ذلك أنشطة تعليم دولية، و مشاركة الجامعة في تحالفات استراتيجية .

٧. **قياس أثر الجامعة الريادية**: تقوم الجامعة بتقييم أثر استراتيجياتها الريادية من خلال جمع أدلة على أثر الأنشطة الجامعية التي تُستخدم بدورها كأداة لمراجعة رؤية و رسالة الجامعة، كما تُقيم الجامعة أثر تعليم ريادة الأعمال في جميع الكليات في صفوف دراسية مختلفة في بداية و منتصف و نهاية العملية التعليمية، و مقارنة النتائج و وضع خطط للتطوير و التحسين و تطبيقها، و قياس مستوى رضا المشاركين و التغيير في مستوى دافعيتهم، و قياس مستوى المهارات المكتسبة من أنشطة التعليم الريادي، و تقييم أثر أنشطة مشاركة المعرفة، و منها: عدد الشركات الناشئة، و عدد الشراكات الدولية، و عدد براءات الاختراع، و عدد المشروعات البحثية، و عدد المشروعات الريادية و أثر هذه الأنشطة على المجتمع المحيط .

### **ثامناً: مسارات التحول لنموذج الجامعة الريادية:**

يُعتبر التوجه الريادي خطوة ضرورية تنتهجها الجامعة لتصبح ريادية، إلا أنه يُمثل مُجرد خطوة أولى تُحدد فيها الجامعة المسار العام التي يُحقق لها ذلك، و السعي لتأسيس جامعة ريادية لا يقتصر فقط على تبني التوجه الريادي، و إنما يستدعي الأمر إجراء تغييرات جوهرية

على جميع المستويات الداخلية أو الخارجية للجامعة، وهذا ما أوضحتها الدراسات التي حددت العوامل الأساسية التي تمكن من المضي نحو إنشاء وتطوير جامعة ريادية، كما يلي:

➤ قام كلارك بيرتون B. Clark بتحليل دقيق لبعض الجامعات الريادية الناجحة، و توصل من خلاله إلى خمسة عوامل تضمن التحول إلى جامعة ريادية، و هي: وجود إدارة جامعية قوية و مهنية، إقامة و توسيع علاقات الجامعة مع البيئة الخارجية، و تنويع مصادر التمويل، و تحفيز العمل الأكاديمي من خلال الحفاظ على الخلفية الأكاديمية للجامعة، تشجيع الثقافة الريادية على جميع المستويات الجامعية (J. Berács, 2014, 15).

➤ قام هنري إيتزيكوتز و آخرون. Etzkowitz & et al. (2000, 316, 317) بدراسة حول الآليات اللازمة لتطوير الجامعة الريادية، و هي ترتبط بأربعة عمليات هي: التحول الداخلي، و يعني تعديل المهام الأكاديمية التقليدية وفقاً لما يتم استحداثه، التأثير العابر للمؤسسات، و يتم من خلاله إعادة التوازن في العلاقات المتداخلة، و تسهيل إجراءات التفاعل مع الصناعة و الحكومة، عمليات الواجهة و ترتبط بحاجة الجامعة الريادية لزيادة قدرات الاستخبارات و الرصد و التفاوض مع الأطراف الأخرى، و الآثار المتكررة الناتجة عن إقامة علاقات مع منظمات قائمة تزيد من قدرة الجامعة على إنشاء شركات جديدة، و قد يأخذ ذلك أشكالاً مختلفة، كإنشاء شركات قائمة على البحوث الأكاديمية .

➤ أكد كل من كيربي Bernasconi & Kirby عام (٢٠٠٥) وجود عامل رئيسي آخر في تعزيز ريادة الأعمال في سياق الجامعة، و هو طبيعة أنظمة المكافآت المعمول بها، سواء الأنظمة النقدية (الأموال، المنح الدراسية، استخدام الموارد) و الأنظمة غير النقدية (الترويج، أنظمة الاعتراف و الترخيص)، و تساعد أنظمة المكافآت في توفير التمويل اللازم لقيام رواد الأعمال الأكاديميون بأنشطة التسويق، فضلاً عن أنشطة البحث و أنشطة التدريس (Maribel Guerrero & et al., 2013, 7).

➤ قام سبورن Sporn ببناء نموذج لدراسة متطلبات تكيف مؤسسات التعليم العالي، و ربط هياكل الجامعة مع الإدارة و الحوكمة و القيادة، و توصلت دراسته إلى سبعة عوامل لتطوير الجامعة التكيفية Adaptive University، و تمثلت هذه العوامل في ستة

عوامل رسمية (المهام و الأهداف و الهيكل و الإدارة و الحوكمة و القيادة) و عامل غير رسمي واحد (الثقافة التنظيمية) (Barbara Sporn, 2001, 122).

➤ أضاف هنري إيتزكويتز Etzkowitz (٢٠٠٤) نموذجاً لتطوير الجامعة الريادية وصف من خلاله ممارسات جامعات أمريكية و أوروبية تعمل باستمرار على تفعيل العلاقات مع أطراف خارجية لتحقيق أهداف معينة، كالحصول على تمويل خارجي للبحوث أو نشر معارفها لخدمة المجتمع، و اقترح في هذا النموذج خمس خصائص أساسية للجامعة الريادية تتمثل في: السعي الدؤوب لرأسمة المعرفة، و توثيق العلاقات مع الصناعة و الحكومة، و الاستقلالية المؤسسية، و خلق تنظيم هجين لتحقيق التوازن بين الاستقلالية و الحاجة إلى التفاعل، و التطوير المستمر للهيكل الداخلي للجامعة (E. Baraldi, 2011, 5).

➤ اقترح كيربي Kirby نموذجاً للجامعة الريادية يتكون من مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية المتعلقة بالتأسيس و التنفيذ و الاتصال و الدعم و التحفيز و التقدير و المكافآت و المساندة و الترقية، و التي تمثل عناصر أساسية للجامعة الريادية (J. Y. Farsi et al., 2012, 194).

➤ اقترحت دراسة "Zaharia & Gibert" (2005, 37, 38) استراتيجية للتحويل إلى جامعة ريادية تتضمن أربعة محاور أساسية: البناء المؤسسي (بناء هياكل أكاديمية ريادية حسب Zaharia أو المحيط الديناميكي حسب Clark، و استحداث تخصصات أو أقسام أو أساليب تعليم جديدة، و وضع مركز قوي لاتخاذ القرار)، و إدارة الموارد البشرية (إنشاء نواة أكاديمية ديناميكية، و تطوير ثقافة ريادية متكاملة)، و الإدارة التنظيمية (إدارة المعرفة و إدارة المشروعات و تنويع مصادر التمويل)، و الانفتاح و التدويل (التعاون مع أقطاب أكاديمية رائدة و جامعات متعددة الجنسيات و شبكات بحوث دولية).

➤ اقترحت دراسة لـ "Guerrero-Cano & et al." (2006, 6) نموذجاً يتضمن عوامل تسمح بإنشاء و تطوير جامعة ريادية، و تتمثل في: العوامل الرسمية و تشمل: الهيكل التنظيمي للجامعة و حوكمتها (المهام و الهياكل التنظيمية و الإدارة الاستراتيجية و مهنية مدير الجامعة، و الاستقلالية و المرونة)، و إجراءات لدعم المشروعات الناشئة

من طرف الجامعة (معلومات و استشارات و حاضنات أعمال و مراكز إنشاء شركات جديدة و حدائق علمية)، و برامج التعليم الريادي ( برامج الدكتوراه و الماجستير و المقررات الجامعية)، أما العوامل غير الرسمية تتمثل في مواقف الجامعة تجاه الريادية (الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و الأكاديميين و بقية عمال الجامعة)، منهجية تدريس الريادية، و نظام المكافآت و الجوائز بالجامعة.

➤ جاءت دراسات "O, Shea & et al." سبعة عوامل ذات أهمية بالغة في تحليل الجامعة الريادية، و هي: الموارد البشرية، و الموارد المالية، و الموارد المادية، و الموارد التجارية، و الوضعية و المكانة، و الشبكات والتحالفات ، و التمرکز (J. Y. Farsi et al, 2012, 195 ) .

➤ اقترحت دراسة "Rothaermel & et al." مجموعة عناصر يُمكن من خلالها تحفيز الريادية بالجامعات، وهي: العناصر الداخلية (نظام الحوافز، وضعية الجامعة، الموقع، الثقافة، الوسطاء، سياسة الجامعة، الخبرة، تحديد الدور و الهوية، خصائص و دور الأساتذة بالجامعة، طبيعة التكنولوجيا القابلة للتسويق)، و العناصر الخارجية (السياسات العامة للدولة، الصناعات السائدة، الظروف الإقليمية المحيطة) . (Yusof , Mohar & Jain, Kamal Kishore, 2010, 86)

➤ اقترحت دراسة باتريكا Peterka نموذجاً للجامعة الريادية يتكون من أربعة عناصر أساسية هي (جوهر الجامعة الريادية، محيط الجامعة المتطور، قيادة جماعية قوية، مصادر تمويل متنوعة)، و مُكونان للقيمة المُضافة هما: (استقلالية و مسؤولية الجامعة، الثقافة الريادية المتكاملة)، و نظام الاتصالات بين العناصر الأساسية و مكونات القيمة (Peterka, Oberman & Sunčica, 2011, 8 , 9) .

➤ ركز Arnaut (2010, 143 , 144) على وضع مسارات للتوجه نحو الجامعة الريادية، و تتمثل تلك المسارات فيما يلي: وجود بيئة جامعية تُشجع التفكير و السلوك الريادي، و التركيز على منهج خلق الفرص داخل الحرم الجامعي لجميع الطلاب، و وجود تخصصات متنوعة في مختلف الكليات، و مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في تصميم و تنفيذ الأنشطة الريادية، و وجود قيادة قوية داعمة، و وجود نظام المكافآت

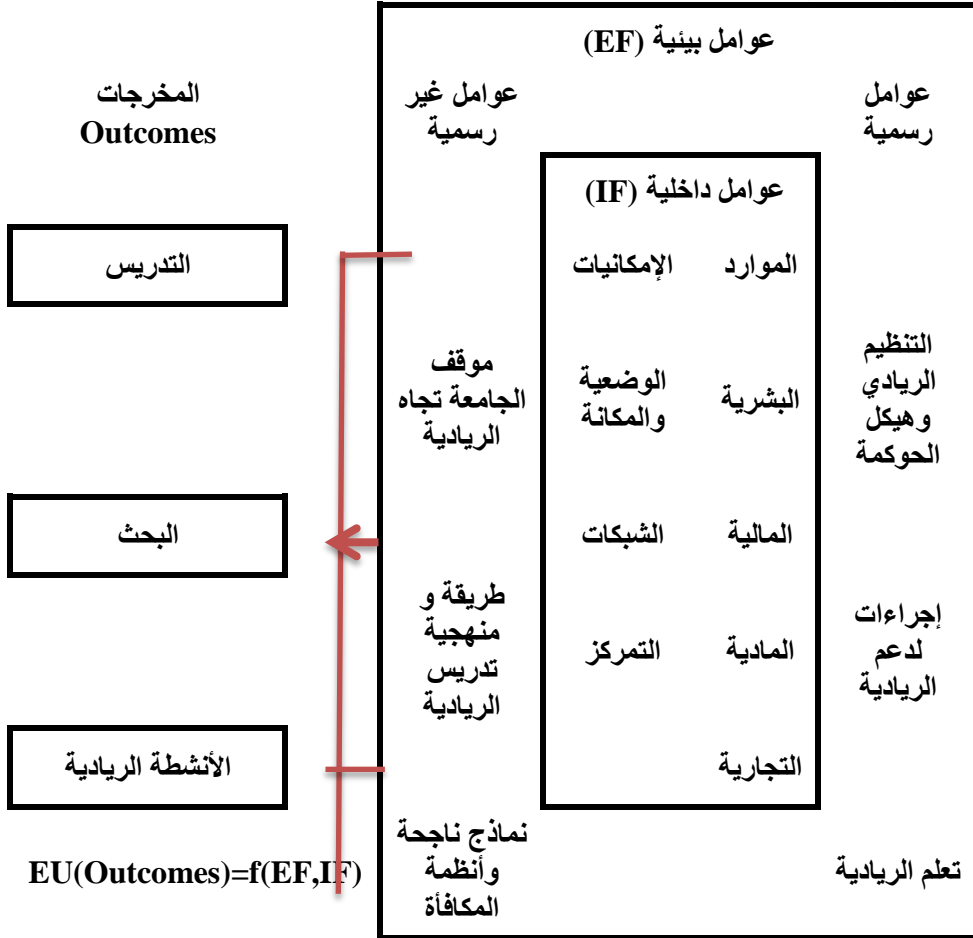
للطلاب و أعضاء هيئة التدريس، و اتباع نهج واسع النطاق للسماح ببدء الأعمال التجارية .

➤ اهتم "Thorp & Goldstein" (٢٠١٠) برسم رؤية شاملة لمقومات الجامعة الريادية محللين لنماذج مختلفة من الجامعات الأمريكية، و تمثلت أبرز المقومات التي تم عرضها في النموذج: التوجه نحو اقتناص الفرص الريادية، الموائمة بين العلوم الأكاديمية و علم ريادة الأعمال، و إنشاء المشروعات عبر التخصصات الناقلة، و ريادة الأعمال الاجتماعية، و دعم التخصصات البيئية، و القيادة الريادية، و التوجه نحو ثقافة ريادة الأعمال، و التدريب على ريادة الأعمال و المساعلة .

➤ قدمت دراسة Rice & et. Al (٢٠١٠) خلاصة دراسات تحليلية عميقة على ستة جامعات رائدة في مجال تطبيق منظومة ريادة الأعمال في أمريكا الشمالية و أمريكا اللاتينية و أوروبا و آسيا ، و توصلت الدراسة إلى سبعة عوامل أساسية تمثل مفاتيح نجاح منظومة ريادة الأعمال داخل أي جامعة، و هي: دعم القيادات العليا بالجامعة، و أعضاء هيئة التدريس الرياديين، و التزام بالتوجه نحو ريادة الأعمال، و دعم مستمر للموارد المالية، و الابتكار في المقررات الجامعية، و البنية التحتية التنظيمية الملائمة، و توفير الاستدامة للمشروعات الريادية عبر بناء شبكات تنظيمية داعمة تشمل كافة الأطراف المعنية في المجتمع .

➤ ركزت دراسة Gibb et al. (2013, 13) على عاملين أساسيين لتصبح الجامعة ريادية، و هما: المنظمة الريادية ( إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، و تعظيم الاستقلالية و الملكية الفردية للمبادرات، و تقاسم المهام ، و التحفيز على الابتكار و التعلم من الأخطاء، و توفير فرص كبيرة لإدارة المشروعات، و نظام للمكافآت لضمان النجاح مع العملاء، و تفكير استراتيجي مرن، و تشجيع التعلم بالممارسة، و التكامل داخل و خارج الجامعة، و تفويض المسؤوليات، و تشجيع الموظفين على تطوير العلاقات الخارجية)، و القيادة الريادية ( قيادة ملتزمة بالريادية، و بناء ثقافة ريادية مشتركة، و التواصل و الإقناع، و وجود أفراد رياديين، و التوجه الإستراتيجي القوي، و التزام الفريق بالتغيير، و التعاون لإزالة الحواجز الهرمية، و التمكين لإعطاء حق الابتكار و التجريب ضمن القدرات المتاحة، و إقامة علاقات داخلية و خارجية .

➤ قامت Guerrero-Cano & Urbano بدراسة العوامل و المتغيرات السابقة، و إجراء دراسة ميدانية واختبار النموذج المقترح تجريبياً باستخدام نمذجة المعدلات الهيكلية SEM ، و يُمكن توضيح النموذج المقترح في الشكل التالي (M. Guerrero - :Cano & D. Urbano, 2010, 49)

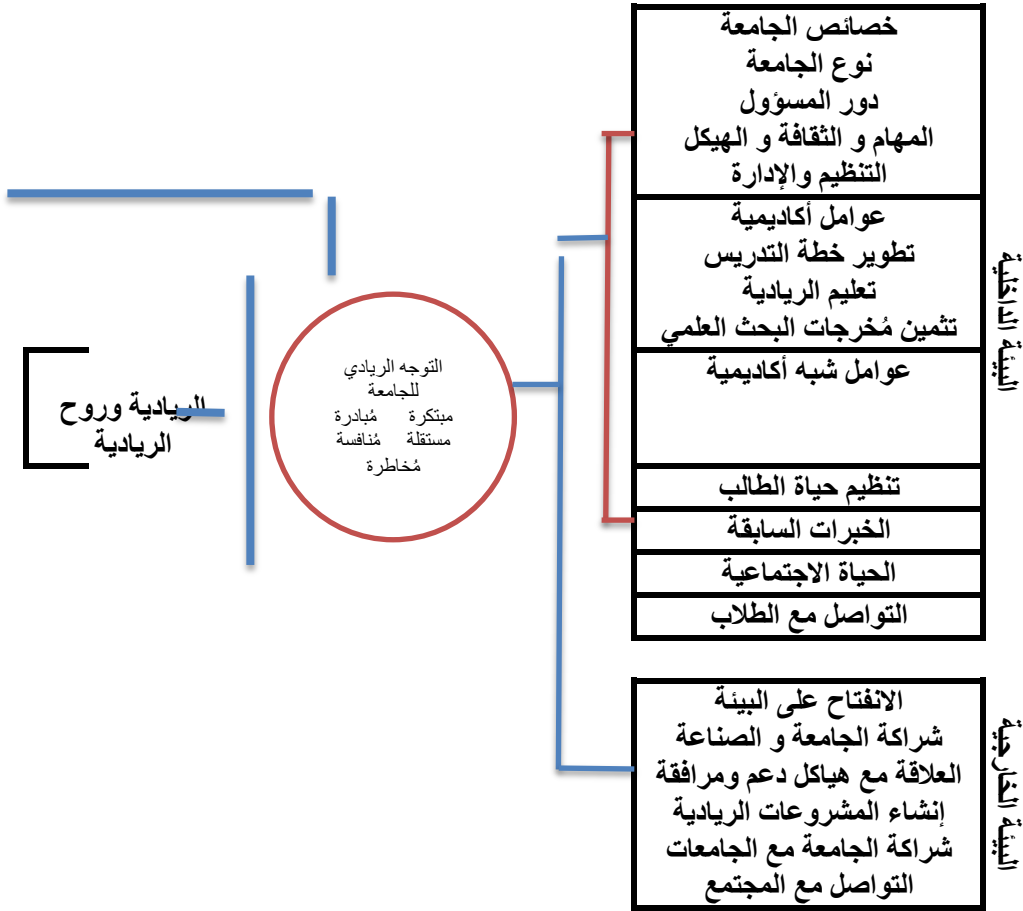


شكل (٢) نموذج الجامعة الريادية لـ "Guerrero-Cano & Urbano"

➤ من خلال مراجعة Nadia Rajhi (2011, 325) لأدبيات الموضوع توصلت إلى أن الجامعة لكي تُصبح ريادية عليها أن تقوم بمجموعة من التغيرات سواء داخلياً ( و يتعلق الأمر بالوظائف و الهيكل و الإدارة والتنظيم و الثقافة) أو خارجياً ( و تخص علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية)، من أجل ذلك اقترحت نموذجاً يُجسد المكونات التي تُساهم في تطوير الريادية بالجامعة ، و يحتوى النموذج على عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للجامعة



و أخرى تتعلق ببيئتها الخارجية، إضافة إلى دعم تبني الجامعة للتوجه الريادي، و ذلك بإضافة مُتغيرات جديدة مُهمة في تطوير الريادية بالجامعة، و يُوضح نموذج الدراسة في الشكل التالي:



شكل (٣) نموذج "Nadia Rajhi" (٢٠١١) للجامعات الريادية

#### من خلال ما سبق يتضح ما يلي:

➤ عملية تحول الجامعة لمنظمة ريادية تأخذ فترة طويلة و تختلف من جامعة إلى أخرى، و يؤثر في ذلك النمو الاقتصادي و العوامل الثقافية و الأطر التشريعية، ففي بعض الحالات إدارة الجامعة هي التي تُولد التغيير وتدعمها هيئة التدريس و في حالات أخرى تكون الأقسام هي نقطة التحول ثم ينتقل تدريجياً إلى المستويات العليا من خلال الهيكل المؤسسي. و يُمكن اعتبار الجامعة ريادية عند مرحلة معينة في عملية التحول .

➤ لا يُمكن أن نكتفي بكون الجامعة أصبحت ريادة في تلك المرحلة من خلال عملية التحول المستمرة، إلا إذا كانت الجامعة منظمة بطريقة مرنة و قادرة على التكيف و إعادة التكيف بأفضل الطرق الممكنة للاستجابة للمتطلبات المجتمعية المتغيرة باستمرار، عندئذٍ نضمن تحولها لمنظمة ريادة .

➤ إذن تطور الجامعة لتصبح ريادة قد لا يكون هدفاً في حد ذاته بقدر ما يكون مساراً تتخذه الجامعة للتجاوب مع التغيرات المجتمعية، و تسعى الجامعة من خلال هذا المسار للبحث عن كل ما يُمكنه أن يُسهم في بناء جامعة تخدم المجتمع على جميع الأصعدة . يتضح مما سبق سعي الباحثين لتحديد كل العوامل الفعالة لتصبح الجامعة ريادة، فهناك من يستند على الجامعة كمنظمة، أو على المستوى الداخلي للجامعة، و هناك من يرى أن الدور المُهم يعود إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و البعض الآخر يُركز على انفتاح الجامعة مع البيئة الخارجية، إلا أن كل ذلك يُعتبر مُهماً و يُمكن أن يقع ضمن البعد الداخلي أو الخارجي للجامعة الريادية، و بالتالي لا يُمكن أن تنفي أي دراسة ما طُرح في دراسات سبقتها، و إنما يُمكن أن تتكامل الدراسات لإثراء البحث في هذا الموضوع .

### تاسعاً: أدوات الجامعة الريادية والأنشطة المرتبطة بها :

في الجامعة الريادية يعلو شأن الأنشطة التعليمية و البحثية و الخدمية و الممارسات المرتبطة بها والأدوات الداعمة لها، و تُعطي الجامعة الريادية أهمية لنمط جديد من الأنشطة المميزة لها، و مهمتها استثمار مُخرجات الأنشطة الريادية باعتبارها جامعة مُستندة على فكر ريادة الأعمال، و هذه الأنشطة تتم من خلال أدوات وقنوات أو آليات تنظيمية خاصة تتبنى كل منها أو تحتضن بعض الأنشطة الريادية الخاصة بها، و يُمكن توضيح أهم أدوات الجامعة الريادية و الأنشطة المرتبطة بها كما يلي:

١. **حاضنات الأعمال الجامعية:** هي وحدات جامعية تهتم بتهيئة بيئة داعمة لأفكار المبدعين، و تعزيزها بآليات مُتكاملة لضمان نجاح مشروعاتهم الريادية الجديدة، و تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية و تشغيلية لمخرجاتها النهائية، و تستهدف الحاضنة الجامعية تحويل أفكار الطلاب الرياديين و مشروعاتهم لقيمة مضافة في اقتصاد السوق عبر احتضان الأفكار المبدعة و المتميزة، والاستفادة الفعالة من الموارد البشرية المبدعة، و تسويق المخرجات التقنية المبتكرة (فوزي عبدالرازق، ٢٠١٤، ٢٠٥، ٢٠٦).

٢. **المراكز متعددة التخصصات:** هي مراكز تُؤسسها الجامعة بهدف تحسين مستويات البحث و التدريس والمعرفة من خلال تشجيع التخصصات البينية و التعاون في حل المشكلات الملحة، وتتبنى الجامعة هذه الرؤية لتضع نفسها في موقع يجعلها قادرة على إحداث التغيير في المستقبل، و الممولين الذين يدفعون في هذا الاتجاه يهتمون بدعم الأبحاث المهمة بتوفير الحلول للمشكلات التي تحتاج لكسر حواجز المعرفة، و تسهل الجامعة تشكيل المجموعات الأكاديمية المُبدعة خارج حدودها كما تُوفر البيئة الفنية و الإدارية لأعضاء هيئة التدريس لتمكين تلك المراكز من تأدية مهامها (إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٢٨).

٣. **صناديق الاستثمار:** و هي أحد أوجه النشاط التجاري للجامعة، و تُمثل مدخلاً مهماً لتوفير موارد مالية إضافية للجامعات، حيث تُخصص الجامعة مبلغ من الموازنة السنوية ليُوضع في صندوق الاستثمار، و يُمكن أن تدعم الحكومة هذا الصندوق سنوياً بمبالغ من أرباح البنك المركزي، هذا فضلاً عن إمكانيات دعم البنوك التجارية لهذا الصندوق بمبالغ من أرباحها السنوية فيتجمع رأس مال جريء أو مخاطر يُمكن استثماره عن طريق شراء و بيع السندات و الأسهم التي يتداولها في السوق، و كذلك شراء الأراضي والعقارات و إنشاء الجمعيات التجارية ( محمد سيف الدين بوفالطة، عبد النور موساوي، ٢٠١٥، ٢٨٤، ٢٨٥).

٤. **بيوت الخبرة:** هي أحد كيانات منظومة ريادة الأعمال و المعرفة داخل الجامعة، و تعني باستثمار خبرات و مبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و توفير المتطلبات و العملية و القانونية و التنظيمية لهم، و تفعيلها من خلال إنشاء مكاتب خبرة خاصة بهم تُمارس أعمالها على أسس تجارية، و بيت الخبرة هو مكتب مُتخصص يُؤسسها مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي اختصاصات مُكاملة لبعضها البعض يُقدم خدمات استشارية أو بحثية على أسس تجارية (زهير بن عبد الله دمنهوري، ٢٠٠٧، ٢٢٢).

٥. **حدائق العلوم والتكنولوجيا:** هي تنظيم يعتمد على توثيق علاقات ناجحة بين الجامعات و بين مؤسسات صناعية قادرة على تمويل الابتكارات بما يتلاءم مع مصلحة كل منهما، و هي وسيط يجمع الأنشطة الجامعية التي تُسهل تبادل الخبرات، و يُقدم الدعم لعمليات نقل التكنولوجيا إلى مؤسسات الأعمال، و يُسهم في تعزيز فرص النمو الاقتصادي (صفاء أحمد محمد شعاعة، وآخرون، ٢٠١٧، ٥٠٤). و كانت أول حديقة في العالم تم إنشائها في

أوائل الخمسينات من القرن العشرين و التي تعرف بوادي السيلكون، أما حديقة مثلث البحوث تُعد من أوائل الحدائق العلمية التي انشئت لوقف تسرب العقول من منطقة زراعية ريفية بأمريكا، وأصبحت من أكثر مراكز التقنية العالمية المتقدمة في العالم، كما تعد حديقة هسنشو العلمية في تايوان من أشهر الحدائق العلمية، كما تتمتع حديقة كامبريدج في بريطانيا، وحديقة تكنوبوليس للابتكار في هولندا بشهرة واسعة (حسين فرج الشتيوي، ٢٠١٥، ٦).

مما سبق يتضح أن تلك الأدوات المتنوعة - كحدائق ومُجمعات العلوم والعاضنات التكنولوجية وغيرها من مكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا، ومراكز الابتكار وريادة الأعمال، وحماية براءات الاختراع - هي أحد أبرز سمات الجامعة الريادية، وأن تنظيمها وسيلة قوية للتوسع والاندماج في العلاقات القائمة على النشاط الريادي مع أصحاب المصلحة المعنيين في كافة قطاعات العمل والإنتاج الصناعية والتجارية و الخدمية بطريقة مؤسسية، وكلها تُسهم بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### عاشراً: آليات تحقيق نموذج الجامعة الريادية:

هناك عدة آليات يمكن للجامعة من خلالها تحقيق الريادية أهمها (آمال ضيف، ٢٠١٨، ٣١ -

(٣٥):

#### ١. المقاولاتية (الريادية):

يُقصد بها إنشاء مؤسسة جديدة غير نمطية تبحث عن استغلال الفرص و الموارد غير المستغلة أو غير المثمنة، و تتميز بالإبداع و البحث عن التغيير، و تقديم منتج أو خدمة مبتكرة و جديدة، بالاعتماد على المبادرة الفردية للمقاول و رغبته في تجسيد أفكاره على أرض الواقع، و مُصطلح المقاولاتية يتضمن التعرف على فرص الأعمال المتاحة من طرف أفراد أو منظمات و سرعة اغتنامها (أشرف بن قدور، محمد بالخير، ٢٠١٧، ٢٤٨).

و يعني التعليم للمقاولاتية: "مقاربة تربوية تهدف إلى تعزيز التقدير الذاتي و الثقة بالنفس عن طريق تغذية المواهب والإبداعات الفردية، و بناء القيم و المهارات التي تُساعد الدارسين في توسيع مداركهم، و تبني الأساليب المناسبة لذلك بناءً على نشاطاتهم الشخصية و السلوكية (اليونسكو، ٢٠١٠، ٩٦).

و يعني التعليم المقاولاتي (الريادي): أساليب التعليم النظامي التي تعتمد على إعلام و تدريب و تعليم أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي الريادي، ويعود تاريخ تدريس المقاولاتية على مستوى الجامعات إلى سنة (١٩٤٧م) عندما قام Myle Maces بتقديم أول مقرر دراسي في المقاولاتية بجامعة هارفارد الأمريكية في كلية إدارة الأعمال، و جذب هذا المقرر إعجاب (١٨٨) طالباً من طلاب الفرقة الثانية لدرجة ماجستير إدارة الأعمال (البحوث محمد علي، ٢٠١٥، ١٣٤، ١٤٣).

كما تُقدم الجامعات الأمريكية برامج تعليمية متكاملة في تخصص المقاولاتية، و تقوم بإعطاء مسابقات علمية عديدة في هذا المجال، و قادت الجامعات الأمريكية العديد من الجامعات الأخرى في العالم نحو تعليم المقاولاتية، و يعود الفضل في ذلك إلى جامعة جنوب كاليفورنيا التي طرحت مساق علمي متطور في المقاولاتية في عام (١٩٧١م)، و تقوم العديد من الجامعات الأمريكية بتنظيم مسابقات تهدف إلى تشجيع روح المقاولاتية بين الطلاب، و قدم معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا جائزة قيمة قيمتها (٥٠) ألف دولار أمريكي، و يستهدف بها الباحثين و الطلاب على حد سواء، و يُشترط المعهد أن يكون أحد أعضاء الفريق الخاص بالمشروع مُلتحقاً بالمعهد بصفة الدوام الكامل، كما تقوم جامعة Yale الأمريكية بمنح جوائز مالية من خلال مُنافسات لإنجاز خطة مشروع على مستوى الجامعة، و تُقدم هذه المنحة مبلغاً من المال للبدء بالمشروع، بالإضافة إلى الإرشاد و المتابعة لمقاولي الجامعة (نوي طه حسين، وآخرون، ٢٠١٦، ٤، ٥).

## ٢. ريادة الأعمال الأكاديمية:

و هي تعتمد على إحداث تكامل بين الأنشطة العلمية الأكاديمية و التجارية، و تُشير الأدبيات التي تناولت الموضوع إلى ثلاثة جهات نظر، و هي (Yusof , Mohar & Jain, Kamal Kishore, 2010, 87):

➤ **النظرة الأولى:** تتعارض ريادة الأعمال الأكاديمية مع النظرة التقليدية للجامعة، حيث تكون بشكل طبيعي و مُلائم خارج الجامعة و بعيداً عن الأدوار التقليدية لها بسبب الصراع و التوتر الناتج عن ذلك.

➤ **النظرة الثانية:** تركز ريادة الأعمال الأكاديمية على إنشاء الجامعة لمشروعات تجارية جديدة تشمل تسويق البحوث و نقل التكنولوجيا و أنشطة الشركات المنبثقة عن الجامعة . Spin-off university

➤ **النظرة الثالثة:** تُعتبر نظرة شمولية تستند على منظور المنظمات الريادية، و تشمل ريادة الأعمال إنشاء المنظمات و المشروعات الريادية و الابتكار و التجديد الإستراتيجي داخل و خارج الجامعة .

و تشتمل ريادة الأعمال الأكاديمية بالجامعات أنشطة ريادية متنوعة منها: عقود البحوث، و الاستشارات، وتسجيل براءات الاختراع، و المشروعات التجارية الذي يؤسسها الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس لتسهيل عملية نقل و تسويق التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة، و تُسهم في خلق قيمة للسوق و الجامعة من خلال عمليات الإنشاء و التجديد و الابتكار التنظيمي (Y. Mohar et al. , 2010, 31).

### ٣. نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى قطاعات العمل والإنتاج:

يُشير ذلك إلى عملية نقل المعرفة و التكنولوجيا من البحوث العلمية إلى القطاعين العام و الخاص، بمعنى تسريع حركة انسياب المعرفة و التكنولوجيا إلى المسار التجاري، و تسببت هذه العملية في تسريع معدل التغير التكنولوجي، و تقصير دورة حياة المنتجات، و اشتداد المنافسة العالمية، لذلك يجب على الجامعات بذل الجهود للتنسيق بين مع الصناعة لتحديد احتياجات السوق (Baglieria, Daniela & et al. , 2018, 4).

و يتم نشر المعرفة البحثية من خلال ثلاث آليات رئيسية تشمل: المؤتمرات و المنشورات العلمية، و تدريب القوى العاملة الماهرة، و تسويق المعرفة، و تتم عملية نقل التكنولوجيا الجامعية من خلال آليات رسمية تتمثل في: تسجيل براءات الاختراع و شراكات البحوث و المشروعات المشتركة، و انشاء الشركات المنبثقة عن الجامعة، و آليات غير رسمية تشمل نقل المعرفة و الاستشارات و المشروعات المشتركة مع خبراء الصناعة (Yusof , Mohar & Jain, Kamal Kishore, 2010, 89).

### ٤. الشراكة المجتمعية :

تُعرف الشراكة المجتمعية بأنها: الجهود التي تبذلها الجامعة في التعاون مع قوى المجتمع و البيئة المحيطة بها، و ذلك لبناء جسور من العلاقات المشتركة التي تهتم

بالنهوض بالجامعة كمؤسسة تعليمية و عمليات مُترابطة و إجراءات، بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به الجامعة في المجتمع، أي أن الشراكة المجتمعية تعني الشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة و المستفيدين من خدماتها (زينب سمير محمد، ٢٠١٧، ١٠).

و تسعى كثير من الجامعات إلى تطبيق نمط جديد من الشراكة المجتمعية التي تُتيح للجامعة التفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي، والتي يأتي على رأسها الخريجون الذين يُعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة، حين تُحسن الجامعة التواصل بمفهوم التمركز حول العميل. و التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة والجمعيات غير الهادفة للربح، و التوسع في إنشاء المشروعات المُشتركة لبناء ثقافة ريادة الأعمال .

#### ٥. تعميق ثقافة الإبداع والابتكار:

على امتداد التاريخ الإنساني كان للعلم و التقنية و الابتكار دور محوري في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث كان فضول الإنسان و مساعيه الإبداعية تتجه نحو إيجاد حلول علمية و تقنية و ابتكارية للمشكلات التي تُواجه البشرية، لذا يجب على الجامعات باعتبارها مراكز للإبداع و التميز أن تلعب دوراً رائداً في بناء مجتمعات المعرفة، و توفير بيئات أكاديمية تدعم إبداعات أعضاء هيئة التدريس و الطلاب، و لذا يجب على الجامعات الاهتمام بتحقيق ما يلي (جامعة دارالعلوم، ٢٠١٦، ٧٧):

- تعزيز الثقافة المؤسسية للابتكار الذي يُعزز الإبداع و معرفة الفوائد الناتجة عن تنفيذ الإبداعات.
- تقديم الحوافز و المكافآت لأعضاء هيئة التدريس و خصوصاً المنخرطون في الممارسات الإبداعية .
- استغلال التعاون المشترك بين المؤسسات الصناعية و التجارية لتنمية المهارات الريادية للطلاب .
- التأكد من وصول المتعلم إلى التقنية العالية و حيازة المهارات اللازمة للحصول على المنافع المأمولة.
- توفير العمليات المناسبة و الأدوات و أنشطة الدعم بحيث تستفيد الجامعة من البيانات الغنية التي نتجت من خلال تحليلات التعلم لتمكينهم من الاستجابة لاحتياجات الطلاب و مواصلة تطوير تدريسهم .

➤ بناء علاقات داعمة بين الجهات الفاعلة و المُتمثلة في: ( الطلاب و الموظفين و الأكاديميين و موظفي الدعم و موظفي تقنية المعلومات و المديرين و أرباب العمل).  
يتضح مما سبق أن الجامعة الريادية تلعب دوراً مهماً في إنشاء الشركات التابعة للجامعة أو المستقلة عنها، و هو يُسهل عملية نقل المعرفة أو التكنولوجيا المرخصة أو المحمية ببراءات الاختراع، و ينتج عن ذلك منتجات وخدمات قابلة للتسويق .

### إحدى عشر: تطور علاقة الجامعة الريادية بالبيئة الخارجية :

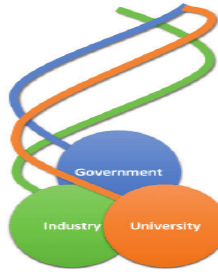
الجامعة الريادية هي الجامعة التي تتبنى الممارسات الريادية على مستوى بيئتها الداخلية و الخارجية، أي أن تحول الجامعة لتُصبح ريادية لا يتم إلا من خلال التحول على مستوى بيئتها الداخلية و علاقتها بالبيئة الخارجية، و البعد الداخلي للجامعة يشتمل على جميع الممارسات الريادية التي يُمكن أن تكون ضمن العمل الأكاديمي، أما فيما يتعلق بالبعد الخارجي للجامعة الريادية فهو يخص علاقة الجامعة ببيئتها الخارجية، و يعاوم البحث العالي توضيح ملامح البُعد الخارجي للجامعة الريادية فيما يلي :

#### ١. نموذج الحلزون الثلاثي *Triple Helix* كركيزة أساسية لقيام الجامعة الريادية :

إن ظهور الجامعة الريادية جاء استجابة للأهمية المتزايدة للمعرفة في أنظمة الابتكار الوطنية و الإقليمية، والاعتراف بأن الجامعة هي المؤسسة الفعالة من حيث القدرة على الابتكار و نقل و توطين المعرفة والتكنولوجيا، و في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة أصبحت الجامعة قائدة لنظام الابتكار سواء كمنتج لرأس المال البشري أو كأساس لتطوير أعمال جديدة بالاشتراك مع الحكومة و الصناعة .

و بالرغم من أن الأنظمة الصناعية و الأكاديمية تشهد مراحل متفاوتة من التطور إلا أن الحكومات على مستوى العالم تقريباً تُركز على إمكانيات الجامعة كمورد لتحسين بيئة الابتكار و خلق أنظمة اقتصادية ترتكز على العلم و المعرفة، لكن هذا الدور الفعال للجامعة لا يُمكن تحقيقه إلا من خلال الاشتراك والتعاون مع أطراف أخرى في المجتمع، و تتكون أنظمة الابتكار من التفاعلات بين مختلف الجهات التنظيمية بما في ذلك الحكومة و المؤسسات و الجامعات و معاهد البحوث (Cai , Yuzhuo , Liu, Cui, 2013, 2).





و يرى هنري إيتزكowitz (Etzkowitz et al. 2000, 314) أن هذه المجالات المؤسسية الثلاثة ترتبط ببعضها البعض لتشكل بذلك ما يطلق عليه الحلزون الثلاثي **The Triple Helix**، وهذا النموذج يفسر التطورات الهيكلية في الاقتصادات القائمة على المعرفة، ويستند هذا النموذج على أن إمكانية الابتكار و التنمية الاقتصادية في مجتمع المعرفة تكمن في الدور المركزي للجامعة، وفي التهجين بين العناصر الثلاثة (الجامعة و الصناعة و الحكومة) لتوليد أشكال مؤسسية و اجتماعية جديدة لإنتاج و نقل و تطبيق المعرفة .

و أصبح نموذج الحلزون الثلاثي يُستخدم كإطار معياري لفهم التفاعلات بين الجهات الفاعلة في نظم الابتكار في التعليم العالي، و تركز ديناميكية هذا النموذج على مجموعة من الشراكات الفعالة بين الجامعة و الحكومة و الصناعة التي لديها القدرة على تطور مصادر جديدة للابتكار مقارنة مع أي مبادرة معزولة تسعى لتحقيق نفس النتائج، ويبدأ نظام الحلزون الثلاثي عادةً بدخول الجامعة و الصناعة و الحكومة في علاقات متبادلة مع بعضها البعض، و يسعى كل طرف في إطار تلك العلاقة إلى تحسين أداء الطرف الآخر (Luis Farinha and João J. Ferreira, 2012, 11).

و يتضمن نموذج الحلزون الثلاثي ثلاثة عناصر هي: (١) دور الجامعة في الابتكار، (٢) التفاعل بين الصناعة و الحكومة في مجتمع قائم على المعرفة، (٣) التوجه نحو علاقات تعاونية بين الأطراف بدلاً من أن تكون قانوناً يصدر من طرف الحكومة، و تُصبح الجامعة المؤسسة الرئيسية في عملية الابتكار باعتبارها جامعة ريادية مع بعض الأدوار التقليدية للصناعة و الحكومة، و يُشير Etzkowitz إلى أن دور الجامعة يتمثل في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة، و تأخذ الصناعة دور المنتج بينما تُسند للحكومة مسؤولية الإشراف على العلاقات التعاقدية لضمان التفاعل و استقرار العلاقات (Burykhina , M. , 2009, 19 , 20).

و حسب هنري إيتزكowitz (Etzkowitz 2002, 2) فإنه يوجد أربعة أبعاد لنموذج الحلزون الثلاثي، حيث تُعتبر بأنها العمليات التي تتعلق بتغيرات كبيرة في إنتاج و تبادل و استخدام المعرفة و التي حددها النموذج، و هي:

➤ **البعد الأول:** يتمثل في التغيير الداخلي على مستوى كل حلزون كتطوير العلاقات بين الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية أو تدخل الجامعة في مهمة التنمية الاقتصادية

➤ **البعد الثاني:** يتعلق بتأثير كل حلزون على الآخر مثل: إجراء أبحاث علمية متعلقة بمشكلات صناعية أو تجارية أو خدمية تتعلق بالبيئة المحيطة .

➤ **البعد الثالث:** يتضمن إنشاء تركيبة جديدة من الشبكات و المنظمات الثلاثية للتفاعل بين الحلزونات الثلاثة، و تتشكل لهدف الخروج بأفكار و أشكال جديدة لتطوير التكنولوجيا العالية.

➤ **البعد الرابع:** و يتمثل في تأثير هذه الشبكات بين المؤسسات التي تمثل الجامعة و الصناعة و الحكومة سواء على المجالات التي أنشأتها أو المجتمع بصفة عامة .

و في إطار الحلزون الثلاثي يُمكن للجامعة أن تلعب دور الصناعة في المساعدة على تكوين الشركات ونقل التكنولوجيا و لكن ليس كمؤسسة حقيقية، و ينطبق الشيء نفسه على الصناعة و الحكومة، فقد تُشكل الصناعة كيانات تدريس و بحث شبيهة بالجامعة، و لكن من غير المرجح أن تتعد كثيراً عن مهمتها الأساسية، و هو نفس الشيء بالنسبة للجامعة، و هذا يُفسر تراجع هذه المؤسسات المساعدة في فترات الانكماش الاقتصادي ، و قد تُركز الشركة الناشئة ذات التوجه الأكاديمي على البحث وتفقد طريقها إلى السوق، و من ناحية أخرى يُنظر إلى نقل التكنولوجيا على أنه امتداد للجامعة في إطار مهمة البحث والتدريس، و بالتالي يتم الإبقاء عليها داخل نواة الجامعة (سفيان جبران، مريم بن عودة، ٢٠٢٠، ١١٠).

## ٢. نموذج الابتكار المفتوح *Open Innovation* كركيزة أساسية لقيام الجامعة

### الريادية:

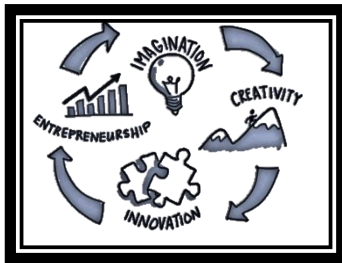
أشار Chesbrough عام (٢٠٠٣م) إلى أن الابتكار المفتوح بدأ من فكرة الحاجة إلى فتح عملية الابتكار خارج الحدود التقليدية للمؤسسات، فحركية و ديناميكية المعرفة تجعل من الحفاظ على أفضل المهارات و المعارف داخل المؤسسة أمراً مستحيلاً، و لذا تحتاج المؤسسة الجامعية للبحث في الخارج عن سبل جديدة للإبداع والابتكار (Eleni Giannopoulou et al., 2010, 163).

و يعني الابتكار المفتوح أن الأفكار القيمة يمكن أن تأتي من داخل أو خارج المؤسسة، كما يمكنها أن تذهب إلى السوق من داخل أو خارج المؤسسة، و بالتالي يضع هذا التوجه الأفكار و الطرق الخارجية في نفس المستوى من الأهمية للأفكار و الطرق الداخلية، و يُشير جوهر نظريات الابتكار المفتوح إلى سهولة خلق مُخرجات مُبتكرة من خلال ازدياد الانفتاح على مصادر خارجية للمعرفة، حيث يُشجع هذا الانفتاح سيولة المعرفة و تدفق المعلومات بين المؤسسات (S. Parveen et al., 2015, 336) .

و يتميز نموذج الابتكار المفتوح بميزتين هما: تسهيل الانتقال المُتكامل للمعارف و الخبرات و الموارد عبر الحدود التنظيمية، و الاندماج الناجح للمصادر الخارجية مع المصادر الداخلية للمعرفة و الذي يمكن من خلق قدرات مُعقدة متميزة و غير قابلة للتقليد (N. Yildirim & K. Şimşek , 2015, 2703) .

إن فكرة الابتكار المفتوح تركز أساساً على مصادر خارجية للمعرفة، و بالتالي تتشكل في إطار هذا التوجه شبكات تعاونية من خلال أنواع عديدة من العلاقات بين مُختلف الجهات الفاعلة في منظومة مصادر الابتكار، حيث أن العلاقات بين المنظمات تُعتبر من أهم أبعاد الابتكار المفتوح، و أن هذا التوجه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأنظمة الابتكار الوطنية والإقليمية، و التي تُؤكد بدورها على الروابط بين المنظمات لخلق المعرفة و نشرها (Dewes , Mariana de Freitas, 2010, 350)

و يستند نموذج الابتكار المفتوح على فكرة نموذج الحلزون الثلاثي، كما أن التغير في محتوى وظائف الجامعة و زيادة الاهتمام بالوظيفة الثالثة ارتبط بنظام الابتكار المفتوح، حيث أن العديد من الصناعات تركز قاعدتها التكنولوجية على البحوث الممولة عن طريق الاتحاد الأوروبي و التي يتم إجراؤها داخل المعامل الجامعية، فالبحوث الجامعية تُمثل عاملاً مهماً في الابتكار الصناعي (K. R. Fabrizio, 2006, 6).



و في هذا السياق طرحت الأدبيات مفهوم جامعة الابتكار، و هو مفهوم يعتمد على مشاركة الجامعات في تعزيز روح الابتكار و المبادرة لدى جميع منسوبيها، و إكسابهم المهارات اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستهدفة، وهو اتجاه جديد يسعى إلى إحداث تغير إيجابي في البرامج التعليمية و

العمليات الإدارية بالجامعة، و ينطوي ضمناً على عدد من العمليات الرئيسية مثل التفرد وتحسين العمليات و نشر المعرفة و الإبداع و بناء المعرفة، و تغيير المجتمع المحيط من خلال التأثير اقتصادياً في القطاعات الأخرى، و تركز جامعة الابتكار إلى أركان رئيسية (فيصل بن فرج المطيري، ٢٠١٥، ٩٤١)؛

- **الابتكار:** التعاون بين منسوبي الجامعة و القطاعات الاقتصادية الأخرى لتبادل الأفكار المبتكرة التي تدفع عجلة التغيير نحو الأهداف الاقتصادية المنشودة .
- **التعلم التطبيقي:** تطبيق المعرفة بعيداً عن الحواجز التقليدية لتوفير خبرات كافية بشأن العالم الحقيقي .
- **ريادة الأعمال:** تهيئة بيئة جامعية تشجع المخاطرة المحسوبة و تطرح أفكاراً مبتكرة تُحقق منفعة للشركات
- **الأثر الاقتصادي:** يتم جلب عوائد مالية جديدة للجامعة من خلال التعاون مع القطاعات الاقتصادية .

مما سبق يتضح أن التحول من الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية قد أصبح توجهاً عالمياً يزداد مداه يوماً بعد يوماً ليُصبح ظاهرة مُعاصرة تهدف إلى جعل الجامعات أحد أهم دعائم الابتكار والتنمية الاقتصادية، و لذا أصبحت الجامعات الريادية هي القوة الداعمة لاقتصاد المعرفة في دول العالم المتقدم، و هذا التوجه الريادي العالمي في الجامعات يدفع بقوة نحو التنمية المستدامة من خلال التركيز على مجالات الإبداع في إنتاج المعرفة واستثمارها وفي المحور القادم يستعرض الباحثان بعض التجارب و الخبرات العالمية الرائدة في مجال الجامعات الريادية .

### **المحور الثالث: بعض الخبرات الدولية الرائدة والتميزة في مجال الجامعات الريادية**

الجامعات الريادية هي جامعات ابتكارية قائمة على آليات السوق، و تضع برامج متعددة لنقل و تطبيق المعرفة و التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تبني مشروعات ابتكارية جديدة تخلق قيمة مضافة للمجتمع المحيط، وفيما يلي يستعرض الباحثان بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال الجامعات الريادية:

## ١. جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة University of Cambridge

تُعتبر جامعة كامبريدج الجامعة الثانية الأقدم في العالم الناطق باللغة الإنجليزية، حيث تأسست عام ١٢٠٩م، و هي من الجامعات الرائدة في الأخذ بالتوجه الريادي وفق تصنيف ملحق التايمز للتعليم العالي، وساعدتها في ذلك عوامل عديدة منها: إنشاء مكتب لنقل التكنولوجيا في التسعينات من القرن العشرين، ثم إنشاء مركز رواد أعمال جامعة كامبريدج عام (١٩٩٩م)، ثم مركز التعلم الريادي عام (٢٠٠١م)، و في عام (٢٠٠٢م) أسست مشروع ريادي مسئول عن تسويق مُنتجات الجامعة، و في أكتوبر (٢٠٠٥م) أنشأت الجامعة نادي للمشروعات و التكنولوجيا (أشرف محمود أحمد محمود، محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٦، ٣٧٧).

كما قدمت جامعة كامبريدج حاضنة أعمال سانت جون للابتكار John's College Incubator، و الحرم الطبي الحيوي عام (٢٠١٣م)، و أنشأت الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات البحثية منذ عام (٢٠٠١م)، ووضعت الجامعة خطة استراتيجية للاستثمار في (١٥٠) هكتاراً من الأراضي في منطقة جديدة، مع توفير كافة المرافق اللازمة لتمكين السكان المحليين من الازدهار، و تمكين الجامعة من تلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي في المستقبل (Wikipedia, St. John's Innovation Centre, 2020).

و تُعد منطقة كامبريدج منطقة رائدة في التكنولوجيات القائمة على المعرفة و تحوي أكثر من (١٥٠٠) شركة للتكنولوجيا، و ثلث هذه الشركات هي مُخرجات لأنشطة الجامعة، و يُعد مركز ريادة الأعمال بالجامعة هو المسئول عن أنشطة ريادة الأعمال، و يهدف إلى تقديم الدعم لرواد الأعمال لإنشاء مشروعات ريادية، و تنمية المهارات الريادية لدى الطلاب، و تسويق الأفكار الريادية الجديدة، و تُمثل الحكومة مصدراً مهماً لتمويل التعلم الريادي، حيث تتلقى الجامعة تمويلاً مستداماً لأنشطتها الريادية من صندوق الابتكار للتعليم العالي، و يُقدم مركز ريادة الأعمال بالجامعة برامج عديدة منها (Bischoff, k., 2015, 28 -35):

➤ **برنامج تعلم ريادة الأعمال:** يستهدف تحفيز الروح الريادية لدى الطلاب، ليكون لديهم فهم شامل بأساسيات الابتكار و ريادة الأعمال و تسويق المشروعات، و يتضمن البرنامج سلسلة من المحاضرات و ورش العمل حول إعداد المشروعات و تحويلها إلى منتج قابل للتسويق، و تتراوح مدة البرنامج من (٨-١٢) أسبوع.

➤ **دبلوم الدراسات العليا في ريادة الأعمال** : وهو تعليم مُختلط يجمع بين التعلم التقليدي (قاعات المحاضرات) مع مُراعاة تضمين نتائج بحوث ريادة الأعمال في محاضرات تعليم ريادة الأعمال باستخدام العروض التقديمية، والتعلم الإلكتروني للتواصل و للمناقشات و تحميل محتوى المُقرر من مُخرجات التعلم المُستهدفة .

➤ **ماجستير ريادة الأعمال** : يُقدم المركز درجة الماجستير في ريادة الأعمال التي تستغرق عامين لتنمية المهارات الأكاديمية لريادة الأعمال، و أكثر من ثلثي عدد الطلاب الخريجين يقومون بإطلاق مشروعاتهم الريادية .

➤ **دعوة رواد أعمال حقيقيين من كافة دول العالم** : لنقل خبراتهم لطلاب الدراسات العليا، و يُشارك رواد الأعمال في أنشطة الجامعة، و كل مجموعة من الطلاب لديهم رائد أعمال حقيقي مُوجه لهم في إعداد المشروعات الريادية، مع تبادل تجربته الواقعية معهم بهدف التحفيز و التشجيع والتعلم .

➤ **تنظيم برنامج تدريبي مكثف لمدة أسبوع واحد** : لإعداد أفكار ريادية للبيئة الخارجية، و يشمل جلسات تدريسية و توجيهية و استشارية، و ذلك من قبل رواد أعمال ذوي الخبرة بهدف تحويل الفكرة إلى مشروع ناجح.

➤ **برنامج ريادة أعمال المرأة** : يُركز على دعم المرأة في مشروعاتها الريادية في مراحلها المُبكرة، و تأمين التمويل اللازم، و يهدف البرنامج إلى تشجيع الجيل القادم من رائدات الأعمال و يقبل البرنامج جميع الأعمار.

و تُعد جامعة كامبريدج من الجامعات الأولى التي توجهت إلى الريادية بالتعاون مع معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا لتنمية منطقة كامبريدج و المملكة المتحدة و العالم أجمع، و لتحقيق الريادة الأكاديمية اتبعت الجامعة عدداً من المبادرات والاستراتيجيات و الإجراءات تتمثل في (أشرف محمود أحمد محمود، محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٦، ٢٨٤ - ٤٠٠) :

١. **ضمان جودة التعليم والتعلم** : تمتلك الجامعة استراتيجية للتعليم تستهدف الحفاظ على أعلى مستويات المنافسة و جذب الطلاب المتفوقين من كل أنحاء العالم، و أنشأت الجامعة صندوق لتنفيذ الأفكار المبتكرة، و تعزيز عمليات التدريس من خلال تقديم الجوائز، مثل جوائز بيكنتجون السنوية للتميز في التدريس و إدراج المهارات الريادية في المناهج، و تبني إعلان بولونيا الجديد لمراعاة احتياجات سوق العمل.

٢. **ضمان جودة البحث العلمي و حماية الملكية الفكرية:** من خلال وضع استراتيجية واضحة للبحث العلمي لمواجهة التحديات البحثية، و الشراكات البحثية الدولية مع الأوساط الأكاديمية و الإنتاجية في جميع أنحاء العالم، و تُساهم الجامعة بجدارة في جدول أعمال الابتكار العالمي، و حصل (٩٠) عالماً من الجامعة على جائزة نوبل عام (٢٠١٤)، و جوائز أخرى خارج الجامعة فضلاً عن الجوائز التي تُقدمها الجامعة .
٣. **إنشاء شركات لدعم الريادية والأعمال التجارية:** يقع حرم جامعة كامبريدج في منطقة تتضمن شركات قائمة على التكنولوجيا، مما يُعزز التعاون بين الجامعة و مصادر التمويل و التكنولوجيا لتوليد بيئة خصبة للابتكار القائم على المعرفة، و تُعد الجامعة المركز الأكثر ديناميكية في التكنولوجيا العالية في أوروبا، من خلال دورها المتميز في تكوين رواد الأعمال و تسويق البحوث والأفكار و الاختراعات
٤. **مركز تعلم ريادة الأعمال:** يستهدف هذا المركز إطلاق طاقات الأفراد في تنظيم المشروعات و الاستجابة لاحتياجات الطلاب و الإدارات داخل كامبريدج، و تبادل أفضل الممارسات مع المجتمع الأوسع، و تُدير الجامعة مشروعات (Etech) (وحدات اختيارية لتُسرع ريادة الأعمال في التكنولوجيا الناشئة للطلاب في الفيزياء و الهندسة الكيميائية و علوم الإدارة)، كما تُقدم الجامعة برامج تدريبية مكثفة لأصحاب المشروعات الطموحة لتسريع الأعمال ذات الصلة بالتكنولوجيا والابتكار لتحقيق النجاح التجاري .
٥. **فضاء الفكرة:** تُقدم جامعة كامبريدج الموارد اللازمة و المساحات المطلوبة لتنفيذ المشروعات الريادية ذات الأفكار الرائدة مع تبادل المعرفة مع رجال الأعمال الأكثر نجاحاً في العالم، و يُمكن من خلال البرنامج الحصول على مزيج فريد من التميز البحثي و قيادة الأعمال و فرص الاستثمار، و يمتلك برنامج Idea Space أكثر من (٣٢) شركة ناشئة في المدينة و أكثر من (٢٦) شركة ناشئة في غرب كامبريدج .
٦. **المشروع الريادي لجامعة كامبريدج:** تأسس هذا المشروع لمساعدة الطلاب و أعضاء هيئة التدريس لتسويق خبراتهم و أفكارهم و تحقيق التميز لشركاء الجامعة، و تتمثل رسالة المشروع في جعل العالم مكاناً أفضل من خلال دعم الابتكار الأكاديمي، و المركز مسئول عن توليد المُنتجات الجديدة، و تقديم الخدمات و المشورة التي تعود بالنفع على الجامعة و المملكة المتحدة و العالم أجمع.

٧. **العضانات و نوادي الأعمال و حدائق التكنولوجيا**: تُقدم الجامعة خدمات الاحتضان و حدائق التكنولوجيا سواء داخل الجامعة أو في منطقة كامبريدج الغنية بهذه المؤسسات، و من أشهر هذه العضانات الحاضنة الاجتماعية لدعم نمو المشروعات الاجتماعية في مختلف أنحاء شرق إنجلترا، و تقديم الاستشارات في بيئة جامعية ودية و داعمة مع الشركاء و الداعمين و الخبراء، و حاضنة الأعمال الدولية الافتراضية، و حاضنة سلسلة البحوث، و حديقة كامبريدج للعلوم التي تحتوي العديد من مراكز التكنولوجيا، و مركز ابتكار سانت جونز، ومنتدى هاورز، فضلاً عن عدد من مراكز الابتكار و الشركات الدولية .

## ٢. **جامعة لوند بالسويد: Lund University**

هي إحدى الجامعات المرموقة في شمال أوروبا، و تقع في مدينة لوند بمقاطعة سكونا السويدية، و تُعد من أكبر المؤسسات التعليمية و البحثية في اسكندنافيا، و صنفت عدة مرات ضمن الجامعات المائة الأولى عالمياً، و تضم ثماني كليات جامعية، و تتضمن تخصصات: الاقتصاد و الإدارة، و الهندسة و التكنولوجيا، و الإنسانيات و القانون و الفنون الجميلة و الموسيقى و المسرح و الطب و العلوم (Lund University, 2020)

و تُقدم جامعة لوند مجموعة من الأنشطة لدعم رواد الأعمال ، و منها ما يلي (منة أبو لبهان، ٢٠١٨، ٤٦٢، -٤٦٤):

١. **تشكيل شبكة المجتمع الريادي بالجامعة (٢٠١٣م)**: بهدف دعوة رجال الأعمال للعمل كمُحاضرين ، و تبادل خبراتهم الريادية مع الطلاب و نشر المعرفة عن ريادة الأعمال .
٢. **كأس المشروع**: و هي منظمة وطنية غير ربحية تأسست عام (١٩٩٨م)، تُعقد مسابقة لتقييم المشروعات الريادية، و تُقدم الدعم لإعداد رواد الأعمال، و تم دمج هذه المسابقة بتعليم ريادة الأعمال بالجامعة .
٣. **مبادرة تقديم دعم مالي للطلاب بجامعة لوند** : بدأت المبادرة عام (٢٠١٢م) لتحويل الأفكار الريادية للطلاب إلى مشروعات فعلية خلال ثلاثة أشهر من العمل بدوام كامل، و هذه المبادرة تسعى نحو اختيار أفضل الأفكار القابلة للتحويل إلى مشروعات ريادية حقيقية و هذه المبادرة مُتاحة لطلاب الجامعة .



٤. **منظمة ريادة الأعمال والمشروعات الجديدة**؛ وهي منظمة طلابية تأسست عام (٢٠٠٤م) من قبل ثلاثة طلاب بالجامعة، و وصل عضويتها إلى أكثر من (١٥٠) عضو، و يتم تمويلها من قبل الرعاه من الشركات، و تهدف إلى تشجيع السلوك الريادي لدى الطلاب و تحفيزهم نحو القيام بمشروعات ريادية.

٥. **ورشة عمل تعلم ريادة الأعمال الأوروبية وجائزة ريادة الأعمال الأوروبية** : تنظم الجامعة سنوياً منذ عام (٢٠١٢م) ورش عمل للباحثين و المربين و صناع القرار في تعلم مهارات ريادة الأعمال، وفي إطار هذه الورش يتم منح جائزة ريادة الأعمال إلى شخص أو منظمة ممن لهم مساهمة كبيرة في تحسين تعلم ريادة الأعمال في أوروبا، و يتم تقييم تعلم المرشحين على أساس الابتكار و الأثر المحتمل و القابلية للتطبيق و مدى الملاءمة للمجتمع .

**و تتمثل أهم جهود جامعة لوند في مجال ريادة الأعمال في النقاط التالية، (Bischoff, k., 2015,**

**300-322)؛**

➤ تم إنشاء مركز ريادة الأعمال بجامعة لوند في عام (٢٠٠٠م)، و سعى المركز نحو إطلاق برنامج لإنتاج المشروعات الريادية، و تلقى المركز التمويل الحكومي حتى عام (٢٠١١م)، ثم بدأ في جمع التبرعات، حيث تبرع ستين جونسون بحوالي (٢٠) مليون كرونة سويدية، و عزز ذلك الاستمرار في دعم أنشطة ريادة الأعمال بشكل قوي، عندئذ أطلق على المركز اسم مركز (ستين جونسون) لريادة الأعمال.

➤ تسعى الجامعة نحو ريادة الأعمال و الابتكار، حيث يتم بدء معظم الأنشطة الريادية من أسفل إلى أعلى أي من الأقسام العلمية، و يتم تعزيز ريادة الأعمال من أعلى المستويات الإدارية بالجامعة بالبحث عن مصادر لتمويل أنشطتها، و تسعى الجامعة نحو جذب الشركاء الخارجين إلى أنشطتها التعليمية .

➤ تسعى الجامعة إلى مشاركة الشركات المحلية و الإقليمية في رعاية أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة، و التبرع بالموارد المالية ، و المساهمة في تنظيم الأنشطة الريادية، علاوة على تعيين ممثلي تلك الشركات كأعضاء في مجلس إدارة كلية الإدارة و الاقتصاد، و مشاركتهم كمحاضرين زائرين أو مدربين في دورات تدريبية للطلاب، و تسعى هذه الأشكال التعاونية نحو توظيف الخريجين بهذه الشركات .

➤ تقدم الجامعة مجموعة من المقررات الريادية لطلاب الجامعة، و أهمها: مُقرر ريادة الأعمال و يشمل مقدمة عن ريادة الأعمال الاجتماعية و التجارية و استثمار الفرص الريادية، و مُقرر إدارة الابتكار و يشمل تنمية المعرفة النظرية و القدرة العملية على إدارة الابتكار، و مُقرر ريادة الأعمال و إدارة المشروع و يشمل تنمية المعرفة النظرية في مختلف جوانب ريادة الأعمال و إدارة المشروعات، و مُقرر ريادة الأعمال في مجال العلوم الإنسانية والآداب و يشمل التدريب على خلق فرص عمل جديدة و إدارة المشروعات، و مُقرر إدارة الأعمال، و يشمل مقدمة عن الفرص الريادية للمهندسين، و كيفية إعداد خطط العمل .

➤ تتميز جامعة لوند بالربط بين التعليم و البحث العلمي، و لديها مجموعات بحثية في أكثر من (٣٠) تخصص مُختلف، و يدمج أعضاء هيئة التدريس نتائج بحوثهم في أنشطة تعليم ريادة الأعمال، و ابتكر مركز ريادة الأعمال بالجامعة برامج بحثية تستهدف توليد المعرفة القيمة و تعزيز تعلم ريادة الأعمال، و منها: برنامج طبيعة العملية الريادية، و أساليب تعليم ريادة الأعمال، و يتم دمج نتائجها في المقررات الجامعية .

➤ تتعاون الجامعة مع خريجها بقوة في مجال ريادة الأعمال، حيث يتم الترويج لرواد الأعمال الناجحين من الخريجين في مؤتمرات مركز ريادة الأعمال، و يتم تضمين خريج واحد كعضو استشاري في مركز ريادة الأعمال بالجامعة، و تتعاون المنظمات الطلابية مع المركز في تنفيذ أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة .

➤ يُوجد بالجامعة مركز الابتكار الاجتماعي، و هو مركز جامعي للتمويل يقوم بتقديم قروض و مشورات تجارية و تسويق البحوث مع الحفاظ على الملكية الفكرية، و يسعى المركز نحو اكتشاف الاختراعات و تسجيل براءة الاختراع ، و يعمل المركز كحلقة وصل بين الجامعة و قطاع الأعمال، .

➤ يُوجد بالجامعة خمس حاضنات تدعم تعليم ريادة الأعمال، و هي: حاضنة معملية للطلاب تدعم الطلاب الذين يرغبون في تحويل أفكارهم إلى مشروعات فعلية، و يتلقون بها دورات تدريبية و مُحاضرات و ورش عمل مجانية، و حاضنة لبناء شركة ناشئة، و حاضنة للقطاع الإبداعي و الثقافي تقوم بتعزيز السلوكيات الريادية، و حاضنة علوم الحياة، و حاضنة للشركات، و تقع تلك الحاضنات في حديقة العلوم و التكنولوجيا التي لها دوراً كبيراً

في تعلم ريادة الأعمال، و تُعد من أوائل الحقائق العلمية في العالم، حيث تأسست عام (١٩٨٣م)، وتضم أكثر من (٣٥٠) شركة، و معظمها تم تأسيسها نتيجة الأنشطة البحثية بجامعة لوند .

### ٣. جامعة ليونبورغ بألمانيا الاتحادية Leuphana University of Lüneburg

هي جامعة تأسست عام (١٩٤٦م)، و تقع في مدينة ليونبورغ الألمانية و تحتوي على أربع كليات: التربية، والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، والاستدامة، و الاقتصاد و إدارة الأعمال، علاوة على المراكز البحثية، قاد برنامج ريادة الأعمال الجامعة لتكون من أفضل الجامعات الألمانية، و في نهاية عام (٢٠١٣م) أطلقت وزارة الاقتصاد و التكنولوجيا مسابقة ريادة الأعمال و تم الاعتراف بالجامعة بأنها من أفضل الجامعات الألمانية نظراً لمشروعها الريادي . و تتمثل أهم النشاطات الريادية للجامعة فيما يلي (منة أبو ليهان، ٢٠١٨، ٤٥٢ - ٤٥٩):

١. يلعب مركز ريادة الأعمال بالجامعة دوراً أساسياً في تنمية الأفكار الريادية للطلاب و أعضاء هيئة التدريس وقادة المجتمع و ضمان تحويلها إلى أنشطة فعلية، و توفير خدمات رعاية المشروعات الناشئة، و تقديم الدورات التدريبية لتوعية المجتمع بمجال ريادة الأعمال، و المركز على اتصال دائم بالشركات، و تم دمج ريادة الأعمال كمقرر أساسي في برامج إعداد المعلمين، و تقوم الجامعة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تعليم ريادة الأعمال بالحصول على إجازة للتفرغ للمشروعات و مكافآت مالية مُجزية .

٢. قامت الجامعة بتوظيف مُحاضرين ذوي خبرة في ريادة الأعمال ليُشاركون في التدريس، و يتم تمويل أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة من قبل برنامج تابع للوزارة الاتحادية للشئون الاقتصادية و الطاقة، و يهدف البرنامج إلى تحسين بيئة ريادة الأعمال بالجامعات، و يشمل البرنامج ثلاثة نظم: نشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات الألمانية، و تمويل المشروعات الناشئة للطلاب و الخريجين، و إثبات جودة الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشروعات تطبيقية، و يشمل نهج التدريس الريادي بالجامعة ما يلي:

➤ أسبوع التوجيه الريادي؛ و يلتحق به طلاب السنة الأولى للتعرف على الجامعة و مجالات الدراسة بها، و يشمل مجال ريادة الأعمال التوعية بإدارة المشروعات و

الشركات الناشئة، و التفرقة بين مرحلة توليد الأفكار و مرحلة تكوين الكفاءات الشاملة، و مرحلة رواد الأعمال الحقيقيين، و يتم عقد مسابقة الفكرة الناشئة الذي يتقدم فيها المشاركون لحل أي مشكلة اجتماعية .

➤ **مقررات ريادية:** و منها مقررات: ريادة الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، و ريادة الأعمال المستدامة، وإدارة المشروعات الناشئة، و إدارة الفرص الريادية، و ريادة الأعمال الثقافية، و مقرر إدارة الابتكار .

➤ **الأكاديمية الريادية:** و هي جزء من الدراسات التكميلية ببرامج البكالوريوس، و تشمل ثماني وحدات دراسية، هي: الاستراتيجية و الكفاءة الريادية، و إدارة المشروعات الناشئة، و مقدمة في الاقتصاديات وأسس التواصل، و الموارد البشرية و إدارة المخاطر و التسويق، و تحليل خطط المشروع الفعلية، و تتنوع طرق التدريس بالأكاديمية ما بين لعب الأدوار و ألعاب المحاكاة و المشروعات و التدريبات العملية والمحاضرات و المناقشة مع المتحدثين الضيوف و دراسات الحالة و التعلم الإلكتروني .

➤ أنتج مركز ريادة الأعمال بالجامعة لعبة محاكاة للمشروعات الناشئة للمدارس في عام (٢٠١١م) ، علاوة على استخدامها في بعض الندوات و ورش العمل بالجامعة .

➤ تشمل أنشطة دعم و إعداد رواد الأعمال مناقشات يتحدث فيها رواد الأعمال عن تجاربهم، مع الإجابة على أسئلة الحاضرين من منسوبي الجامعة، و تتم هذه الجلسات ثلاث مرات كل فصل دراسي .

#### ٤. **جامعة ولاية أريزونا Arizona State University :**

هي جامعة بحثية عامة تأسست عام (١٨٨٥م)، و تقع في مدينة تمبي بولاية أريزونا الأمريكية، و تحتوي العديد من الكليات مثل: الآداب و العلوم، ريادة الأعمال، الابتكار التربوي و إعداد المعلمين، الهندسة، والإدارة العالمية، و الصحافة ، القانون، الفنون الحرة، الطب، التمريض، و التكنولوجيا و الابتكار، و تُعتبر الجامعة من أكثر المؤسسات التعليمية ابتكاراً في العالم، حيث يعمل الطلاب و أعضاء هيئة التدريس بها مع وكالة الفضاء الأمريكية (NASA) لتطوير و ابتكار برامج استكشاف الفضاء، و تقدم الجامعة لطلابها البرامج

المبتكرة المصنفة على المستوى الوطني و المرتبة عالمياً، و تزدهر الجامعة في مجالات الأبحاث الرائدة والشراكات الاستراتيجية و ريادة الأعمال، و اختيرت الجامعة كمؤسسة توظيف "أعلى المستويات" من قبل أكثر من (٥٠) شركة كبرى وفقاً لمكاتب التوظيف المهنية الأمريكية (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و جامعة ولاية أريزونا مُعترف بها عالمياً كمؤسسة رفيعة المستوى تُركز على حل مشكلات المجتمع، مما أهلها للحصول على أعلى المراتب في التصنيفات المحلية و العالمية، حيث صنّفت الجامعة للسنة الرابعة على التوالي من قبل مؤسسة (U.S. News & World Report) في المرتبة الأولى في قائمة "المدارس الأكثر ابتكاراً"، و تم تصنيفها من قبل التايمز في جداول الأداء العالمية الوحيدة التي تُقيم أداء الجامعات بناءً على جودة الأبحاث و التعليم و نقل المعرفة و التوقعات الدولية، و تتميز الجامعة بأبنية حديثة و حدائق غناء تُحيط بها، كما تتميز بقربها من المراكز التجارية و سهولة التنقل فيها، فضلاً عن المرافق العصرية المجهزة بها، و تُوفر الجامعة كادراً أكاديمياً ذو خبرة مُتميزة و يتمتع باحترافية عالية (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و تُعد جامعة ولاية أريزونا مثالاً يُحتذى به في جعل ريادة الأعمال ثقافة تسود مجتمع الجامعة و من أهم

ممارساتها الريادية (Torrance, Wendy E. F., 2013, 14):

- يهتم رئيس الجامعة بدعم ريادة الأعمال ، و تؤكد قياداتها على روح المبادرة باعتبارها طريقة للحياة داخل الجامعة وليس مجرد طموح تعليمي، بل هي الطريقة التي ينبغي للمكان أن يُدير بها نفسه .
- يتم دمج ريادة الأعمال في الخطة الاستراتيجية لكل كلية بالجامعة لتحقيق رؤية أكبر تُعرف باسم "الجامعة الأمريكية الجديدة" ؛ مما يدفع كل كلية إلى التفكير في استراتيجية مناسبة لها لريادة الأعمال
- يتم تعزيز ريادة الأعمال في جميع أنحاء الحرم الجامعي و مكاتب العمداء من خلال بعض الوسائل، على سبيل المثال: الملصقات المدون عليها "قيمة ريادة الأعمال" في كل وقت و كل مكان .

- يُوفّر مكتب الرئيس الدعم العملي للكليات في شكل زمالات الابتكار، و يكون هؤلاء هم الميسرين الذين يدرّبون الكليات على جهود ريادة الأعمال و الابتكار مثل: البرامج و الأحداث و الأفكار التسويقية.
- يتم تضمين المفاهيم الريادية في جميع الدورات المتنوعة بحيث يتعلمها الطلاب في سياقات متعددة، على سبيل المثال: دورة خدمة المجتمع، و التي تُطالب الطلاب بالتوصل إلى أفكار ريادية و تطبيقها عملياً.

### ٥. جامعة ستانفورد: Stanford University

هي جامعة أمريكية بحثية خاصة تأسست الجامعة في عام (١٨٨٥م)، و قد بدأ وادي السليكون منها بالستينات من القرن الماضي، و تقع الجامعة في جنوب شرق سان فرانسيسكو، و يُسجل بالجامعة حوالي (٦,٧٠٠) طالب لدارسي البكالوريوس و (٨,٠٠٠) طالب للدراسات العليا كل سنة من جميع أنحاء العالم، حيث يسعون جميعاً للحصول على درجة ما بعد البكالوريا في سبع كليات هي: الأعمال والأرض و الطاقة والعلوم البيئية و التعليم و الهندسة والعلوم الإنسانية والعلوم و القانون و الطب (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و تم تأسيس مركز الدراسات الريادية (CES) بجامعة ستانفورد عام (١٩٩٦م) لتلبية احتياجات المجتمع الريادي، وهو يُمثل جهد تعاوني يمتد داخل الجامعة بأكملها لدعم التدريس و البحث، و يُقدم المركز مجموعة من البرامج الريادية التي تُغطي مجالات الإدارة و المالية و التكنولوجيا و القانون و التعليم و التصميم، و يُوفّر المركز الفرص التجريبية للطلاب لاختبار مفاهيم ريادة الأعمال، كما تُوفّر الجامعة العديد من برامج الزمالة التي تُمكن الطلاب من الحصول على الخبرة و المعرفة المتعمقة من خلال تأسيس الشركات الريادية المُبتدئة في مجال التكنولوجيا (Yong Suk Lee, Chuck Eesleyb, 2017, 11, 12).

و قد أسس خريجو جامعة ستانفورد أو قادوا الآلاف من الشركات، بما في ذلك بعض الشركات الأكثر شهرة في العالم، مثل: جوجل Google، نايك Nike، و هيووليت - باكارد Hewlett-Packard، و تشالز شواب Charles Schwab في مجال الابتكار الاجتماعي، كما أكد التقرير الذي أُجري في عام (٢٠١١م) برعاية شركة رأس المال الاستثماري Sequoia Capital أن حوالي (٤٠,٠٠٠) شركة من الشركات النشطة في الولايات المتحدة الأمريكية ترجع جذورها إلى جامعة ستانفورد، و استطاعت هذه الشركات تحقيق إيرادات

سنوية قدرها (٢.٧) تريليون و توفير (٥.٤) مليون وظيفة، و من أهم وظائف الطلاب بعد التخرج من برامج تعليم ريادة الأعمال بجامعة ستانفورد ما يلي (Charles E. Easley & William F. Miller, 2012, 6, 7)

- يتواصل حوالي (٤٠%) من الطلاب بستانفورد بالمؤسسات الإنتاجية بهدف إيجاد وظائف مناسبة لهم.
  - يُقدر عدد الشركات التي أنشأها خريجو جامعة ستانفورد بنحو (١٨٠٠٠) شركة في كاليفورنيا، والتي تُولد مبيعات سنوية تبلغ حوالي (١.٢٧) تريليون دولار، و تُوظف أكثر من ثلاثة ملايين شخص .
  - يُسهم حوالي (١٥%) من طلاب الدراسات العليا من خارج الولايات المتحدة الأمريكية بقوة في تنمية ولاية كاليفورنيا من خلال إيجاد بنية تحتية قوية و دعم برامج ريادة الأعمال في الولاية .
  - يُحافظ خريجو جامعة ستانفورد على روابطهم المهنية بالجامعة من خلال البرامج التطوعية و التعاون في مجال البحوث و تقديم المشورة و النصح للطلاب الحاليين و تقديم المحاضرات .
- و تشمل قائمة برامج تعليم ريادة الأعمال بجامعة ستانفورد ما يلي (أحمد إبراهيم سلمي أرنأووط، ٢٠١٨، ٢٣-٢٥):

١. **برنامج القيادة التنفيذية العليا في ستانفورد SSELP** ؛ و هو برنامج رائد يمتد لتسعة أشهر، و تم تقديمه من قبل مركز ستانفورد روك **Stanford Rock Center**، و هو مبادرة مشتركة بين كلية الحقوق و كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد، و صمم البرنامج لمساعدة كبار المسؤولين التنفيذيين على فهم الموضوعات المهمة التي تلعب دوراً محورياً في نجاح و فشل أنشطة الشركات، و يُساعد البرنامج على إعداد المديرين و التنفيذيين لثولي أدوار قيادية أكبر داخل المنظمة أو الانتقال إلى أدوار أوسع داخل المنظمة.
٢. **مركز ستانفورد للمشروعات التقنية (STVC)**؛ و هو مركز لريادة الأعمال تأسس عام (١٩٩٥م) في كلية الهندسة، و يُقدم المركز برامج لا منهجية و دورات تدريبية للطلاب، و يقوم بأبحاث علمية متنوعة في مجال المشروعات التقنية ذات التأثير العالي، و يُنتج

مجموعة كبيرة و متنامية من المخرجات التقنية عبر الإنترنت، إضافة لتوفير الخبرات الريادية للأشخاص في جميع أنحاء العالم .

٣. **برنامج مايفيلد للمشروعات التقنية بستانفورد**؛ و هو برنامج للعمل و الدراسة المكثفة لمدة تسعة أشهر، يُقدم للطلاب تعليم شامل لريادة الأعمال، من حيث فهم المبادئ الرئيسية للقيادة و الابتكار و الإبداع، و يتضمن البرنامج سلسلة من الدورات المُتخصصة في إدارة المشروعات التكنولوجية على مستوى عالمي، و يتعلم الطلاب أيضاً مباشرة من خلال أعضاء هيئة التدريس و مؤسسي المشروعات و أصحاب رؤوس الأموال .

٤. **برنامج أكسيل للطلاب المبتكرين**: يُقدم البرنامج للطلاب المُبتكرين تجربة شاملة للتعلم في عالم تكنولوجيا ريادة الأعمال، و اكتشاف مهارات تسويق التكنولوجيا، و التدريب على القيادة الريادية لطلاب الدكتوراه بكلية الهندسة بستانفورد من خلال ورش العمل و فرق المشروعات و دراسات الحالة و الخبرات الميدانية، و يتم من خلاله بناء المعرفة و المهارات الريادية لدى الطلاب الرياديين .

٥. **برامج مركز الدراسات الريادية (CESP)**؛ و يُقدم المركز مجموعة مُهمة من البرامج أهمها:

➤ **مقررات في ريادة الأعمال والاستثمار في مرحلة مُبكرة**: حيث يقوم مركز الدراسات الريادية (CES) بالجامعة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس و المحاضرين لوضع قائمة من مقررات ريادة الأعمال وغيرها من المقررات ذات الصلة لمُساعدة الطلاب على تجربة التعلم الخاصة بهم .

➤ **برنامج بدء التشغيل**؛ و هو برنامج مُكثف في التدريب العملي القائم على المشروعات، و يُطبق من خلاله الطلاب مفاهيم التصميم و الهندسة و المالية و الأعمال و المهارات التنظيمية من أجل استكشاف مفاهيم الأعمال الجديدة التي تُلبي احتياجات العالم الحقيقي .

➤ **استوديو المشروعات بجامعة ستانفورد**: و هو برنامج لطلاب الدراسات العليا من جميع الكليات لمُساعدتهم على استكشاف أفكار المشروعات الريادية الجديدة، و يُقيم البرنامج علاقات وثيقة بين مجموعات الطلاب و الخريجين الرياديين و منظمات



الصناعة، و يربط الطلاب بجوانب الخبرة في مجال تنظيم المشروعات الريادية و اكتشاف الموارد و الفرص المتاحة .

➤ **دراسات حالة حول ريادة الأعمال؛** و تشمل دراسات الحالة التي وُضعت ضمن منهج الدراسات العليا في كلية إدارة الأعمال بالجامعة و التي يُتيحها المركز للمُستفيدين من مؤسسات التعليم الأخرى .

### ٥. جامعة هوارد : Howard University:

هي جامعة غير هادفة للربح تقع في العاصمة الأمريكية واشنطن، و تحتل مكانة متقدمة في تصنيف كارنيجي لجودة مؤسسات التعليم العالي، و نظراً لأنها جامعة بحثية شاملة فإن المهمة الرئيسية لها هي توفير خبرات تعليمية ذات جودة عالية و بتكلفة معقولة لمنسوبيها من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس من جميع الأعراق. و تم اختيارها كواحدة من ثماني جامعات عالمية من قبل مؤسسة يوينغ ماريون كوفمان للحصول على منحة مالية قدرها مليون دولار لتطوير مناخ الأعمال الحرة في الجامعات الأمريكية، ويسعى البرنامج لإدخال تغيير إيجابي في الطريقة التي يجري بها تعليم ريادة الأعمال لإكساب الطلاب الخبرات المهنية، بحيث تُصبح متاحة أمام أي طالب بغض النظر عن مجال دراسته الأكاديمية، وتتمثل ملامح خبرة جامعة هارولد كمنظمة ريادية في الممارسات والأنشطة التالية ( فيصل بن فرج المطيري، ٢٠١٥، ٩٥١ - ٩٥٤):

➤ **معهد ريادة الأعمال والقيادة والابتكار (ELI)؛** يستهدف تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة للمشاركة في مشروعات التنمية الاقتصادية، و بخاصة الطلاب الأمريكيين من ذوي الأصول الأفريقية، كما يتولى المعهد تقديم المشورة و التوجيه للطلاب الذين يطرحون أفكاراً مبتكرة قد تُفيد الشركات الصناعية.

➤ **إجراء مسابقة رجل أعمال العام؛** و هي مسابقة تُقدم جوائز لطلاب الجامعة الذين يطرحون أفكاراً مُبتكرة تركت أثراً اقتصادياً على المشروعات التجارية أو قدمت خدمات جلييلة للمجتمع المحيط.

- **مُسابقة الـ (١٢٠) مفهوم Concept 120** : و هي مُسابقة تُجرى مرتان في العام بين طلاب الجامعة ل طرح أفكار تخدم المستثمرين أو الشركات، و تتولى الجامعة فيما بعد بيع هذه الأفكار.
- **مركز الملكية الفكرية**؛ و يتولى المركز تعزيز الشراكة التكنولوجية بين الباحثين و المخترعين بالجامعة و المستثمرين، كما يتولى المركز تسجيل العلامات التجارية بهدف تعزيز مكانة الجامعة، و من أبرز المجالات التكنولوجية التي تولى المركز تقديم الدعم المالي لها: بحوث النانو تكنولوجي، و الهندسة الكهربائية و الكيميائية، و الفحم النظيف .
- **مركز العلوم السريرية والحركية** : و هو مركز تم إنشاؤه بموجب اتفاقية شراكة بين جامعة هوارد وجامعة جورج تاون و شركة Bridge line Digital, Inc. ، و يتولى رعاية البحوث في مجال التكنولوجيا التفاعلية، و البحوث الطبية التي لها تأثير إيجابي على صحة الإنسان و رفايته.
- **مركز جورجيا لتنمية وتحويل المشروعات**؛ و هو مركز أنشأته الجامعة في مدينة جورجيا، و يعمل به عدد من طلاب الدراسات العليا، و هو يُوفر عدد من الخدمات الاستشارية للشركات المحلية .
- **مركز تطوير وحدات الأعمال الصغيرة**؛ و يتولى تقديم برامج التوعية التجارية، و هو يخدم الشركات المحلية في منطقة كولومبيا و يُوفر لها مُساعدات تقنية و فرصاً لتدريب العاملين بها بأسعار معقولة.
- **برنامج التنمية المجتمعية**؛ و هو برنامج مُتعدد التخصصات يهدف إلى تزويد الطلاب بالمعرفة و الأدوات والخبرات العملية اللازمة للعب دور نشط في التنمية الاقتصادية لقطاعات المجتمع المختلفة .

## ٦. **جامعة ميتشجان The University of Michigan**

هي جامعة بحثية أمريكية تأسست عام (١٨١٧م) فيديترويت، و تلعب أدواراً رائدة في تشجيع الابتكار و تسويق البحوث، و خلال السنوات القليلة الماضية كانت الأولويات الاستراتيجية لها تشمل رعاية الابتكار و ريادة الأعمال و تحفيز التنمية الاقتصادية في ولاية

ميتشجان و خارجها، و تحرص الجامعة من خلال برامجها متعددة التخصصات أن تُعد طلابها ليكونوا بارزين في مجالات ريادة الأعمال في المستقبل، وتحفيزهم ليشغلوا مناصب رفيعة في العديد من الشركات الرائدة في مجال الصناعات التكنولوجية في العالم مثل شركات: جوجل، و دومينوز بيتزا، و صن مايكرو، يستمز، وسترايكر كورب، و فيدرال اكسبريس، ويأخذ هذا التحفيز عدة صور(فيصل بن فرج المطيري، ٢٠١٥، ٩٥٥-٩٥٨):

➤ أنشأت كلية الهندسة و كلية روس لإدارة الأعمال برنامج مُشترك للماجستير المهني في ريادة الأعمال، ويستهدف تثقيف الطلاب بشأن تشكيل و إدارة إمكانات الوحدات التجارية المختلفة .

➤ برنامج ريادة الأعمال : و هو برنامج لنشر التوعية بين الطلاب حول ريادة الأعمال .

➤ معهد لوري زيل لدراسات ريادة الأعمال: و يُقدم برامج للتوعية بريادة الأعمال لطلاب المرحلة الجامعية، كما يعقد عدة مُسابقات لوضع خطط متميزة في ريادة الأعمال على مستوى كليات الجامعة، كما تولى تطوير عدد من البرامج الدراسية لتعزيز ريادة الأعمال في كلية القانون و كلية الطب و كلية الهندسة.

➤ مركز زيل لريادة الأعمال والقانون: و يتولى توفير الخدمات القانونية لأصحاب المشروعات الطلابية بالجامعة .

➤ مركز الابتكار الطبي: و هو يُقدم مُساعدات لأعضاء هيئة التدريس و الخريجين و الشركاء بشأن استغلال الأفكار المبتكرة و طرق تطويرها و تسويقها، و يُقدم البرنامج الزمالة للابتكار في مجال الطب الحيوي .

➤ وحدة دعم الأبحاث التكنولوجية: و تتيح لأصحاب الأفكار الريادية الحصول على تمويل إضافي من الجامعة، و ترتبط الوحدة بعقود شراكة مع عدد من الشركات لتدريب طلاب الجامعة و تطوير أفكارهم الريادية، و عرض الأفكار المبتكرة في صورتها النهائية على الممولين في نهاية المطاف .

➤ نادي الابتكار الطلابي: و هو نادي يهدف إلى تعزيز مُجتمع الابتكار و ريادة الأعمال بين طلاب الجامعة، ويستضيف مُسابقات متعددة في الابتكار و ريادة الأعمال، و يُقدم للفائزين جوائز نقدية .

- **جوائز تقديرية في بحوث الابتكار وريادة الأعمال** : يتم تقديمها لأعضاء هيئة التدريس الذين حققوا سبقاً علمياً في مجالات التحول التكنولوجي أو الذين حصلوا على براءات اختراع أو ساهموا في إطلاق و تطوير الشركات التجارية في المجتمع المحيط، أو ساهموا في تعليم الطلاب أنشطة تنظيم المشروعات التجارية.
- **مكتب التحول التكنولوجي**: و يتولى تسويق التكنولوجيا الجديدة البحثية المتميزة بالجامعة، و يوفر الموارد المهنية اللازمة للمخترعين و رجال الأعمال .
- **منتدى جامعة ميتشجان للنمو الرأسمالي** : و هو حدث سنوي يجمع الباحثين مع كبار المستثمرين على الصعيد الوطني للتشاور حول آخر المستجدات الاقتصادية و تعرف طرق مواجهة العقبات الجديدة .
- **مركز دمج قطاع الأعمال** : و هو يزود الشركات بقاعدة بيانات متميزة بشأن بحوث التكنولوجيا و التعليم وتعزيز الموارد الاقتصادية، و يملك المركز علاقات شراكة مع أكثر من مائة شركة محلية، و من أبرز المشروعات التي شارك بها: اتفاقية تطوير أنابيب الطيران التي وقعها مع شركة بوينج للطائرات .
- **مشروع ممر البحوث الجامعية**: و هو نشاط مشترك يجمع بين جامعة ميتشجان و جامعة واين ستيت، و يهدف إلى تعزيز القدرات الاقتصادية للشركات المحلية في ولاية ميتشجان .
- **مشروع شبكة ميتشجان للعلاقات العامة**: و هي شبكة جامعية مُصممة لتأسيس تحالفات متميزة مع الشركات التي تقع في ولاية ميتشجان هدفها تعزيز البحوث المبتكرة بما يقود إلى التنمية الاقتصادية.

## ٧. كلية بابسون الجامعية : Babson College

هي كلية لإدارة الأعمال الخاصة في ولاية ماساتشوستس الأمريكية أنشئت في عام (١٩١٩م) من قبل Roger Ward Babson، و تُقدم الكلية درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال، كما تتيح للطلاب الفرصة للدراسة في أكثر من (٢٥) مجال دراسي، و تُقدم الكلية أيضاً درجة الماجستير في المالية و المحاسبة و القيادة و الإدارة، و تُعتبر الكلية ذات درجة عالية من الانتقائية، و في عام (٢٠١٥م) احتلت الكلية المرتبة الثانية وفقاً للمجلة

الاقتصادية *The Economist Magazine*، باعتبارها من أفضل الكليات في معدل الأرباح، كما احتل برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بكلية بابسون المرتبة الأولى في ريادة الأعمال لأكثر من عشرين عاماً، وذلك وفقاً لتصنيف الجامعات الأمريكية (Wikipedia, 2020).

و تتميز كلية بابسون ببرامجها التنفيذية في تعليم ريادة الأعمال، و يعمل أعضاء هيئة التدريس و الموظفين بها جنباً إلى جنب مع الشركات و المؤسسات الحكومية و غير الحكومية و رجال الأعمال من جميع أنحاء العالم لتحقيق أهدافها و معالجة التحديات التي تواجهها، و تشتهر الكلية باهتمامها بإكساب طلابها مهارات ريادة الأعمال منذ بداية التسجيل في المستوى الأول من دراستهم الجامعية، كما تُقدم الكلية (٦٠) مقرر متعلق بريادة الأعمال جنباً إلى جنب مع مختلف الفنون التقليدية الليبرالية، و يتم تقديم مقررات ريادة الأعمال في كلية بابسون من قبل أساتذة ممن مارسوا أو أداروا مشروعات ناجحة (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و تتعدد برامج تعليم ريادة الأعمال بكلية بابسون، و تشمل (أحمد إبراهيم سلمي أرنأؤوط، ٢٠١٨، ٢٥ -

(٣١):

➤ **برامج مُخصصة للشركات:** و هي تسعى لتقديم التعلم القائم على العمل و المُصمم خصيصاً للشركات، و تقوم الكلية بتعليم قادة المشروعات كيفية إحداث تأثير في العالم الحقيقي، حيث يُمكن للموظفين استخدام منهجية ريادة الأعمال لتحديد الفرص الجديدة و التعامل مع التحديات المُعقدة، كما تُقدم الكلية برامج تعليمية إجرائية و تفاعلية بقيادة خبراء بهدف تطوير أساليب جديدة لحل المشكلات، و الاستفادة من بيئة التعلم التجريبي لتنشيط الأفراد و منحهم الأدوات التي يحتاجونها لاتخاذ إجراءات بدء المشروعات .

➤ **إتاحة برامج التسجيل للأفراد:** يهدف هذا البرنامج تطوير المعرفة الريادية لدى الأفراد من خلال حزمة من البرامج الفرعية أهمها: برنامج التخطيط الإستراتيجي و الإدارة في مجال البيع بالتجزئة، و برنامج قيادة النمو الاقتصادي من خلال توسيع نطاق النظم الأيكولوجية، و برنامج القيادة لتطوير المهارات الإدارية والشخصية، و برنامج إستراتيجيات النمو المضاعف للشركات، و برنامج القيادة النسائية، و برنامج التمويل للمهنيين غير القادرين، و مُعسكر ريادة الأعمال للتعلم في المشروعات الجديدة .

➤ **برامج ريادة الأعمال للمنظمات**؛ تقوم الكلية بالتعاون مع مختلف المنظمات العالمية لتطوير البرامج التي تلبي احتياجات العملاء، من أجل زيادة درجة تأثير المؤسسات في المجتمعات التي تخدمها، و من أهم هذه البرامج: برامج ريادة الأعمال حسب الطلب، و برنامج كلية بابسون لريادة الأعمال في النظام البيئي، وبرنامج Goldman Sachs لتمويل عشرة آلاف من المشروعات الصغيرة و توفير فرص عمل بها.

## ٨. **جامعة طوكيو اليابانية: The University of Tokyo**

تُعد جامعة طوكيو من أعرق الجامعات اليابانية حيث تأسست عام (١٨٧٧م)، و يبلغ عدد طلابها حوالي (٣٠) ألف طالب يدرسون في عشر كليات، و تشمل كليات الطب و العلوم الدوائية و الهندسة و العلوم و الفنون و الزراعة و التعليم و الاقتصاد و القانون و الآداب و علوم المعلومات و التكنولوجيا، تُعتبر الجامعة حاضنة لأبرز الساسة و نخبة رجال الأعمال و تخرّج فيها عشرات من رؤساء الوزارة و أهم المسؤولين الحكوميين في اليابان، و في السنوات الأخيرة بدأت جامعة طوكيو في خوض مجال ريادة الأعمال بما يتفق مع آمال رئيس الوزراء الياباني الحالي شينزو آبي، في تحويل الجامعات إلى مراكز للابتكار (حاتم حسين، ٢٠٢١).

و تهتم الجامعة بإدارة و تمويل نشاطات ريادة الأعمال و حققت معايير الجامعة الريادية في مجالات الحوكمة و القيادة و المرونة في التمويل، و ترتبط الجامعة بعلاقات قوية مع الصناعة في مجالات التعاون البحثي و البحوث التعاقدية و الكراسي البحثية الممنوحة، و أثمر هذا التعاون عن زيادة ميزانية الجامعة، و تنامي قدرتها التنافسية على تمويل الشركات الناشئة (Keiko Yokoyama, 2006, 543-546).

و لقد اتجهت الجامعة بقوة للتحويل إلى جامعة ريادية ناجحة، و قادت العديد من المشروعات الريادية الناجحة على الصعيد العالمي، و من أبرز إنجازات الجامعة في هذا المضمار ما يلي (مؤسسة دبي للإعلام، ٢٠١٥):

➤ ترتبط جامعة طوكيو بنحو (٢٤٠) شركة ناشئة، و أدرجت (١٦) شركة منها في سوق الأوراق المالية بقيمة إجمالية بلغت نحو ثمانية مليارات دولار. و بلغ إجمالي استثمارات رأس المال المغامر في اليابان (٩٤٠) مليون دولار عام (٢٠١٩م).

- قال "توموتاكا جوجي" رئيس شركة «جامعة طوكيو إيدج كابيتال University of Tokyo Edge Capital للاستثمار المغامر: «غالباً ما يحصل خريجو جامعة طوكيو على وظائف في الحكومة أو الشركات الكبرى»، مُشيراً إلى تزايد الإقبال على تأسيس المشروعات الناشئة كخيار مهني جذاب، و تُدير الشركة نحو (٢٥٠) مليون دولار في صناديق رأس المال المغامر بتمويل من مؤسسات استثمارية مُستقلة عن الجامعة.
- تضم جامعة طوكيو قسماً يتولى مسؤولية منح تراخيص التقنيات التي تُطور داخل الجامعة، و في ظل تنامي عدد المشروعات الناشئة، بلغت عائدات براءات الاختراع التي اعتمدها الجامعة نحو أربعة ملايين دولار في عام (٢٠١٤م) بزيادة أكثر من ثلاثة أضعاف على عام (٢٠١٠م).
- تتضمن الشركات الناشئة مشروعات أسسها طلاب سابقون أو أعضاء هيئة التدريس في جامعة طوكيو اعتمدت على تقنيات طُورت داخل الجامعة. و حتى الآن يُؤسس أغلب الشركات طلاب في أقسام الدراسات العليا، ما يُشير إلى ميل الطلاب لوظائف أكثر استقراراً في الحكومة أو الشركات الكبرى .
- من بين الشركات الناشئة المرتبطة بجامعة طوكيو شركة «بوب إن Pop in المتخصصة في إعلانات الإنترنت. و أسسها تاو تشنغ، و هو طالب صيني التحق في برنامج الماجستير في الجامعة عام (٢٠٠٨م)، وحصل على نحو (٣٣٢) ألف دولار كتمويل لشركته من شركة «جامعة طوكيو كابيتال إيدج»، و يعمل تشنغ من داخل مبنى « إنترينور بلازا Entrepreneur Plaza التابع للجامعة . و قال: « من التمويل إلى المساحة المكتبية و المشورة القانونية المجانية. لا أعتقد أنه يُوجد من استفاد من نظام دعم الشركات الناشئة في الجامعة أكثر مني. في يونيو الماضي استحوذت شركة «بايدو» الصينية، صاحبة ثاني أكبر محركات البحث استخداماً في العالم، على شركة «بوب إن» مقابل مبلغ يراوح بين (٨) و (١٦) مليون دولار، ورفض تشنغ تحديد قيمة الصفقة مُفضلاً إعطاء تقدير عام .
- من بين الشركات الناشئة في جامعة طوكيو شركة «ببتي دريم Pepti Dream للتقنية الحيوية، وترتبط باتفاقات شراكة لاكتشاف الأدوية مع عدد من أكبر الشركات المُصنعة

للأدوية في الولايات المتحدة و أوروبا، و تعتمد على تقنية طورها الأستاذ في جامعة طوكيو "هيرواكي سوغا" .

➤ من بين الشركات الناشئة أيضاً التي نشأت في جامعة طوكيو شركة يوجولينا Euglena Corporation : و تأسست في أغسطس عام (٢٠٠٥م) في مجال التقنية الحيوية، و قامت على أساس أبحاث الاستفادة من مادة اليوجولينا في الخلايا و تطويعها لاستخدامات في صناعات الأغذية و مستحضرات التجميل، بالإضافة إلى قيامها بأبحاث مستقبلية لتطوير وقود خاص بالطائرات، و خلال نتائج العام الأول حققت مبيعات بمقدار (٢.٣) بليون ين ياباني (باسم سليمان صالح جاد الله، ٢٠١٨، ١٦٧).

➤ من بين أهم الشركات التي نشأت أيضاً في الجامعة شركة «شافت Schaft» (للروبوتات، التي تردد اسمها في الصحف و وسائل الإعلام كثيراً في عام (٢٠١٣م)، بعد فوزها في مسابقة للروبوتات نظمتها «وكالة مشاريع أبحاث الدفاع المتقدمة» التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية و المعروفة باسم «داريا». و استحوذت شركة «غوغل» قبل فترة قصيرة من المسابقة على «شافت» مقابل مبلغ لم يُعلن عنه .

لذا تتبوا جامعة طوكيو موقع الصدارة، كأعلى و أشهر الجامعات اليابانية، ضمن تصنيف الجامعات العالمية. و التي تستند في تصنيفها إلى تقييم الباحثين من جميع أنحاء العالم. و هناك ثمانية من خريجي جامعة طوكيو ممن حصل على جائزة نوبل و جائزة فيلدز للرياضيات ، و خريجو هذه الجامعة ناجحون بشكل مُميز في الصناعات اليابانية. و كان لديهم ١٢ أفضل معدل توظيف في (٤٠٠) شركة يابانية كبرى وفقاً لتصنيفات مجلة الإيكونوميست لعام ٢٠١٠.

## ٩. جامعة واسيدا باليابان: Waseda University

تُعتبر جامعة واسيدا من أهم الجامعات الخاصة باليابان، و يقع حرمها الأساسي في حي شينجوكو بغرب العاصمة اليابانية طوكيو، و أسسها شيغينوبو أوكوما عام (١٨٨٢م)، و تحتل الجامعة مركزاً مرموقاً بالنسبة للجامعات اليابانية و تتمركز في قمة قائمة الجامعات اليابانية بسبب المنافسة الهائلة ما بين الطلاب للدخول الجامعة، و تُعرف الجامعة باتخاذ أسلوب استقلالي و جو ليبرالي منفتح (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).



و اهتمت جامعة واسيدا بريادة الأعمال في وقت مبكر من عام (١٩٩٣م) بعد أن أسس البروفيسور ماتسودا وحدة أبحاث ريادة الأعمال بجامعة واسيدا (WERU)، و تضم هذه الوحدة أعضاء هيئة التدريس من جامعة واسيدا و كلية الدراسات العليا لدراسات آسيا والمحيط الهادي، و في عام (٢٠٠٧ م) قامت الجامعة بإعادة هيكلة أربع مدارس عليا في ريادة الأعمال، و هي **Waseda Business School**، و برنامج (MBA / MOT) و هو مكرس لإدارة مشروعات ريادة الأعمال. و برنامج (WBS) و هو مُتخصص في مجالات الإدارة الاستراتيجية و ريادة الأعمال، و برنامج (MOT) و هو يُركز على التكنولوجيا المتقدمة و يُقدم دورات تمهيدية لماجستير إدارة الأعمال التقليدية، و تهتم أكاديمية واسيدا لريادة الأعمال (WBS) بتدريب رياديين محترفين بارعين في دمج أحدث التقنيات العالية، و تُقدم دورات حديثة في استراتيجيات الإدارة من أجل الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمجتمع، و تمكين رواد الأعمال من مهارات ريادة الأعمال، و كيفية دعم و تسويق و تمويل الأعمال التجارية المبتدئة (Teruo Shinato & et. Al. , 2013, 195, 196).

كما أنشأت الجامعة حاضنة أعمال واسيدا، و شركة واسيدا المحدودة، و شركة ليرنينج سكوير المحدودة، و تستخدم الجامعة آليات عديدة لمُساعدة الشركات الريادية الناشئة: توفير البنية التحتية اللازمة، تقديم المساعدات الإدارية، و توفير التمويل اللازم، و الاتصال مع الشركات الصناعية و التجارية و السلطات الحكومية و المحلية ، تأجير مرافق الجامعة، و تشغيل المراكز الصحية كمشروعات ريادية ربحية، و تشغيل مراكز لتعليم اللغة و التدريب على الأعمال التجارية و الاستثمارية، و تسهيل إجراءات التراخيص، و إجراء البحوث التعاقدية، و غيرها من الأنشطة الريادية المتطورة- (Keiko Yokoyama, 2006, 547-550).

و ركزت الجامعة عام (٢٠٠١م) بعد مُبادرة وزير التجارة و الصناعة الياباني هيرانوما على توفير البنية التحتية اللازمة لإقامة مشروعات ريادية، مثل: توفير مساحات كافية لتأجيرها للشركات الريادية، و تجهيز بنية تحتية لتقنية المعلومات تتناسب مع احتياجات المُستأجرين، كما تقوم الجامعة بتحديد مُدة زمنية للشركة الناشئة للبقاء داخل الحاضنة، و من الشركات الناجحة التي تأسست بحاضنة الجامعة شركة تريدا ساينس Trade Science Corp ، و هي شركة تم تأسيسها عام (٢٠٠٦م) في مجال الهندسة المالية، قامت بتطوير

خوارزميات خاصة بالأسهم و الأسواق المالية، و تُقدم نصائح للمستثمرين عبر ريبورت تم تطويره داخل الشركة نتاجاً لأبحاث معمل الأستاذ موراووكا يونيتشي في كلية الهندسة و العلوم، و في عام (٢٠٠٨م) تم الاستحواز على الشركة و شراء أسهمها من شركة مونيكس (Monex) (باسم سليمان صالح جاد الله، ٢٠١٨، ١٦٨).

## ١٠. جامعة كيوتو باليابان: Kyōto University

هي جامعة يابانية وطنية للتعليم المشترك و الأبحاث، و تُعتبر ثاني أقدم جامعة في اليابان حيث تم تأسيسها في عام (١٨٩٧م)، و تقع في مقدمة الجامعات اليابانية و الآسيوية في مجال الأبحاث العلمية، و نالت الجامعة المركز الأول كأفضل مؤسسة للطلاب بناءً على عوامل عديدة مثل: سمعتها الأكاديمية و سمعتها بين أصحاب العمل و الشركات في تصنيف الجامعات اليابانية، و تحتوي العديد من الكليات الآداب، و التعليم، والقانون، و الاقتصاد، و العلوم، و كلية الطب و يتبعها المستشفيات الجامعية، و كلية العلوم الصيدلانية، و الهندسة، و الزراعة، و علوم الطاقة، و كلية تقنية المعلومات (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و لقد بدأت جامعة كيوتو عام (٢٠٠١م) تُركز على توفير خدمات ريادة الأعمال، مثل: توفير مساحات لتأجيرها للشركات الريادية، و تجهيز بنية تحتية لتقنية المعلومات تتناسب مع احتياجات المُستأجرين، و هناك نماذج من الشركات التي نجحت حاضرات الأعمال في جامعة كيوتو في تأسيسها و منها شركة جرين لورد موتورز (GLM)، و هي شركة ناشئة أسست في عام (٢٠١٠م) في مجال تطوير السيارات الكهربائية الصديقة للبيئة القائمة على نتائج أبحاث معمل الأستاذ هيروياسو كوما، و استقطب أحد المديرين التنفيذيين السابقين في شركة سوني ليتولى إدارة الشركة الناشئة التي بدأت تبني علاقات مع القطاع الصناعي في مدينة كيوتو، و بدأت الشركة برأس مال قدره حوالي (٠.٠٨) بليون ين ياباني (باسم سليمان صالح جاد الله، ٢٠١٨، ١٦٨).

و تستهدف جامعة كيوتو تمكين طلابها من المهارات الريادية، فتطرح مجموعة واسعة من الدورات الاختيارية في مختلف مجالات ريادة الأعمال، بالإضافة لمجموعة من الدورات الإجبارية المهنية والتجارية، و يختلف محتوى هذه الدورات من كلية لأخرى، و للطلاب حرية اختيار الدورات المتعلقة بخطة حياتهم المهنية المستقبلية. و يتم تعيين مشرفين تربويين

إعطاء الطلاب بعض النصائح حول ريادة الأعمال بناءً على جدول زمني يتوافق مع مسارات العمل في المستقبل، و يُمكن للطلاب الارتقاء من خلال اجتياز الدورات المهنية و التجارية كل فصل دراسي، و ترتبط تلك الدورات بصلات وثيقة مع كليات الدراسات العليا الأخرى بالجامعة، فمثلاً يُمكن عقد دورة في مجال تكنولوجيا النانو في كلية الدراسات العليا للهندسة، و يحضرها طلاب كلية الدراسات العليا لريادة الأعمال ، (Teruo Shinato& et. Al. , 2013, 199, 200).

## ١١. جامعة سنغافورة الوطنية National University of Singapore(NUS)

تُعد جامعة سنغافورة الوطنية أقدم الجامعات الحكومية في سنغافورة، و تأسست في الثامن من أغسطس (١٩٠٥م)، و تتضمن الجامعة (١٢) مدرسة جامعية، عدد (٤) كليات للدراسات العليا، وعدد (٢٦) مركز بحثي، و حصلت الجامعة على سُمعة دولية في إدارة البحوث و تسجيل براءات الاختراع، و ساعدت ظروف مُتعاقة في سنغافورة لتحويلها إلى جامعة ريادية، و انضمت لتحالف (21 Universities) ، و تحولت سياستها منذ عام (١٩٩٠م) نحو اقتصاد المعرفة لتحقيق التنمية الشاملة من خلال الاهتمام بالتصنيع عالي التكنولوجيا و خدمات الأعمال كثيفة المعرفة، و اتخذت الجامعة عدداً من السياسات والإجراءات لتنمية الريادية الأكاديمية، و ذلك من خلال (أشرف محمود أحمد، محمد جاد حسين، ٢٠١٦، ٣٣٥ - ٤٢٥):

➤ بدأت جامعة سنغافورة مساعيها الريادية في التسعينات مع خلال إقامة مركز إدارة الابتكار و الريادية التكنولوجية في عام (١٩٨٨م)، و الذي تم تغييره في عام (٢٠٠١م) إلى مركز جامعة سنغافورة الوطنية لريادة الأعمال، و أصبح بعدها قسماً من المشروع الريادي لجامعة سنغافورة الوطنية.

➤ تبنت الجامعة رؤية عالمية تتمثل في: "جامعة سنغافورا الوطنية جامعة عالمية رائدة و مركزية في آسيا تطمح للتأثير في المستقبل و تحقيق التميز في البحث و التدريس و المشروعات"، و ترجمت الجامعة هذه الرؤية في صورة أهداف استراتيجية في ثمانية مجالات أساسية تُعزز طابعها العالمي، و هي: التربية العالمية، و البحوث العالمية، و المشروعات الريادية العالمية، و جذب الطلاب من جميع أنحاء العالم، و أساتذة

عالميين، و خريجين عالميين، و التشارك العالمي للمعرفة، و تطبيق المعايير القياسية العالمية، و عززت الجامعة نفسها عالمياً من خلال الشراكات البحثية و تخريج طلاب أكفاء على مستوى العالم .

➤ تتبنى الجامعة استراتيجية مُتطورة للتعليم تعتمد على: إنشاء أكاديمية للتدريس تستهدف تحقيق التميز في التعليم و الابتكار، و إنشاء صندوق ابتكار التعلم/ التكنولوجيا في عام (٢٠١٢م) لاستكشاف أبعاد مختلفة من التعلم المتمركز على التكنولوجيا، و جذب أفضل الطلاب من سنغافورة و حول العالم، و تضمين المهارات الريادية في المناهج مثل: مهارات التفكير الناقد و الإبداعي، و تصميم مشروعات ابتكارية و تسويقها، و تشجيع التدريس المتميز من خلال تقديم الجوائز و المكافآت المجزية .

➤ بدأت جامعة سنغافورة الوطنية مشروع تأسيس شركات لدعم الأعمال التجارية، و رعاية المواهب التي تمتلك عقلية ريادة الأعمال، و تسهيل نقل التكنولوجيا، و تسويق الخبرات الجامعية .

➤ تُقدم المُبادرة عدد من الأنشطة الريادية من خلال برامج عابرة القارات مُهمتها بث روح الريادية في مجتمع الجامعة من خلال برنامج منصة الانطلاق (LaunchPad@Singapore)، و الذي يستهدف ترجمة الابتكارات التكنولوجية إلى مُنتجات قابلة للتطبيق تجارياً تحت إشراف خبراء من الصناعة .

**و تتمثل أهم إنجازات جامعة سنغافورة الوطنية في مجال ريادة الأعمال والتعليم الريادي في النقاط**

**التالية (Charisse N. Reyes, 2016, 143-146) :**

➤ تأسيس مركز رئيسي لريادة الأعمال بالجامعة يُمثل الذراع الرئيسي للأنشطة الريادية، و تتمثل مُهمته في تقديم الدعم، و رعاية الأفكار التجارية، و احتضان المشروعات الريادية الواعدة، و يتولى المركز تدريب الطلاب على مهارات ريادة الأعمال، و توفير الخبرة العملية اللازمة لإدارة المشروعات الريادية، كما يتولى المركز إجراء الأبحاث العلمية و الأنشطة التعليمية التي تُواكب الاتجاهات الحالية لريادة الأعمال .

➤ يتولى مكتب الاتصال الصناعي (ILO) مسؤولية ربط الجامعة بقطاعات الصناعة من أجل التعاون في إجراء البحوث، و تمويل أنشطة ريادة الأعمال التي يقودها أعضاء هيئة التدريس و الطلاب في الجامعة.

- تعتمد الجامعة على التمويل الحكومي ، كما تتلقى الدعم الخيري من الأفراد و المؤسسات و الشركات، وتستفيد من هذه التبرعات في تحسين الحياة الجامعية للطلاب من خلال تقديم المنح الدراسية، و تمويل البرامج الابتكارية في الجامعة، و تستفيد الجهات الداعمة من ذلك في تخفيض الضريبة المُعتادة .
- يُسهم أعضاء هيئة التدريس و الطلاب و الخريجين في أنشطة ريادة الأعمال، و تأسيس بعض الشركات الريادية المعروفة في سنغافورة، و دعمها من خلال توفير التمويل اللازم في المراحل المبكرة. و من بين الشركات الناجحة شركة Semi caps (و هي شركة مُتخصصة في تصنيع أشباه الموصلات و المعدات الإلكترونية و أسسها أستاذ من كلية الهندسة بجامعة سنغافورة الوطنية)، و شركة Ten Cube (هي شركة برمجيات أسسها الخريجون و حصلت عليها لاحقاً شركة McAfee الأمريكية).
- وصفت الجامعة بأنه حدث رائع تحويل الجامعة إلى جامعة ريادية أكثر مرونة، و ركزت المقابلات شبه المنتظمة للإصلاح على الموضوعات التالية: تحديث الرؤية و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية، و الدعم الذي تُقدمه المجموعات الداخلية و الخارجية في تسيير ريادة الأعمال، أنشطة القسم/ المكتب/ المعهد (في مجالات التعاون، تمويل المشروعات، التدريس، و البحث العلمي و التسويق، و طبيعة المهام ) .
- احتلت جامعة سنغافورا الوطنية ثالث أكبر براءات اختراع في سنغافورة، و احتلت الترتيب (١٢) على مستوى العالم و الأول على مستوى آسيا، و جاءت ضمن أفضل عشرة جامعات في مجالات الهندسة و التكنولوجيا والفنون و العلوم الإنسانية و العلوم الطبيعية و العلوم الاجتماعية و الإدارية وفق تصنيف (QS) عام (٢٠١٥م)، و الترتيب (١٧) في التصنيف العالمي لجامعات النخبة العالمية، و هي من أكثر الجامعات العالمية الداعمة للابتكار في العالم أجمع وفق تصنيف شبكة التكنولوجيا في آسيا .

## ١٢. جامعة نانينغ التكنولوجية بسنغافورة: Nanyang Technological

### University

هي جامعة عامة تقع في الجزء الجنوبي الغربي من سنغافورة أنشأت في عام (١٩٥٥م)، و تم تصنيفها أكثر من مرة ضمن أفضل جامعات العالم، فحصلت على المركز الحادي عشر

على مستوى العالم و الأول على مستوى قارة آسيا حسب تصنيف (QS) لأفضل جامعات العالم في عام (٢٠١٨م) ، و تركز الجامعة على الابتكار التكنولوجي، و توفر تعليماً عالي الجودة في مجالات الهندسة و العلوم و الأعمال و العلوم الإنسانية والفنون و العلوم الاجتماعية، و تشتهر الجامعة أيضاً بالمباني ذات المناظر الخلابة و المساحات الخضراء المورقة، و الحرم الجامعي الذكي الذي مليء بالتكنولوجيا الرقمية لدعم التعلم و الاكتشاف (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و تتمثل رسالة جامعة نانينغ التكنولوجية في: "الإلهام و تطوير رجال الأعمال مع زيادة الإرادة و القدرة على إحداث فرق إيجابي ذي مغزى للمجتمع"، و تقوم الجامعة بتنفيذ برنامج هوفمان فاستراك لريادة الأعمال Kauffman Fast-track، و الذي يشمل مكونات تعليمية و ثقافية و زيارات ميدانية، و ذلك من أجل توفير تجربة التعلم المنهجي للطلاب المحليين، و استحدثت الجامعة مركزاً للتدريب الفني يُدار من قبل فريق من المديرين الشباب نسبياً، و يُركز على ربط ريادة الأعمال بالبرامج الأكاديمية التي تُقدمها الجامعة، كما تستضيف الجامعة مائدة مستديرة لمسابقة Venture Capital Investment، و هي مُسابقة عالمية لإعداد خطط العمل للمشروعات الريادية (أحمد محمد بكري موسى، ٢٠١٨م، ٦٠٠ - ٦٠٣).

و من أهم ما تميزت به تجربة جامعة نانينغ في توجيهها الريادي: تُقدم الجامعة مقررًا أساسياً في ريادة الأعمال لطلاب البكالوريوس باسم ( المشروعات و الابتكار )، و يحتوى المقرر محاضرات نظرية و تدريبات عملية، كما تقدم الجامعة لهم برنامج آخر يشمل خمس مقررات (ريادة الأعمال و التسويق، الريادة المحاسبية و المالية، و إدارة الشركات النامية، و المشروعات الاستراتيجية، و تنفيذ المشروع الجاري)، كما تُقدم الجامعة مقررات اختيارية أهمها: (مقدمة في ريادة الأعمال، ريادة الأعمال العلمية، وريادة الأعمال و الابتكار و القيادة)، وأسست الجامعة مركزاً لريادة الأعمال التكنولوجية يُقدم برنامج ماجستير في ريادة الأعمال التكنولوجية و الابتكار لمدة عام واحد، و لقد نجحت الجامعة في إقامة شراكة مع جامعة واشنطن الأمريكية لتدريس مقرر مشترك في ريادة الأعمال التكنولوجية و التطوير، و يتكون البرنامج من عشرة أسابيع دراسية داخل جامعة نانينغ، و ستة أسابيع في جامعة واشنطن (ريم جمعة محمد أبو جويقل، ٢٠١٨، ٢٦).

## ١٣. جامعة أوتارا بماليزيا : The University of Utara

هي جامعة حكومية تأسست عام (١٩٨٤م)، وتحتل المرتبة السادسة في ترتيب الجامعات الحكومية الماليزية، وتُركز الجامعة على مجالات التعليم الإداري و تسعى لتحقيق التفوق الأكاديمي في مجالات إدارة الأعمال والتعليم وتكنولوجيا المعلومات و إدارة الجودة، و تضم الجامعة كليات: الآداب و العلوم، و الأعمال التجارية و القانون، و دراسات الحكومة و الدراسات الدولية، و إدارة الأعمال، و المحاسبة، و المالية، و العلوم التطبيقية، و إدارة التكنولوجيا، و الاقتصاد، و التنمية البشرية والاجتماعية، و الاتصالات و اللغات الحديثة، و الأعمال العالمية، و الإدارة العامة والقانون، و كلية السياحة والضيافة (جامعة أوتارا بماليزيا، ٢٠١٩).

و يبذل معهد التعاون و تنمية ريادة الأعمال (CEDI) بجامعة أوتارا جهوداً كبيرة في إكساب الأفراد المهارات الريادية، و يتلقى جميع طلاب الجامعة أحد أشكال المعرفة الريادية من خلال أربع مبادرات طرحها المعهد لتحفيز اهتمام الطلاب بأنشطة ريادة الأعمال بهدف إعداد رجال أعمال مُتميزين، و تُقدم الجامعة مجموعة مُتنوعة من برامج تعليم ريادة الأعمال كنتيجة للتفاعل بين التأثيرات البيئية و عمليات التطوير لتعليم ريادة الأعمال، و التي تُعد انعكاساً للسياسات الحكومية التي تُؤكد على أهمية أصحاب المشروعات في تشكيل الأهداف الوطنية العامة (Noorkartina Mohamad ,& Others, 2014, 65 – 80).

واحتلت جامعة أوتارا شهرة كبيرة عندما أصبحت مركزاً لريادة الأعمال في ماليزيا ، و تتمثل برامج تعليم ريادة الأعمال بجامعة أوتارا فيما (Faudziah Zainal Abidin & Habshah Bakar, 2007, 5-9):

➤ **برنامج المشروعات الطلابية:** يستهدف غرس مهارات ريادة الأعمال بين طلاب الجامعة، و تشمل أنشطة البرنامج: التبادل الإلكتروني للبيانات و البحوث و الاستشارات و التدريب، و نشر المعلومات على منظمي المشروعات، بحيث يجري توجيه هذه الأنشطة من خلال وحدة استشارات تنظيم المشروعات.

➤ **الدورات التدريبية المشتركة بين الجامعات:** و تُعد جزءاً من مُتطلبات الجامعة، حيث يجب على الطالب عند التحاقه بأي برنامج كسب أربع ساعات معتمدة من المناهج الدراسية المشتركة، و تضم الجامعة ستة عشر قسماً للمناهج الدراسية المشتركة، و لكل منها

وحدات فرعية خاصة بها يُمكن للطلاب الالتحاق بها، و الهدف من ذلك هو تنمية وعي الطلاب بكيفية تنظيم المشروعات و إدارة الأعمال .

- **مقرر أساسي في ريادة الأعمال:** مع بداية العام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٤م) اشترطت الجامعة عند التخرج على جميع الطلاب الدارسين في مختلف البرامج الدراسية بها التسجيل للحصول على مقرر أساسي في ريادة الأعمال يحمل كود (PE1013) من خلال ثلاث ساعات معتمدة، و من واجب أعضاء هيئة التدريس تسجيل طلابهم بهذا المقرر، كما يجب على المحاضرين من الكليات خارج كلية إدارة الأعمال الخضوع للتدريب تحت إشراف قسم ريادة الأعمال ليُصبحوا مؤهلين للمشاركة في تدريس هذا المقرر .
- **برنامج شهادة البكالوريوس في ريادة الأعمال:** عرضت جامعة أوتارا في البداية ريادة الأعمال كمقرر اختياري للطلاب في ثلاثة برامج مختلفة هي: إدارة الأعمال و التعليم الإداري و برامج السياحة والضيافة و إدارة البيئة، ثم قررت الجامعة تقديم برنامج متكامل في ريادة الأعمال تم تطويره بما يتناسب مع رؤية الجامعة و رسالتها و أهدافها بحيث يتم تضمين أنشطة ريادة الأعمال في المناهج الجامعية .

## ١٤. جامعة مارا بماليزيا: Universiti Teknologi Mara

هي واحدة من أفضل الجامعات البحثية في ماليزيا، و تضم ثماني أحرم جامعية تابعة لها في جميع أنحاء ماليزيا، و لها سجل عريق من المنتجات الممتازة جداً في تخصصات الموسيقى و الفنون، الحقوق، الهندسة المعمارية، الاتصالات، المحاسبة، و الإدارة السياحية، و إدارة الخدمات، و كل سنة يتم استقطاب عدد كبير من خريجي هذه الجامعة إلى سوق العمل أو المؤسسات البحثية، و تُعد الشهادات العلمية الصادرة عن الجامعة ذات صلاحية و مصداقية عالية في جميع أنحاء العالم (Wikipedia, 2020).

و تتعدد الجهود التي قامت بها جامعة مارا في مجال تعليم ريادة الأعمال، حيث حصلت الجامعة على جائزة (مبي) المرموقة لمدة ثلاث سنوات متتالية، و واصلت الجامعة جهودها حتى صارت جامعة رياضية بطول عام (٢٠١٨م) و بحلول عام (٢٠٢٠م) أصبحت جامعة مارا أرفع جامعة في ماليزيا، و يظهر ذلك من خلال جوائز المشروعات التي مُنحت للجامعة، و يقوم مكتب ادارة المشروعات الإلكترونية بالجامعة بدمج الأنشطة الريادية على كافة المستويات الجامعية، و تُقدم الجامعة جائزة لاختيار أفضل المشروعات الريادية بجميع



فروع الجامعة بهدف غرس ثقافة ريادة الأعمال، و تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس و الطلاب على المشاركة في الأنشطة التجارية و مشروعات النشر والاستشارات والبحث و الابتكار، و عززت الجامعة ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب من خلال دمج تعليم ريادة الأعمال تدريجياً في المناهج الدراسية، و يُمكن عرض قائمة برامج تعليم ريادة الأعمال بجامعة مارا للتكنولوجيا على النحو الآتي- (Hardy Loh Rahim & Others, 2015, 225:229)

- **برنامج البكالوريوس مع مرتبة الشرف في ريادة الأعمال:** يُقدم البرنامج ثلاثة عشر مُقررًا في ريادة الأعمال بمجموع (٤٧) ساعة مُعتمدة، و يغرس البرنامج في الطلاب روح المبادرة و تحمل المخاطر، و تحديد الفرص التجارية، و استخدام الابتكار لخلق قيمة مُضافة و ثروة لجميع المهتمين، و يُمكن للخريجين الحاصلين على درجة البكالوريوس في ريادة الأعمال الحصول على وظائف في مُختلف مجالات ريادة الأعمال.
- **برنامج الماجستير في ريادة الأعمال التطبيقية:** يتضمن عشرة مُقررات في ريادة الأعمال بمجموع (٤٨) ساعة مُعتمدة ، و يستهدف البرنامج إنتاج رواد الأعمال و مُديري المشروعات الذين هم ذو كفاءة و يستطيعون الاستجابة لفرص المشروعات و خاصة في مُواجهة تحديات العولمة و تغيير بيئة العمل .
- **برنامج دكتوراه إدارة الأعمال:** يُقدم البرنامج أربعة مُقررات في ريادة الأعمال بمجموع (١٢) ساعة مُعتمدة، و يُركز البرنامج على البحوث القائمة على الصناعة، و يحتوي البرنامج على عدد من الدورات المهنية التي تُركز على حل المشكلات و الكفاءات الإدارية و مهارات الاتصال و الأخلاق .
- **مُقرر ريادة الأعمال الأساسية في مستوى ما قبل الدبلوم:** و يتضمن المقرر عرضاً للمفهوم الأساسي لريادة الأعمال، و كيفية التخطيط للمشروعات الصغيرة، و يستهدف تزويد الطلاب بالمهارات التجارية و التسويقية، و تم تصميم هذا البرنامج خصيصاً للطلاب الذين لم يستوفوا شروط القبول لبرامج الدبلوم بجامعة مارا للتكنولوجيا إضافة إلى الطلاب الماليزيين من عرق الملايو (السكان الأصليين).

## ١٥. جامعة تايوان الوطنية (NTU) National Taiwan University

هي أول جامعة تأسست في تايوان عام (١٩٢٨م) وتضم (١١) كلية، (٥٤) قسمًا، (٩٦) مدرسة دراسات عليا، وبلغ عدد طلابها أكثر من (٣٠٠٠٠) طالب، منهم نحو (١٧٠٠٠) طالب في مرحلة الدراسة الجامعية الأولى، و(١٣٠٠٠) طالب في مرحلة الدراسات العليا. وتنتج مدارس الجامعة نحو (١٠٠٠٠) ورقة بحثية سنويًا. وتلعب المراكز البحثية الشاملة في الجامعة دورًا هامًا في تقدم تايوان (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

وتتمثل أهم إنجازات جامعة تايوان الوطنية في مجال ريادة الأعمال والتعليم الريادي في النقاط

التالية (أحمد محمد بكري موسى، ٢٠١٨م، ٦٠٣ - ٦٠٧):

- تتمثل رؤية الجامعة في أن تُصبح واحدة من المدارس الرائدة في الإدارة في آسيا، و تحقق الاعتراف العالمي للتعليم المتميز و البحوث، و تُوفّر الجامعة مناهج إجبارية و أخرى اختيارية لبرنامج تعليم ريادة الأعمال، وتشمل المناهج الإجبارية دورات أساسية للإبداع و الابتكار و مناقشة المشروع و مُمارسته، بينما تشمل المناهج الاختيارية على دورات مُتعلقة بالتسويق و الإدارة المالية و الفن و التصميم .
- أطلقت جامعة تايوان الوطنية برنامج الإبداع و ريادة الأعمال في عام (٢٠٠٨م)، و يسعى البرنامج لتوفير مُحتوى يتعلق بتنظيم المشروعات الشاملة للكليات و الإدارات المختلفة .
- يُقدم مركز تيدا (Taidah) لريادة الأعمال بجامعة تايوان الوطنية فرصاً لممارسة ريادة الأعمال من خلال معرض مُعد سلفاً، و يعمل المركز على تسهيل التعاون بين البحث و الصناعة لخلق مزايا تنافسية في تعليم مهارات ريادة الأعمال، و خلق بيئة مُواتية لأنشطة ريادة الأعمال.
- يُركز مركز الابتكار و الحاضنة التكنولوجية بجامعة تايوان الوطنية على التقنيات الهندسية الناشئة والتكنولوجيا الحيوية، حيث يُوفّر للشركات الصغيرة المستأجرة خدمات شاملة و مُتعمقة.
- اهتمت الجامعة بإنشاء أقسام لتدريس ريادة الأعمال على نحو يُسهم في التكوين العلمي للطلاب كمنتجى مشروعات، و تهتم هذه الأقسام بالجانب العملي للمشروعات الطلابية، و تُجرى المسابقات المختلفة لاختيار أفضلها للعمل على تمويله و تنميته فيما بعد .

## ١٦. جامعة تسينغهوا الوطنية بتايوان: National Tsinghua University

هي جامعة صينية عامة تقع في تايوان وتأسست عام (١٩١١م)، تتكون الجامعة من كلية الهندسة المعمارية وكلية الفيزياء وكلية التكنولوجيا المعلوماتية وكلية هندسة الماكينات وكلية الإدارة الاقتصادية وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق وكلية الفنون الجميلة، وفيها أيضا (٤٦) معهداً، وبها (٢٣) مركزاً للبحوث العلمية، وبها (١٥) مختبراً وطنياً (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

و أطلقت جامعة تسينغهوا برنامج الابتكار وريادة الأعمال (IEP)، ويتضمن البرنامج أربع دورات هي: الإبداع والابتكار، والإنتاج والخدمات، والنظام والتصميم، وممارسة ريادة الأعمال في مختلف مجالات الفنون الحرة والعلوم والتكنولوجيا والإدارة، كما طورت الجامعة منصة تُوفّر معلومات شاملة لمختلف الكليات، ويتعاون البرنامج مع كلية إدارة التكنولوجيا لتطوير نماذج الأعمال الريادية المبتكرة باستخدام التكنولوجيا، ويُساعد البرنامج رواد الأعمال على تقديم أفضل الخدمات الفنية والتجارية والإدارية، وتُوفّر الجامعة الأموال اللازمة لتطبيق الأفكار المبتكرة (أحمد محمد بكري موسى، ٢٠١٨، ٦٠٥).

وتتمثل أهم إنجازات جامعة تسينغهوا الوطنية بتايوان في مجال ريادة الأعمال والتعليم الريادي في

**النقاط التالية** (Zhou , Mansheng , Xu , Haixia, 2012, 87-89):

- أولت جامعة تسينغهوا الوطنية اهتماماً بريادة الأعمال في شكل تقديم دورات تدريبية وورش عمل وندوات وصالونات ومعارض استثمارية لإكساب الطلاب المهارات الريادية.
- تهتم الجامعة بتطوير جودة التعليم الريادي، والتعليم المبتكر، والتبادل الدولي للطلاب، وإثراء المنافسة بين الطلاب في مجال تنفيذ المشروعات الريادية التي تدخل ضمن المناهج الدراسية للطلاب .
- يتولى مكتب الشباب بالجامعة إدارة تعليم ريادة الأعمال، ونشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلاب الجامعة.
- تُنفذ الجامعة نموذج "حلقة الابتكار" لتعليم ريادة الأعمال . ويعتمد النموذج على التفاعل الجيد بين الوعي بالابتكار والممارسة والنتيجة، ويشمل نظام الدعم: الدعم المالي (أي صندوق الابتكار كأموال أولية)، الدعم الاستشاري (من خلال لجنة خبراء

- تتكون من أعضاء هيئة التدريس)، و دعم مشاركة الطلاب في مسابقات ريادة الأعمال، و مختبرات الجامعة مفتوحة للطلاب لتنفيذ الأنشطة العلمية و التقنية المشتركة.
- تمثل مسابقة الطلاب لريادة الأعمال جزءًا مهمًا من تعليم ريادة الأعمال بالجامعة، و تستهدف المسابقة تسهيل التفاعل بين الطلاب و إنجازات العلوم و التكنولوجيا و رأس المال المغامر، و تسعى الجامعة لتحقيق التواصل الفعال بين الطلاب و المستثمرين، و تطبيق الأفكار التجارية، و تحقيق القيمة المُضافة.
- أنشأت الجامعة أيضًا **Summer Boot Camp** بهدف إتاحة فرص تجربة الأعمال التجارية للفرق الطلابية المتنافسة، و توفير تدريب قصير الأمد للطلاب المشاركين على مهارات ريادة الأعمال فتحوّلت المنافسة من التركيز على رفع القدرة التنافسية للجامعة إلى تطوير مهارات ريادة الأعمال .
- أطلقت جامعة تسينغهوا مشروعات مُختلفة حول ريادة الأعمال، مثل خطة أعمال المواهب للطلاب، والمعسكر الصيفي لرجال الأعمال في الصين، و إدارة الابتكار التصميم، و البرنامج التكنولوجي العالمي لريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة **California at Berkeley** .
- استفادت الجامعة من الشبكات الدولية لتقديم تعليم أقوى لريادة الأعمال، و كعضو في شبكة المسابقات الدولية لريادة الأعمال أجرت الجامعة تبادلات نشطة مع الجامعات الرائدة في العالم.
- في سبتمبر (٢٠٠٩م) قامت جامعة تسينغهوا بتأسيس برنامج (GTE) و هو يُعلم المفاهيم الأساسية في ريادة الأعمال التكنولوجية و الابتكار لطلاب كليات الطيران و العلوم و الهندسة، و يتضمن البرنامج أربعة مكونات هي، دورات اثنمانية ؛ و دورة مهارة تطوير خطة العمل ؛ ممارسة فعلية مع أكثر من (٣٠) موجهًا معظمهم من خريجي جامعة تسينغهوا و جامعة كاليفورنيا بيركلي.
- قامت الجامعة بالتوسع في تعليم ريادة الأعمال، حيث يُمكن للطلاب تنفيذ خطط العمل الخاصة بهم في حاضنة أعمال الجامعة، و التي تتعاون مع حديقتين علميتين هما: حديقة **Tsinghua Science Park** و هو أكبر بارك للعلوم في الصين، و يتعاون مع أكثر من (٤٠٠) شركة بما في ذلك الشركات المعروفة عالميًا مثل **Microsoft**

Google و Proctor and Gamble ؛ و حاضنة هايديان التي تتولى الإشراف على المشروعات الريادية، وحصلت الجامعة على استثمارات من كل من الحكومة الصينية و مختلف الوكالات الدولية التي قدمت الاستشارات والأموال لطلاب ريادة الأعمال بالجامعة

➤ أنشأت الجامعة مركز الأبحاث لريادة الأعمال، و هو الشريك الوحيد لـ Global Enterprise Monitor في الصين، و الذي يتولى إصدار تقرير الصين السنوي، و تتمثل رسالة المركز في إعداد رواد المشروعات التكنولوجية الفائقة و شركات رأس المال الاستثماري، و يقوم المركز بإجراء البحوث لتعزيز فهم العملية الديناميكية لريادة الأعمال، و يسعى المركز لتطوير التعاون بين المؤسسات المحلية و الدولية .

### ١٧. جامعة سابنجي بتركيا Sabanci University ؛

تأسست جامعة سابنجي عام (١٩٩٦م) في اسطنبول بتركيا، و تُعتبر من أشهر الجامعات الريادية و الابتكارية متعددة التخصصات حسب مؤشر الجامعات الريادية و الابتكارية لعام (٢٠١٦م)، و حصلت الجامعة على المرتبة الثامنة عشرة بين أفضل الجامعات الموجودة في دول الاقتصادات النامية لعام (٢٠١٧م)، و تُركز الجامعة على الأبحاث الريادية، و الاختيار الأكاديمي الحر، و تتميز الجامعة بالكادر التدريسي المتميز و المعروف في كل أنحاء العالم، و أصبحت الجامعة نقطة مرجعية عالمية بفضل النموذج التعليمي الحديث المُتبع فيها (آفاق للخدمات التعليمية، ٢٠٢٠).

و تتميز جامعة سابنجي بتدريس جميع التخصصات باللغة الانجليزية، و تُوفر منح دراسية خاصة بالمشروعات الريادية للطلاب الأجانب من أكثر من (٧٠) جنسية، و وفرت الجامعة بعثات خارجية لطلابها عن طريق برامج التبادل الطلابي، و قدمت الجامعة أكثر من (٣٠٠٠) بحث علمي و تقني منشور منذ عام (٢٠٠٠م) و بها مركز التقنيات المركبة، و هو نموذج فريد للتعاون بين الجامعة و الصناعة، و أعلنت الجامعة عن (١١٨) اكتشاف علمي، و (٣٢) براءة اختراع، كما أسست الجامعة (٢٠) شركة تجارية في محافظة انفونت للشركات المالية الناشئة، وهي تتولى مسؤولية التسويق التجاري للتكنولوجيا في تركيا (آفاق للخدمات التعليمية، ٢٠٢٠).

و تتضمن جامعة سابنجي مراكز ذات طابع خاص مثل: مركز اسطنبول الدولي لبحوث تكنولوجيا النانو، ومركز اسطنبول للسياسات، و مركز اسطنبول الدولي لعلوم الطاقة و المناخ، و مركز الجنس الاجتماعي والدراسات النسوية للبحث و التطوير، و مركز تحليل البيانات للبحث والتطوير، كما تمتلك الجامعة مختبرات لمختلف التخصصات الكيميائية، و مركز للفنون يتم من خلاله يتم دعوة الفنانين و الفرق الموسيقية ذات الشهرة العالمية لأداء العروض والحفلات الموسيقية، بجانب قاعة السينما المجهزة بأنظمة صوتية و بصرية احترافية، و بها أيضاً منتدى جامعة سابنجي وجمعية رجال الأعمال الأتراك، كما تقدم الجامعة برامج رائدة في ريادة الأعمال مثل: برنامج سابنجي للمدارس الصيفية (آفاق للخدمات التعليمية، ٢٠٢٠).

و يُمكن لخريجي الجامعة العثور على وظيفة بسهولة في الشركات التركية في غضون عام بعد التخرج، كما يشغل الخريجون مناصب مهمة في شركات عالمية مثل شركة بوش، و كوكاكولا، و أريكسون، وهنكل، و لوريال، و مايكروسوفت و مرسيدس بنز، و فيليب موريس، و سيمنز، و يستكمل كثير من خريجي الجامعة الدراسات العليا بجامعة عالمية مثل جامعة هارفارد و معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وكلية لندن للاقتصاد و جامعة بيركلي و جامعة ستانفورد (مؤسسة تجمع الطلاب في تركيا، ٢٠٢٠ م).

و تمثل جامعة سابانجي الجامعة الأفضل في مجالات ريادة الأعمال و الابتكار في تركيا حسب تصنيف (QS) ، واحتلت المرتبة (١٣) في مجال تأسيس المشروعات الريادية الناشئة في أوروبا و آسيا الوسطى حسب تصنيفات (٢٠١٥-٢٠١٦م)، كما احتلت موقعاً متميزاً من بين أعلى (٣٥٠-٤٠٠) الجامعات في التصنيف العالمي (QS EMBA) ، و تمثل واحدة من أفضل (١٠٠) برنامج ماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية في العالم حسب مؤشر (FT) (Kızılay , Damla , and Ödemiş , Murat , 2020, 1005, 1006) .

مما سبق يتضح أن الجامعات الريادية تلعب دوراً رئيسياً في التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلدان على اختلاف فلسفاتها و نظمها الاقتصادية، إلى جانب كونها تُهد الطريق للاقتصاد القائم على المعرفة، و تُشجع الإبداع و الابتكار، وتعتمد التفكير الريادي و تُسهم في حل مشكلات المجتمع، وبذلك تُسهم بفعالية في تحقيق للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، و فيما يلي يعرض الباحثان النشاطات الريادية لجامعة أسوان من خلال

الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للجامعة، و الموقع الإلكتروني وأدلة إنجازات الجامعة خلال نفس الفترة و تقارير نادي ريادة الأعمال بالجامعة.

### **المحور الرابع: تحليل الأوضاع التنافسية و النشاطات الريادية لجامعة أسوان**

أنشئت جامعة أسوان في عام (٢٠١٢) كجامعة حكومية في أقصى صعيد مصر بصدر القرار الجمهوري رقم (٣١١) بتاريخ (٢٠١٢)، وتعتبر جامعة رائدة في صعيد مصر و تمثل مدخلاً للقارة الإفريقية السراء، و تتمثل أهم المزايا التنافسية و النشاطات الريادية للجامعة فيما يلي (جامعة أسوان، ٢٠٢١)، (نادي ريادة الأعمال جامعة أسوان، ٢٠٢٠/٢٠٢١):

١. تتضمن الجامعة (١٨) كلية هي: (الأداب، التربية، العلوم، الخدمة الاجتماعية، الهندسة، الطب البيطري، الزراعة، التمريض، الطب البشري، و التجارة، الأسنان، الحقوق، التربية الرياضية، التربية النوعية، دار العلوم، الآثار، هندسة الطاقة، و كلية تكنولوجيا المصايد و الأسماك، و هي تخصصات متميزة جاذبة للطلاب و تتوافق مع احتياجات سوق العمل و متطلبات مجتمع المعرفة .
٢. تضم الجامعة أيضاً معهدين متميزين، و هما: معهد التمريض، و يقوم بدور كبير في سد احتياجات مستشفيات محافظة أسوان من هيئة التمريض المعاونة، و كذلك معهد البحوث و الدراسات الإفريقية و دول حوض النيل ، و يدرس به الطلاب و الوافدين دراسات متقدمة تخدم القارة الإفريقية و تستثمر ثرواتها .
٣. تمتلك الجامعة طاقة تدريسية و بحثية كبيرة من أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم حيث يبلغ عددهم (١٤١٠) عضو هيئة تدريس و هيئة معاونة بمختلف كليات الجامعة، بالإضافة إلى عدد (٣٧٧) من الكوادر الإدارية المتميزة، و يوجد بالجامعة (٧٥) قسم علمي يُقدمون حوالي (٦٩) برنامج دراسي .
٤. تتبنى الجامعة شعار طموح هو: "جامعة أسوان منارة العلم و المعرفة و التنمية المستدامة". و تتمثل رؤية الجامعة في: "الريادة و الإبداع في مجال التعليم و إنتاج المعرفة و نشرها و تعزيز فرص التنمية لضمان حياة أفضل".
٥. تتمثل رسالة الجامعة في: "تقديم خدمات تعليمية و بحثية و استشارية تُلبى احتياجات المجتمع من خلال توفير مناخ تعليمي قادر على إعداد خريجين ذوي كفاءة تنافسية طبقاً

- لمعايير الجودة، و إعداد باحثين ذوي قدرات إبداعية يشاركون بشكل فعال في تعزيز فرص التنمية المستدامة و تأسيس مجتمع اقتصاد المعرفة".
٦. تتمثل الأهداف الاستراتيجية للجامعة في: الإرتقاء بجودة التعليم في إطار معايير الجودة العالمية، والإرتقاء بالبحث العلمي و إنتاج المعرفة، و إتاحة فرص الإبداع و التميز، و بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع، و تطوير القدرة التنافسية للجامعة و تحسين بنيتها التحتية، و تلبية احتياجات البيئة المحيطة .
٧. تسعى الجامعة نحو انشاء قاعدة بيانات حديثة لرفع كفاءة التعليم و البحث العلمي، و تدريب الكوادر الجامعية على المهارات الريادية، و رفع كفاءة الأداء المؤسسي، و تعزيز مكانتها الأكاديمية والارتقاء بها .
٨. تُدير الجامعة شبكة علاقات واسعة مع المجلس الأعلى للجامعات و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم والطلاب و الخريجين و الإداريين و أولياء الأمور و النقابات المهنية و المجتمع المحيط وأصحاب المصالح معها.
٩. وقعت الجامعة العديد من الاتفاقيات العلمية مع مختلف جامعات العالم المتقدم في كوريا الجنوبية و ألمانيا و إيطاليا و السودان و غيرها ، لتدعيم التعاون الدولي و تنشيط البحث العلمي بالجامعة .
١٠. تمتلك الجامعة عدد (٣٥) مركز و وحدة جامعية ذات طابع خاص تُسهم في تقديم خدمات تعليمية بحثية و مجتمعية و استثمارية عالية الجودة تؤكد حرص الجامعة على أن تكون بيت خبرة في المجتمع المحيط بها، و من هذه الوحدات: وحدة الدراسات البيئية، وحدة المطبعة المركزية، و مركز ضمان الجودة والاعتماد، و مركز التدريب و تكنولوجيا المعلومات، و مركز التعليم المفتوح ، و مركز التدريب و ريادة الأعمال، و وحدة إنتاج الشتلات و الحاصلات الزراعية، و مركز تطبيقات الصناعات الإلكترونية .
١١. تتمثل القيم الحاكمة للأداء الجامعي بجامعة أسوان في : تداول المعرفة و تشاركتها مع الآخرين، و تقدير الكفاءات التعليمية و البحثية ذات الأداء المتميز، و تمكين العاملين بالجامعة و المستفيدين من خدماتها من المشاركة في صنع و اتخاذ القرار و توفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار و تحسين المركز التنافسي للجامعة.



١٢. يُقدم المركز الجامعي للتطوير المهني بجامعة أسوان خدمات التوجيه المهني للطلاب و يُتابع اختياراتهم المهنية وتيسير انتقالهم إلى سوق العمل، و يُوفر لهم تدريبات في الإدارة المهنية و التدريب التقني و ريادة الأعمال في محاولة لسد الفجوة بين مُخرجات الجامعة و احتياجات سوق العملو يتم تقييم التدريبات من جهات مشهود لها بالجودة و الكفاءة، مثل كلية التعليم المستمر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، كما يتعاون المركز مع شركة Gttddun وشركة Google لتقديم منح تدريبية عن آليات التسويق الرقمي و بناء المواقع الكترونية، و يُشارك المركز بانتظام في الملئقى السنوي للتوظيف الافتراضي(جامعة أسوان، ٢٠٢٠).

تدل المؤشرات السابقة على جهود التحسين المستمرة التي تبذلها جامعة أسوان لتطوير منظومة ريادة الأعمال بها ، كما تمتلك بعض المزايا التنافسية في مجالات التعليم و البحث العلمي و خدمة المجتمع و فيما يلي يستعرض الباحثان إجراءات الدراسة الميدانية للتعرف على درجة توافر خصائص الجامعات الريادية و معايير و مؤشرات نجاحها من خلال دراسة ميدانية .

### إجراءات الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على درجة توافر خصائص الجامعات الريادية - في إطار اقتصاد المعرفة - بجامعة أسوان، و واقع تحقق معايير و مؤشرات الجامعات الريادية بها من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة و أعضاء هيئة التدريس بها من المهتمين بتعليم ريادة الأعمال أو المشاركين في المشروعات الريادية بالجامعة، و تكونت الاستبانة من محورين أساسيين، هما:

- **المحور الأول:** خصائص الجامعة الريادية في إطار اقتصاد المعرفة: و يتضمن خمسة أبعاد هي: خاصية الإبداع والابتكار، و خاصية الاستباقية، و خاصية التنافسية، و خاصية تحمل المخاطر، و خاصية الاستقلالية .
- **المحور الثاني:** معايير الجامعة الريادية: و يتضمن سبعة مجالات هي: القيادة و الحوكمة، و الإمكانيات التنظيمية: التمويل و الأشخاص و الحوافز، و الريادة في التعليم الجامعي، و دعم رواد الأعمال، و تبادل المعرفة بين الجامعة و المؤسسات الإنتاجية، و الجامعة كمؤسسة دولية، و قياس نواتج الريادة الجامعية .

**أدوات الدراسة الميدانية:** لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحثان بتصميم استبانة أولية تتكون من:

**المحور الأول:** خصائص الجامعة الريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة؛ و يتضمن الأبعاد الخمسة التالية:

- خاصية الإبداع و الابتكار في إطار اقتصاد المعرفة، و تُعبر عنها (٨) ثماني عبارات.
- خاصية الاستباقية في إطار اقتصاد المعرفة، و تُعبر عنها (٨) ثماني عبارات.
- خاصية التنافسية في إطار اقتصاد المعرفة، و تُعبر عنها (٨) ثماني عبارات.
- خاصية تحمل المخاطر في إطار اقتصاد المعرفة، و تُعبر عنها (٨) ثماني عبارات.
- خاصية الاستقلالية في إطار اقتصاد المعرفة، و تُعبر عنها (٨) ثماني عبارات .

**المحور الثاني:** معايير الجامعات الريادية في ضوء مُستجدات اقتصاد المعرفة؛ و يتضمن المجالات السبعة التالية:

- المجال الأول: القيادة و الحوكمة، و اشتمل على (٧) سبعة مؤشرات.
  - المجال الثاني: القدرات التنظيمية: التمويل و الأشخاص و الحوافز، و اشتمل على (٨) ثماني مؤشرات.
  - المجال الثالث: الريادة في التدريس و التعليم الجامعي، و اشتمل على (٨) ثماني مؤشرات.
  - المجال الرابع: إعداد و دعم رواد الأعمال، و اشتمل على (٨) ثماني مؤشرات.
  - المجال الخامس: تبادل المعرفة بين الجامعة و مؤسسات الأعمال الخارجية، و اشتمل على (٧) سبعة مؤشرات.
  - المجال السادس: اعتبار الجامعة مؤسسة دولية، و اشتمل على (٧) سبعة مؤشرات.
  - المجال السابع: قياس نواتج الريادة الجامعية، و اشتمل على (٨) ثماني مؤشرات .
- و لقد مر إعداد الاستبانة بعدة مراحل بدأت بتحليل الأدبيات النظرية و ما تتضمنه من أدوات بحثية تخص الجامعات الريادية و خصائصها و معاييرها و مؤشراتها في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة، و من خلال ما سبق تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية لتتضمن خصائص و معايير و مؤشرات الجامعات الريادية .

**صدق الإستبانة:**

يُقصد بصدق الإستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، و توجد عديد من الطرق لقياس الصدق، إلا أن البحث الحالي اعتمد على صدق المُحكّمين، حيث تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على بعض الأساتذة المتخصصين في التربية لتحكيم العبارات و التأكد من انتمائها للمحور، و مدى وضوح الصياغة اللغوية و ملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، و اقتراح تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو التعديل، و قدم السادة المُحكّمون ملاحظات قيمة أثرت الاستبانة، و ساعدت على إخراجها بصورة مقبولة، و أُعيد تصميم الاستبانة بعد تعديلها في ضوء وجهات نظر السادة المُحكّمين، و بحساب معامل ثبات الإستبانة ككل يُمكن حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة:

$$\frac{\text{معامل الثبات}}{\text{الصدق الذاتي}} = \text{معامل الصدق الذاتي من المعادلة} = 0.96 = 0.98 \text{ (و هذه القيمة مقبولة لصدق الاستبانة)}$$

**ثبات الإستبانة:**

يُقصد بثبات الإستبانة أن تُعطي نتائج واحدة إذا ما أُعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة، و من أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي ألف كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تم سحب عدد (٢٧) استمارة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أسوان، و تم التحقق من ثبات الاستبانة في محورها الأول و الخاص بـ (خصائص الجامعة الريادية ) من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل خاصية من خصائصها ، كما هو موضح بالجدول

جدول رقم (٤)  
معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

| م | المحور الأول: خصائص الجامعة الريادية            | عدد العبارات | قيم ألفا كرونباخ |
|---|---|--------------|------------------|
| ١ | خاصية الإبداع و الابتكار في إطار اقتصاد المعرفة | ٨            | ٠.٩١٢            |
| ٢ | خاصية الاستباقية في إطار اقتصاد المعرفة         | ٨            | ٠.٩٦٠            |
| ٣ | خاصية التنافسية في إطار اقتصاد المعرفة          | ٨            | ٠.٩٤٠            |
| ٤ | خاصية تحمل المخاطر في إطار اقتصاد المعرفة       | ٨            | ٠.٩٤٠            |
| ٥ | خاصية الاستقلالية في إطار اقتصاد المعرفة        | ٨            | ٠.٩٦٨            |
|   | متوسط معاملات ثبات المحور الأول                 | ٤٠ عبارة     | ٠.٩٤٤            |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الأول بلغت (0.9٤٤)، و تراوحت للأبعاد ما بين (٠.٩١٢) للبعد الأول، و (٠.٩٦٨) للبعد الخامس . و هذه القيم تدل على تمتع الاستبانة في محورها الأول بمعامل ثبات مرتفع و تعد بذلك جاهزة للتطبيق، و يُمكن من خلال هذا المحور قياس درجة توافر خصائص الجامعة الريادية بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و ذلك من خلال الإجابة على بنود المحور الأول، و كل بند يبدأ بعبارة تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (١) إلى (٥) أمام كل عبارة من عبارات المحور الأول بناء على وجهة نظره و تقييمه لأداء الجامعة، و يُوضح الجدول التالي تدرج استجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي لهذا المحور كما يلي:

جدول رقم (٥)

درجات مقياس ليكارت لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول (خصائص الجامعة الريادية)

| الاستجابة لخصائص الجامعة الريادية الدرجة | تتوافر بدرجة عالية جدا | تتوافر بدرجة عالية | تتوافر بدرجة متوسطة | تتوافر بدرجة صغيرة | تتوافر بدرجة منخفضة |
|--|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| ٥  | ٤                      | ٣                  | ٢                   | ١                  |                     |

أما المحور الثاني و الخاص بمعايير و مؤشرات الجامعة الريادية فقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مجال، كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (٦)

معاملات ثبات مجالات المحور الثاني من الاستبانة (معايير و مؤشرات الجامعة الريادية)

| م | المحور الثاني: معايير الجامعة الريادية              | عدد العبارات | قيم ألفا كرونباخ |
|---|---|--------------|------------------|
| ١ | القيادة و الحوكمة                                   | ٧            | ٠.٩٥٣            |
| ٢ | الإمكانات التنظيمية: التمويل و الأشخاص و الحوافز    | ٨            | ٠.٩٦٣            |
| ٣ | الريادة في التدريس و التعليم الجامعي                | ٨            | ٠.٩٦٨            |
| ٤ | إعداد و دعم رواد الأعمال                            | ٨            | ٠.٩٧١            |
| ٥ | تبادل المعرفة بين الجامعة و مؤسسات الأعمال الخارجية | ٧            | ٠.٩٧١            |
| ٦ | اعتبار الجامعة مؤسسة دولية                          | ٧            | ٠.٩٧٠            |
| ٧ | قياس نواتج الريادة الجامعية                         | ٨            | ٠.٩٧٨            |
|   | متوسط معاملات ثبات المحور الثاني                    | ٥٣ عبارة     | ٠.٩٦٨            |

و هذه القيم تدل على تمتع الاستبانة في محورها الثاني (معايير الجامعة الريادية بمعامل ثبات مرتفع، و يُمكن من خلالها الوصول للواقع الفعلي لتحقيق تلك المعايير بجامعة أسوان وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و ذلك من خلال الإجابة على بنود هذا المحور، و كل بند يبدأ بعبارة تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (١) إلى (٥) أمام كل عبارة من عبارات هذا المحور بناء على وجهة نظره و تقييمه لأداء جامعة أسوان .

ويوضح الجدول التالي تدرج استجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي لهذا المحور

(معايير و مؤشرات الجامعة الريادية) كما يلي:

## جدول رقم (٧)

درجات مقياس ليكارت لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني (معايير الجامعة الريادية)

| الاستجابة لمعايير الجامعة الريادية الدرجة | يتحقق بدرجة عالية جدا | يتحقق بدرجة عالية | يتحقق بدرجة متوسطة | يتحقق بدرجة صغيرة | يتحقق بدرجة منخفضة |
|---|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| ١   | ٢                     | ٣                 | ٤                  | ٥                 | ٦                  |

## عينة البحث و خصائصها:

تضم جامعة أسوان مجموعة من الكليات الجامعية المتميزة، و تم تطبيق الاستبانة على (١٢) كلية، حيث تم توزيع عدد (١٥٠) استبانة على مختلف الكليات، و تم استرجاع عدد (١٣٠) استبانة منها للقيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس المشاركين في نشاطات

ريادية بالجامعة و ذلك من إجمالي (٦٠٠) عضو هيئة تدريس ( أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) ، و يوضح الجدول التالي وصفاً لهذه العينة:

جدول رقم (٨)

توزيع عينة التطبيق على كليات جامعة أسوان

| م | الكلية                 | قيادات | مهتمين | م  | الكلية                          | قيادات | مهتمين |     |
|---|------------------------|--------|--------|----|---------------------------------|--------|--------|-----|
| ١ | كلية التربية           | ٨      | ٤٠     | ٧  | كلية العلوم                     | ٢      | ١٠     |     |
| ٢ | كلية الخدمة الاجتماعية | ٢      | ١٠     | ٨  | كلية الهندسة                    | ٢      | ٥      |     |
| ٣ | كلية الآداب            | ٢      | ٧      | ٩  | كلية التربية الرياضية           | ٢      | ٤      |     |
| ٤ | كلية التربية النوعية   | ٣      | ٥      | ١٠ | كلية الزراعة و الموارد الطبيعية | ٢      | ٥      |     |
| ٥ | كلية التجارة           | ٢      | ٥      | ١١ | كلية هندسة الطاقة               | ٢      | ٣      |     |
| ٦ | كلية الحقوق            | ٢      | ٣      | ١٢ | كلية الألسن                     | ٢      | ٢      |     |
|   | المجموع الكلي          |        |        |    |                                 |        |        | ١٣٠ |

المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

١. الأوزان النسبية: لحساب الأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث في كل عبارة من خلال إعطاء الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لتقابل الاحتمالات الخمسة المحتملة ، و يُستخرج الوزن النسبي من العلاقة:

$$\text{الوزن النسبي (ق)} = \frac{٥ \text{ ك} + ٤ \text{ ك} + ٣ \text{ ك} + ٢ \text{ ك} + ١ \text{ ك}}{١٣٠}$$

٥ ن

=

حيث تمثل (ك<sub>١</sub>، ك<sub>٢</sub>، ك<sub>٣</sub>، ك<sub>٤</sub>، ك<sub>٥</sub>) تكرارات الاستجابات في كل احتمال من الاحتمالات الخمسة، (ن) هي عدد أفراد العينة .

٢. دلالة الأوزان النسبية (دلتا) :

تُحسب دلالة الأوزان النسبية من خلال العلاقة (أحمد سيد خليل، بدري أحمد أبو الحسن، ١٩٩٩، ١٠٧):

$$\text{قيمة (دلتا)} = \text{ق} - \text{ق} .$$

$$\sqrt{\frac{\text{ق}^2 - \text{ق}^2}{\text{ن}}}$$

تُمثل  $(\hat{\theta})$  دلالة النسبة (مدى حيود النسبة الوزنية عن النسبة المعيارية) ، (ق) النسبة الوزنية المستخرجة، (ق.) هي النسبة الوزنية المعيارية، وتساوي (٠.٥٠)، و (ن) عدد أفراد العينة وتكون دلالة  $(\hat{\theta})$  كالتالي:

|   |  |  |
|---|--|--|
| ١ | قيمة (دلتا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٥)   | إذا كانت $1.96 \geq (\text{دلتا}) \geq 2.58$ |
| ٢ | قيمة (دلتا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)  | إذا كانت $2.58 > (\text{دلتا}) > 3.29$       |
| ٣ | قيمة (دلتا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) | إذا كانت قيمة (دلتا) $\leq 3.29$             |

### مناقشة النتائج وتفسيرها:

بناء على ما سبق من إجراءات الدراسة الميدانية من حيث إعداد الاستبانة المستخدمة في البحث، و اختبار صدق و ثبات الاستبانة، ثم وصف المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفسير النتائج، يُحاول الباحث التعرف على درجة توافر خصائص الجامعة الريادية بجامعة أسوان، سوف يناقش البحث النتائج من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الإستبانة، ويتضح ذلك كما يلي:

### المحور الأول: درجة توافر خصائص الجامعة الريادية بجامعة أسوان

#### الخاصية الأولى: خاصية الإبداع والابتكار Innovativeness في إطار اقتصاد

#### المعرفة

تُشير خاصية الإبداعية إلى توجه الجامعة نحو الإبداع و الابتكار و تجربة كل جديد و التخلي عن الممارسات التقليدية في مجالات التعليم و البحث و تنمية المجتمع المحيط، و نتاج هذه الخاصية منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تُقدمها الجامعة، ويُوضح الجدول التالي الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصية الإبداعية كما يلي:

## جدول رقم (٩)

## الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصية الإبداعية

| الترتيب | الدلالة | قيمة دلّتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|---------|------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |         |            |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| 1       | 0.001   | 3.65       | 0.614        | 21                    | 23 | 34 | 30 | 22 | ١           |
| 7       | 0.05    | 2.578      | 0.554        | 25                    | 37 | 28 | 23 | 17 | ٢           |
| 6       | 0.01    | 2.93       | 0.571        | 29                    | 26 | 32 | 21 | 22 | ٣           |
| 5       | 0.01    | 3.10       | 0.58         | 23                    | 34 | 26 | 27 | 20 | ٤           |
| 4       | 0.001   | 3.34       | 0.594        | 19                    | 33 | 31 | 27 | 20 | ٥           |
| 2       | 0.001   | 3.53       | 0.606        | 20                    | 25 | 35 | 31 | 19 | ٦           |
| 3       | 0.001   | 3.39       | 0.597        | 21                    | 26 | 36 | 28 | 19 | ٧           |
| 8       | 0.05    | 2.542      | 0.55         | 37                    | 21 | 26 | 28 | 18 | ٨           |

## يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. انخفاض بعض الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، وهذا يعني أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل خاصية الإبداع و الابتكار كأساس مُهم للجامعات الريادية لكنها مازالت تحتاج لمزيد من المقومات، وأن منظومة الإبداع و الابتكار بالجامعة مازالت في احتياج للتحسين المستمر.
٢. احتلت العبارة (١) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦١)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على إجراء جامعة أسوان بعض التحسينات في أنظمتها الداخلية لدعم منظومة الإبداع و الابتكار بفضل جهود يتبناها مكتب نقل و تسويق التكنولوجيا و الابتكار (تايكو) أسوان على صعيد الأقسام و الكليات و الوحدات الإدارية بالجامعة، في ضوء تطبيق رؤية طموحة تتبناها الجامعة مفادها: "تحقيق الريادة و الإبداع في مجال التعليم الجامعي و إنتاج المعرفة و نشرها و تطبيقها، و تعزيز فرص التنمية المستدامة محلياً و عالمياً لضمان حياة أفضل للأفراد و المجتمع و البيئة المحيطة".
٣. احتلت العبارة (٦) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦٠٦) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على اهتمام الجامعة بتقديم مكافآت و حوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس مُقابل تنفيذ مشروعات ريادية و تحقيق نتائج متميزة، و يرى الباحثان أن ضعف المخصصات المالية للجامعة و نقص التمويل قد يكون عائقاً أمام تفعيل هذا المعيار بصورة فعالة و متكاملة .



٤. احتلت العبارات (7) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٩٦) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على تقديم أعضاء هيئة التدريس أفكاراً إبداعية و مقترحات تُعزز مكانة الجامعة في السوق المحلي و العالمي، و يقترح الباحثان إمكانية تقييم كل فكرة إبداعية من حيث (قوة الفكرة، و أهميتها و سهولة و صعوبة تطبيقها) ، و بعد ذلك يُمكن للجامعة ترتيب الأفكار الريادية حسب أولويتها اعتماداً على درجتها. حيث أنه كلما كانت الفكرة درجتها أعلى كانت لها الأولوية قبل غيرها لأن نسبة نجاحها أعلى من غيرها، وحتى لو لم تنجح الفكرة ستكون الجامعة قد قيمتها جيداً قبل الاستثمار في تنفيذها و استهلاك الموارد فيها.

٥. احتلت العبارة (٥) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٩٣)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على سعي الجامعة لدعم الأنشطة الريادية و المشروعات القائمة في المنطقة بهدف تعزيز منظومة الابتكار، و يُمكن أن تقوم وحدة تسويق المنتجات الجامعية أن تقوم بحملات للدعايا و الترويج لهذه المشروعات الريادية و ترك الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في التمويل .

٦. احتلت العبارة (٤) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على سعي الجامعة لتحويل تحديات اقتصاد المعرفة إلى فرص للتطوير والتحسين، و هذا يتطلب توافر بيئة معرفية يتم من خلالها إنتاج و نشر و توظيف المعرفة بكفاءة في الأنشطة الاقتصادية، و توفير فرص عمل كثيفة المعرفة، و تشجيع الإبداع و الابتكار، و التي تُشكل في مجملها المقومات الأساسية للاندماج في اقتصاد المعرفة .

٧. احتلت العبارة (٣) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٧)، و هو دال عند مستوى (٠.٠٠١)، و هذا يدل على وجود نقص في البرامج التعليمية التي تُقدمها الجامعة في تخصصات علمية نادرة تفي باحتياجات سوق العمل دائمة التغير، و يرجع ذلك لضعف المستوى الأكاديمي لخريجي الجامعة، من حيث مهارات التعلم و التفكير الناقد، و إفتقارهم لقيم العمل الذاتي، و عدم امتلاكهم لروح المبادرة و الإقدام، كل هذا يطرح إشكالية كيفية تكوين الخريجين و توافقيهم مع متطلبات سوق العمل .

٨. جاءت العبارة (٢) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٥٣)، و هو دال عند (٠.٠٠٥)، و هذا يدل على أن الجامعة مازالت لا تمتلك صناديق استثمار لدعم المشروعات الريادية، فالجامعات الريادية تحتاج لتمويل حكومي كبير خصوصاً خلال المراحل الأولى للتأسيس حتى تستطيع المساهمة في التنمية الإقتصادية والاجتماعية و هذا ما توصلت إليه دراسة "Natelia Budyldina" (٢٠١٨)

٩. جاءت العبارة (٨) في المرتبة الأخيرة من منظور عينة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٥٢) و دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، و هذا يدل على الجامعة مازالت تحتاج لبذل الجهود لدعم منسوبيها في المضي من مرحلة توليد الأفكار إلى استحداث الأعمال الريادية، و يرى الباحثان إمكانية تحقيق ذلك من خلال مجموعة آليات أهمها: تدريس مقرر ثقافي لريادة الأعمال بجميع الكليات، و بناء قاعدة بيانات عن رجال الأعمال في مختلف النشاطات الصناعية و التجارية يتم الاستفادة منها في تدعيم منظومة ريادة الأعمال بالجامعة .

### الخاصية الثانية: خاصية الاستباقية Proactiveness في إطار اقتصاد المعرفة

تُشير خاصية الإستباقية إلى جهود الجامعة في إكتشاف الفرص الجديدة، و تحديد الحاجات المستقبلية للعملاء الحاليين، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة و التي يُمكن تحويلها إلى فرص جديدة، و لا تتضمن الإستباقية تمييز التغيرات فقط بل الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، و يوضح الجدول التالي الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصية الاستباقية كما يلي:

جدول رقم (١٠)  
الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصية الاستباقية

| الترتيب | الدالة | قيمة دللتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|--------|------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |        |            |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| 5       | 0.01   | 2.961      | 0.572        | 26                    | 27 | 34 | 25 | 18 | ١           |
| 1       | 0.001  | 3.39       | 0.597        | 23                    | 26 | 32 | 28 | 21 | ٢           |
| 3       | 0.01   | 3.18       | 0.585        | 26                    | 25 | 33 | 25 | 21 | ٣           |
| 2       | 0.01   | 3.24       | 0.588        | 26                    | 26 | 28 | 30 | 20 | ٤           |
| 4       | 0.01   | 3.10       | 0.580        | 26                    | 26 | 32 | 27 | 19 | ٥           |
| 6       | 0.01   | 2.90       | 0.570        | 23                    | 35 | 30 | 23 | 19 | ٦           |
| 8       | 0.05   | 2.577      | 0.55         | 31                    | 25 | 36 | 19 | 19 | ٧           |
| 7       | 0.01   | 2.74       | 0.56         | 27                    | 27 | 38 | 20 | 18 | ٨           |

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. انخفاض بعض الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، وهذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمزيد من المقومات لتفعيل خاصية الاستباقية بها كأساس مهم للجامعات الريادية.
٢. احتلت العبارة (٢) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، وجاء الوزن النسبي لها (٠.٥٩٦)، وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على السعي الحثيث لجامعة أسوان لبناء علاقات مع مختلف قطاعات العمل والإنتاج في المجتمع المحيط بها، وهذا يتطلب وضع أنظمة ملائمة للحوكمة والإدارة الجامعية الماهرة والتمويل و ضمان الجودة لتمكين الجامعة من تأدية رسالتها فيما يخص احتياجات المجتمع و سوق العمل و توثيق العلاقة مع مختلف قطاعات العمل و الإنتاج .
٣. احتلت العبارة (٤) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨٧) دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على حرص جامعة أسوان على تقديم منتجات و خدمات و برامج جديدة مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة، و لكن نجاح هذا المعيار يحتاج لمساندة تشريعية و مناخ جامعي داعم للإبداع والابتكار، و تطوير للمعامل و المختبرات و التحول لجامعات منتجة و ليست مستهلكة و هذا ما أوصت به دراسة عماد عبد اللطيف محمود، و مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١).
٤. احتلت العبارات (٣) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨٤) دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على أن جامعة أسوان مازالت

تجتهد لتحقيق السيق في إقامة المشروعات والأنشطة الريادية بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، و تحقيق هذا الهدف يتطلب تنمية التوجه الريادي لدى جميع منسوبي الجامعة، و تنفيذ الأفكار الابتكارية، و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين و تلبية احتياجاتهم، و هذا ما أوصت به دراسة هنادي ماجد المومني (٢٠١٦).

٥. احتلت العبارة (٥) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على اجتهاد جامعة أسوان في متابعة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية المحيطة بها لتجنب المفاجآت الاستراتيجية و استباق التغيرات التي قد تعصف - إن تم تجاهلها- بمستقبل الجامعة و بقائها، ذلك أن الخطأ أصبح غير مسموح في عصر يتميز بالسرعة الشديدة في تغير الأحداث التي تؤثر بصورة مباشرة على استمرارية الجامعة و ضمانها لحصصها السوقية .

٦. احتلت العبارة (١) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٧)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على سعي الجامعة لتلبية احتياجات و رغبات الطلاب و المستفيدين بما يفوق توقعاتهم و رغباتهم ، و يرى الباحثان إمكانية زيادة قدرة الجامعة على تحقق ذلك من خلال إنشاء بنك للأفكار الريادية للطلاب و أعضاء هيئة التدريس يُسهم في تدعيم منظومة ريادة الأعمال بالجامعة .

٧. احتلت العبارة (٦) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦٩)، و هو دال عند مستوى (٠.٠١)، و هذا يدل على وجود بعض القصور في إكساب الجامعة لطلابها المعارف و المعلومات الجديدة بطريقة أسرع من الجامعات المنافسة الأخرى، حيث ما زال الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يعتمدون على أساليب التدريس التقليدية القائمة على الحفظ و التلقين و الاستظهار ، علاوة على تدعيات جائحة كورونا على التعليم الجامعي و على مستويات الطلاب و الخريجين .

٨. جاءت العبارة (٨) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦١)، و هو دال عند (٠.٠٥)، و هذا يدل على أن جامعة أسوان تُحاول تسهيل وصول المنتجات الجامعية إلى جميع أصحاب المصلحة في الوقت و المكان المناسبين مع الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في تحقيق هذا المعيار على أكمل وجه و أقل وقت مُمكن، و هذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة خيرى على آوسو وآخرون (٢٠١٧) .

٩. جاءت العبارة (٧) في المرتبة الأخيرة من منظور عينة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٥٣) و دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، و هذا يدل على أن الجامعة ما زالت تحتاج لجهود مُضنية حتى تُقدم حلولاً استثنائية للمشكلات التي تُعاني منها البيئة المحيطة لتسبق الجامعات المنافسة، و هذا يتطلب امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة رؤية شاملة لاحتياجات البيئة المحيطة، و موقع الجامعات المنافسة وإمكاناتها الحالية و المستقبلية.

### الخاصية الثالثة: خاصية التنافسية Competitive Aggressiveness في

#### إطار اقتصاد المعرفة

تعني خاصية التنافسية توصل الجامعة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل الجامعات المنافسة. أي أنها تعني قدرة الجامعة علي صياغة و تطبيق إستراتيجيات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات الأخرى العاملة في نفس النشاطات العلمية، و يُوضح الجدول التالي الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصة بالتنافسية كما يلي:

جدول رقم (١١)  
الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصة بالتنافسية

| الترتيب | الدلالة | قيمة دلتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|---------|-----------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |         |           |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ٦       | ٠.٠١    | 3.075     | 0.578        | 25                    | 26 | 35 | 26 | 18 | ١           |
| ٥       | ٠.٠١    | 3.10      | 0.58         | 24                    | 32 | 28 | 25 | 21 | ٢           |
| ٥       | ٠.٠١    | 3.10      | 0.58         | 23                    | 28 | 36 | 25 | 18 | ٣           |
| ٧       | ٠.٠١    | 3.018     | 0.575        | 23                    | 35 | 26 | 27 | 19 | ٤           |
| ١       | ٠.٠٠١   | 3.753     | 0.622        | 22                    | 21 | 33 | 29 | 25 | ٥           |
| ٣       | ٠.٠٠١   | 3.39      | 0.597        | 23                    | 24 | 37 | 24 | 22 | ٦           |
| ٤       | ٠.٠١    | 3.21      | 0.586        | 24                    | 27 | 33 | 26 | 20 | ٧           |
| ٢       | ٠.٠٠١   | 3.53      | 0.606        | 23                    | 25 | 27 | 35 | ٢٠ | ٨           |

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. انخفاض بعض الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان ما زالت تحتاج لمزيد من المقومات لتفعيل خاصية التنافسية بها كأساس مُهم للجامعات الريادية.

٢. احتلت العبارة (٥) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦٢١)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على تنافس الجامعة مع أقرانها للحصول على ترتيب جديد في التصنيف الدولي للجامعات، حيث حققت جامعة أسوان رقماً قياسيماً جديداً بتصنيف الـ (QS Arab Region Rankings 2021)، حيث ظهرت جامعة أسوان في الفئة (١٣١-١٦٠). و يعتمد هذا التصنيف على عدة معايير أهمها: السمعة الأكاديمية، و السمعة بين رواد الأعمال، و الاهتمام بالبحث العلمي و مجالات التعاون الدولي .
٣. احتلت العبارة (٨) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦٠٦) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على تقديم جامعة أسوان فرصاً لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب للمشاركة في الأنشطة الريادية و الابتكارية، و هذا يتطلب مزيد من الجهود لمركز ريادة الأعمال بالجامعة في الإعلان المكثف عن هذه الأنشطة الريادية، و عقد حلقات نقاشية في مختلف كليات الجامعة لإقناع أعضاء هيئة التدريس بأهم تلك الأنشطة الريادية .
٤. احتلت العبارات (٦) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٩٦) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على اتخاذ جامعة أسوان بعض الآليات لاغتنام الفرص الريادية لدى الشركاء التجاريين و الصناعيين، و على سبيل المثال على الصعيد العالمي جاءت تجربة وادي السليكون الرائدة نتيجة لأفكار Frederick Terman عميد كلية الهندسة بجامعة ستانفورد الأمريكية، و الذي شجع أعضاء هيئة التدريس و الطلاب على الزيارات المستمرة للشركات الصناعية و التجارية المحيطة بالجامعة لاستكشاف الفرص الريادية، كما سمح للشركات بالدخول للمختبرات الجامعية، و دعا المهندسين ورجال الأعمال للحصول على الدرجات العلمية الجامعية باستخدام برنامج دراسي لغير المتفرغين، و كان لهذا البرنامج الفضل في تطوير نظم مؤسساتية للابتكار في ساحة الصناعة Stanford Industrial Park، و بفضل تلك الشراكة صار وادي السليكون الأول في مجال التكنولوجيا المتطورة و يسهم في ثلث العوائد الاستثمارية في مجال المشروعات الريادية الجديدة (سامر العرقاوي، موسى عجوز، ٢٠١٩، ٩).

٥. احتلت العبارة (٧) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨٦)، وهو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توفير الجامعة المناخ التنظيمي الداعم لمشاركة الطلاب في مشروعات ريادية تنافسية، و يرى الباحثان إمكانية تحقيق ذلك بفعالية من خلال: نشر ثقافة ريادية مُنفتحة و مُحفزة للتعليم و مُلبية لحاجات العملاء و المستفيدين، هذا بالإضافة إلى التكيف السريع مع التغيرات البيئية المحيطة، و التنوع في محيط العمل و الأسواق، و صنع نماذج ناجحة لريادة الأعمال .
٦. احتلت العبارتان (٢)، (٣) المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على مُراعاة الاستراتيجيات التنافسية بجامعة أسوان لتطورات منظومة ريادة الأعمال في مصر و العالم أجمع، و هذا يتطلب ضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة لعقليات ريادية مرنة قادرة على التعامل مع مُستجدات اقتصاد المعرفة .
٧. احتلت العبارة (١) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٧٨)، و هو دال عند مستوى (٠.٠١)، و هذا يدل تميز المناخ التنظيمي بالجامعة بالتنافسية العالية و تشجيع الإبداع و الابتكار. ولكن يرى الباحثان احتياج الجامعة لمزيد من الموارد المالية لضمان استمرارية تفعيل هذا المعيار.
٨. جاءت العبارة (٤) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٧٥)، و هو دال عند (٠.٠١)، و هذا يدل على أن الجامعة تستخدم بعض الأساليب الموضوعية لتقييم الأداء و إزكاء روح المنافسة بين منسوبي الجامعة هذا بفضل جهود مركز ريادة الأعمال بالجامعة في تقييم أداءات الجامعة.

### الخاصية الرابعة: خاصية تعمل المخاطر Risk Taking في إطار اقتصاد المعرفة

تُشير هذه الخاصية إلى نزعة الإدارة العليا للجامعة للقيام بمجازفات محسوبة لكي يُصبِحوا أكثر تجدداً، و يميل (مدراء القمة Top mangers) بالجامعة إلى تبني تنفيذ الأعمال التي تتسم بالمخاطرة، و تفضيل التعامل مع الفرص الجديدة رغم عدم تأكدها من نجاحها و تحقيق عائدات مالية عالية منها، و يوضح الجدول التالي الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات خاصة تحمل المخاطر كما يلي:

## جدول رقم (١٢)

## الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات الخاصية الرابعة (تحمل المخاطر)

| الترتيب | الدلالة | قيمة $\mu$ | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|---------|------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |         |            |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ١       | ٠.٠١    | 3.21       | 0.586        | 25                    | 26 | 32 | 27 | 20 | ١           |
| ٢       | ٠.٠١    | 2.99       | 0.574        | 26                    | 25 | 36 | 26 | 17 | ٢           |
| ٤       | ٠.٠١    | 2.80       | 0.565        | 27                    | 26 | 37 | 23 | 17 | ٣           |
| ٣       | ٠.٠١    | 2.87       | 0.568        | 22                    | 36 | 31 | 23 | 18 | ٤           |
| ٥       | ٠.٠١    | 2.75       | 0.561        | 25                    | 35 | 28 | 24 | 18 | ٥           |
| ٦       | ٠.٠١    | 2.713      | 0.56         | 25                    | 32 | 35 | 20 | 18 | ٦           |
| ٧       | ٠.٠٥    | 2.51       | 0.55         | 35                    | 24 | 27 | 26 | 18 | ٧           |
| ٢       | ٠.٠١    | 2.99       | 0.574        | 22                    | 36 | 29 | 23 | 20 | ٨           |

## يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- انخفاض بعض الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمزيد من المقومات لتفعيل خاصية تحمل المخاطر بها كأساس مُهم للجامعات الريادية. ويقترح الباحثان إنشاء وحدة جامعية لإدارة المخاطر و الأزمات تستهدف التحكم بالمخاطر و التهديدات و تخفيضها إلى مستويات مقبولة. و تقوم بتحديد و قياس و تخفيض المخاطر التي تُواجه الجامعة و السيطرة عليها خصوصاً فيما يخص رعاية الابتكار و إدارة مشروعات ريادة الأعمال .
- احتلت العبارة (١) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٥٨٦)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على امتلاك الجامعة بعض الخبرات اللازمة للتعامل مع مُستجدات و مخاطر اقتصاد المعرفة، و هذا بفضل ما يتوافر لديها من برامج تعليمية و تدريبية لتأهيل رأس المال البشري و رفع كفاءاته و إكسابه المهارات اللازمة في عصر اقتصاد المعرفة.
- احتلت العبارتان (٢)، (٨) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٧٣) دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تقبل الجامعة للمبادرات الريادية الجديدة حتى و إن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد، و في هذا الصدد تُحاول الجامعة توفير أدوات التمويل المصغر لتلك المبادرات مثل: المنح و الجوائز والقروض و الشراكات و الاستثمارات .



- احتلت العبارة (٤) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦٧) دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على سماح الجامعة للرياديين من أعضاء هيئة التدريس و الطلاب بمستوى مقبول من حرية التصرف، و لتحقيق ذلك يرى الباحثان ضرورة رفع مستوى الوعي الريادي لمنسوبي الجامعة، وإكسابهم المهارات الريادية و تعزيز الكفاءة الذاتية و تنمية المواهب و إدارة الذات .
- احتلت العبارة (٣) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦٤)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تشجيع الجامعة لطلابها على خوض الأعمال الريادية التي تتسم بالمخاطرة، و لكن يرى الباحثان ضرورة بذل مزيد من الجهد لتعزيز روح المبادرة لدى الطلاب و الخريجين من خلال تقديم دورات مشتركة مع مختلف قطاعات العمل و الإنتاج .
- احتلت العبارتان (٥) المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦١)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على امتلاك الجامعة خطة فعالة للتغيير بالمشاركة مع المنظمات المحلية والخريجين السابقين، و من جهود تاكسو أسوان استضافة مدربين معتمدين لتدريب الطلاب الفائزين في مسابقة نادي ريادة الأعمال و ذلك لرفع كفاءتهم التنافسية و صقل مهاراتهم الريادية لعمل نموذج عمل ناجح للمنافسة في المسابقات المحلية و الدولية في مجال ريادة الأعمال تمهيداً لصناعة رواد أعمال مُتميزين .
- احتلت العبارة (٦) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦)، و هو دال عند مستوى (٠.٠١)، و هذا يدل على سماح الجامعة لرواد الأعمال الطامحين بعرض أفكارهم على المستثمرين، و هذا من خلال نشاطات نادي ريادة الأعمال، و الذي يُقدم ورش عمل متخصصة و تدريبات مدعومة من أكاديمية البحث العلمي و التكنولوجيا، و يعقد لقاءات و مؤتمرات و معسكرات تدريبية حول نشاطات ريادة الأعمال، كما يُقدم النادي مكافآت مالية عن كل نشاط ريادي، و شهادة معتمدة بالعضوية و شهادات عن كل التدريبات أو الأنشطة، و يُقدم أيضاً الدعم لأصحاب المشروعات الريادية و يرحب بتسجيل جميع منسوبي الجامعة في عضويته المفتوحة بهدف نشر

ثقافة ريادة الأعمال وتوطينها في المجتمع الأكاديمي كأحد الأهداف الرئيسية لنادي ريادة الأعمال .

➤ جاءت العبارة (٧) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٥)، و هو دال عند (٠.٠٥)، و هذا يدل على أن جامعة أسوان تحاول تقديم العون لإكساب المشروعات الريادية براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية، هذا من خلال جهود حثيثة من مكتب دعم الابتكار و تسويق و نقل التكنولوجيا (التايكو) بجامعة أسوان، و الذي يسعى لتقديم منظومة متكاملة من البرامج لتوفير كل سبل الداعمة للابداعات العلمية في مختلف المجالات سواء للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس. حيث قام مكتب تايكو أسوان بتسجيل عدد (١) علامة تجارية لشركات ريادية ناشئة ترعاها الجامعة.

### الخاصية الخامسة: خاصية الاستقلالية Autonomy في إطار اقتصاد المعرفة

تتمتع الجامعة الريادية بخاصية الاستقلالية ( الأكاديمية و الإدارية و المالية )، و تتضمن: حرية التصرف و اتخاذ القرارات و تحديد الإجراءات، و حرية تنظيم الهيكل الإداري و وضع القواعد المالية، وحرية الجامعة في ممارسة وظائفها الأساسية من تخطيط و تنظيم و إشراف و متابعة، وحرية تصريف شؤونها الداخلية دون تدخل من الخارج، و حرية اختيار الجامعة لنظمها و برامجها الأكاديمية. و يوضح جدول (١) الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات خاصية الاستقلالية كما يلي:

جدول رقم (١٣)

الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الخاصية الخامسة (الاستقلالية)

| الترتيب | الدلالة | قيمة دلتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|---------|-----------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |         |           |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ٢       | ٠.٠٠١   | 3.31      | 0.59         | 23                    | 26 | 33 | 29 | 19 | ١           |
| ٥       | ٠.٠١    | 3.10      | 0.58         | 26                    | 27 | 32 | 24 | 21 | ٢           |
| ١       | ٠.٠٠١   | 3.71      | 0.618        | 22                    | 24 | 27 | 34 | 23 | ٣           |
| ٣       | ٠.٠١    | 3.26      | 0.589        | 23                    | 30 | 28 | 29 | 20 | ٤           |
| ٤       | ٠.٠١    | 3.13      | 0.58         | 25                    | 25 | 37 | 23 | 20 | ٥           |
| ٨       | ٠.٠٥    | 2.777     | 0.56         | 27                    | 27 | 37 | 21 | 18 | ٦           |
| ٧       | ٠.٠٥    | 2.84      | 0.566        | 25                    | 33 | 30 | 23 | 19 | ٧           |
| ٦       | ٠.٠٥    | 2.87      | 0.568        | 25                    | 34 | 26 | 27 | 18 | ٨           |

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- انخفاض بعض الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمقومات جديدة لتفعيل خاصية الاستقلالية بها كتوجه استراتيجي للجامعات الريادية و معيار مؤثر في جودة أداءها و تعزيز قدراتها الإبداعية و تأكيد أدوارها البحثية و تعظيم مساهمتها المجتمعية.
- احتلت العبارة (٣) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦١٨)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على تمتع الجامعة ببعض الاستقلالية في رسم سياساتها الأكاديمية والإدارية حيث استطاعت بفضل قيادة رشيدة افتتاح كليات جديدة و استحداث تخصصات متنوعة .
- احتلت العبارة (١) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٩٢) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على منح الجامعة صلاحيات لكافة المراكز و الوحدات الجامعية للمشاركة في تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعة، و تشمل تلك المهارات : مهارات القيادة، و مهارات التواصل الفعال، مهارات التفكير الإبداعي، و مهارات التخطيط، و مهارات تنظيم الوقت، و مهارات إدارة الأولويات، و مهارات اتخاذ القرار، و مهارات المجازفة و تحمل المخاطر، و لكن هذه البرامج التدريبية تم تقليصها بصورة ملحوظة بعد اتخاذ الجامعة إجراءات احترازية لمواجهة جائحة كورونا .
- احتلت العبارات (٤) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨٩) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على ضعف قدرة الجامعة على توظيف الأشخاص ذوي الخبرات الريادية من خارج الإطار الأكاديمي، لكن يُمكن الاستعانة بهم في تدريب الطلاب و أعضاء هيئة التدريس على المهارات الريادية و عرض نماذج ناجحة من رواد الأعمال .
- احتلت العبارة (٥) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨١)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على أن سعي الجامعة لتطبيق مبدأ الشفافية في صنع و اتخاذ القرارات الجامعية (المالية و الإدارية و الأكاديمية)، و تهيئة مناخ تنظيمي ملائم للإبداع و المبادأة تسوده الحرية والعدالة و المحاسبية، و تواجه

الجامعة بعض الصعوبات عند تفعيل هذا المعيار يأتي على رأسها الروتين والتعقيد و الغموض في الإجراءات، و عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية و الازدواجية في العمليات الإدارية، و غموض عمليات التحديث و تعارض المصالح و كلها تُشكل عائقاً أم تطبيق معايير الشفافية و المحاسبية.

➤ احتلت العبارتان (٢) المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨)، و هو دال عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على تمتع أعضاء هيئة التدريس بصلاحية ممارسة نشاطات ريادية اقتصادية، و يُمكن تحقيق ذلك من خلال تأسيس حاضنة الأعمال بالجامعة بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية، و تسويق البحوث و إنتاج و نقل التكنولوجيا، و تخريج الشركات الريادية القادرة على الإستمرارية في أعمالها و الإستقلال مالياً، و القدرة على خلق فرص العمل و تنمية البيئة المحيطة إقتصادياً و إجتماعياً .

➤ احتلت العبارة (٨) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦٧)، و هو دال عند مستوى (٠.٠٥)، و هذا يدل على محاولة الجامعة تضمين المشروعات الريادية ضمن البنية التحتية للبحث العلمي و التعليم الأكاديمي، و لكن يُعاني هذا التوجه الاستراتيجي من عدم وضوح في المفهوم و قصور في آليات التطبيق خصوصاً بعد اتخاذ الجامعة إجراءات احترازية لمواجهة جائحة كورونا .

➤ جاءت العبارة (٧) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٦٦)، و هو دال عند (٠.٠٥)، و هذا يدل على محاولة الجامعة تقييم مواردها و إمكاناتها و دعم أعضاء هيئة التدريس و الطلاب و العاملين لتنفيذ أجدتها لريادة الأعمال و الابتكار، و يتضح من انخفاض الوزن النسبي للعبارة ضرورة إعادة النظر في اللوائح و التشريعات التنظيمية المنظمة لعمل الجامعة لتمكينها من الاستقلال الإداري و المالي و الأكاديمي بصورة كافية لتنفيذ نشاطات ريادة الأعمال .

➤ جاءت العبارة (٦) في المرتبة الثامنة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٦٣) و هو دال عند مستوى (٠.٠٥) ، و هذا يدل على محاولة الجامعة تقييم

تحالفاتها مع رجال الأعمال في تنفيذ المشروعات الريادية بصورة دورية و اتخاذ إجراءات تحفيزية لدعم تلك الشركات و التحالفات .

### المحور الثاني: معايير ومؤشرات الجامعات الريادية

حاول الباحثان في هذا الجزء تناول النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية لتعرف واقع تحقق

معايير ومؤشرات الجامعات الريادية بجامعة أسوان كما يلي:

#### **المجال الأول: القيادة والحوكمة**

يعني هذا المجال وجود قيادات أكاديمية بالجامعة واعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال كأحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية، و تُعتبر ريادة الأعمال جزءاً أساسياً من الخطة الاستراتيجية للجامعة، فالجامعة بيئة ريادية لها أهداف مشتركة هي: تنمية المهارات الريادية، و دعم الشركات الناشئة، و تسويق نتائج البحوث و نقل التكنولوجيا، و زيادة إيرادات للجامعة، و تعزيز التعاون بين الجامعة و الشركات المحلية، و تطبيق نظم إدارية قادرة على توفير الإمكانيات اللازمة لرواد الأعمال .

جدول رقم ( ١٤ )

استجابات عينة التطبيق على المؤشرات الخاصة بمجال القيادة و الحوكمة

| الترتيب | الدلالة  | قيمة دلتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبار ة |
|---------|----------|-----------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|--------------|
|         |          |           |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |              |
| ١       | ٠.٠١     | 2.90      | 0.569        | 23                    | 31 | 35 | 25 | 16 | ١            |
| ٢       | غير دالة | 1.712     | 0.523        | 32                    | 38 | 23 | 22 | 15 | ٢            |
| ٣       | غير دالة | 1.921     | 0.529        | 33                    | 32 | 28 | 22 | 15 | ٣            |
| ٤       | غير دالة | 1.712     | 0.523        | 32                    | 36 | 26 | 22 | 14 | ٤            |
| ٥       | غير دالة | 1.656     | 0.52         | 32                    | 38 | 23 | 23 | 14 | ٥            |
| ٦       | ٠.٠٥     | 2.19      | 0.538        | 31                    | 28 | 36 | 20 | 15 | ٦            |
| ٧       | ٠.٠٥     | 1.97      | 0.530        | 33                    | 26 | 37 | 21 | 13 | ٧            |

**يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:**

➤ انخفاض أغلب الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارات هذا المجال، و هذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمزيد من الجهد لتفعيل معايير القيادة و الحوكمة .

➤ احتلت العبارة (١) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٥٣٨)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود حاجة لتضمين رؤية و رسالة و أهداف الجامعة مزيد من التوجهات المُستقبلية لدعم ريادة الأعمال، و تأكيد استراتيجية الجامعة على أهمية ريادة الأعمال ثقافياً واجتماعياً و اقتصادياً و هذا يتفق مع ما أوصت به دراسة Allan Gibb (٢٠١٢) .

➤ احتلت العبارة (٦) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٩٢) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على استراتيجية ريادة الأعمال بالجامعة لا تمثل أولوية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب، و هذا يتطلب سعي الجامعة لتطبيق استراتيجية ريادة الأعمال و دمج أنشطة ريادة الأعمال على جميع المستويات الجامعية، و إقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة المشاركة في تنفيذها .

➤ احتلت العبارات (٧) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨٩) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن جامعة أسوان تُشارك في تنفيذ بعض المشروعات الريادية بهدف تعزيز الابتكار في المنطقة، و لكن هذا يحتاج تبني خطة استراتيجية طموحة ذات أهداف واضحة ومؤشرات أداء فعالة لدعم ريادة الأعمال و الابتكار و السماح للأطراف المجتمعية بالمشاركة في تنفيذها .

➤ احتلت العبارات (٢)، (٣)، (٤)، (٥) مراتب متأخرة من منظور مجموعة الدراسة، و بأوزان نسبية (٠.٥٢) و كلها غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على الجامعة ما زالت لا تمتلك استراتيجية واضحة لريادة الأعمال بالجامعة أو خارطة زمنية لتنفيذها و لا يشترك العاملون بالجامعة في وضع تلك الاستراتيجية، علاوة على ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ مشروعات ريادة .

### **المجال الثاني: الإمكانيات التنظيمية: التمويل والأشخاص والحوافز:**

تحتاج الجامعة إلى تطوير قدراتها التنظيمية لتحقيق جدول أعمالها الريادي من خلال ضمان تنفيذ استراتيجية مالية مُستدامة تشمل مصادر متنوعة للتمويل، و علاقات جديدة بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس لدعم أجندة ريادة الأعمال، و يوضح الجدول التالي استجابات عينة التطبيق على المعايير الخاصة بمجال الإمكانيات التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (١٥)  
استجابات عينة التطبيق على المعايير الخاصة بمجال الإمكانيات التنظيمية

| الترتيب  | الدلالة  | قيمة دلنا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبار ة |
|----------|----------|-----------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|--------------|
|          |          |           |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |              |
| ٣        | ٠.٠٥     | 1.97      | 0.53         | 34                    | 31 | 27 | 22 | 16 | ١            |
| ١        | ٠.٠٥     | 2.15      | 0.537        | 30                    | 30 | 36 | 19 | 15 | ٢            |
| غير دالة | غير دالة | 1.597     | 0.52         | 35                    | 32 | 29 | 18 | 16 | ٣            |
| غير دالة | غير دالة | 1.767     | 0.525        | 32                    | 31 | 35 | 18 | 14 | ٤            |
| غير دالة | غير دالة | 1.87      | 0.528        | 35                    | 30 | 26 | 25 | 14 | ٥            |
| ٢        | ٠.٠٥     | 2.06      | 0.534        | 31                    | 29 | 36 | 20 | 14 | ٦            |
| غير دالة | غير دالة | 1.470     | 0.517        | 38                    | 30 | 26 | 20 | 16 | ٧            |
| غير دالة | غير دالة | 1.257     | 0.512        | 33                    | 37 | 28 | 18 | 14 | ٨            |

### يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- انخفاض أغلب الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارات هذا المجال، وهذا يعني أن جامعة أسوان ما زالت تحتاج لمزيد من الجهد لتفعيل هذه المعايير الخاصة بالقدرة التنظيمية للجامعة
- احتلت العبارة (٢) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، وجاء الوزن النسبي لها (٠.٥٣٦)، وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل بذل الجامعة بعض الجهود لتضمين الاستثمار في مشروعات ريادة الأعمال في الخطط الاستراتيجية المالية للجامعة، وتوفير بعض مصادر التمويل المستدامة لتنفيذ مشروعات ريادة الأعمال و رعاية الأفكار الريادية و الابتكارية .
- احتلت العبارة (٦) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣٤) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود بعض الجهود التي تبذلها الجامعة لتثمية المهارات الريادية لأعضاء هيئة التدريس لدعم أجندها لريادة الأعمال ، و تطوير المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المهتمين بتنفيذ استراتيجية ريادة الأعمال بالجامعة و تشجيعهم على الابتكار ، و يرى الباحثان إمكانية تقدير المبادرات الريادية لأعضاء هيئة التدريس و الباحثين في تقييم نشاطاتهم الجامعية أثناء التقدم للترقية لوظائف أعلى.

- احتلت العبارات (١) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨٩) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على دعم الجامعة أهداف زيادة الأعمال من خلال توفير مُختلف مصادر تمويل مستدامة من خلال الصناديق الخاصة، و هذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة **Thanida Dharmajiva** (٢٠١٧) بضرورة تنويع مصادر التمويل حتى تستطيع الجامعة تحقيق هذا المعيار .
- احتلت العبارات (٣)، (٤)، (٥) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بأوزان نسبية (٠.٥٢)، كلها غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على اتفاق مجموعة البحث على ضعف فرص التعاون بين جامعة أسوان و الممولين و المستثمرين لتوفير الموارد اللازمة لتمويل المشروعات الريادية، وعدم تخصيص أماكن مناسبة لمزاولة أعضاء هيئة التدريس و الطلاب لمشروعاتهم الريادية، و عدم السماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل بدوام جزئي في شركات و قطاعات خاصة .
- احتلت العبارتان (٧)، (٨) المرتبة الأخيرة من منظور مجموعة الدراسة و بأوزان نسبية (٠.٥١)، و كلها غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة مما يدل على عدم حصول أعضاء هيئة التدريس المساهمين بفعالية في دعم أجندة زيادة الأعمال على حوافز و مكافآت مُجزية، و عدم تخفيف الأعباء الوظيفية عنهم.

### ثالثاً: الريادة في التدريس والتعليم الجامعي:

تتخذ الجامعة نهج الريادية في التدريس و تعزيز التنوع و الابتكار و تنظيم المشروعات الريادية، و تحفيز الأفكار الريادية و تطويرها و تنفيذها، و تعزيز قدرات التفكير الريادي و المهارات الريادية لدى الطلاب، و تعليمهم كيفية بدء و إدارة مشروعاتهم الخاصة، و تعتمد الجامعة طرق متنوعة في التعليم و التعلم الريادي، و منها دراسات الحالة و التعلم باللعب و المحاكاة و التعلم التجريبي و التعاوني، و يوضح الجدول التالي استجابات عينة التطبيق على المؤشرات الخاصة بمجال التعليم و التدريس الريادي كما يلي:



## جدول رقم (١٦)

استجابات عينة التطبيق على المؤشرات الخاصة بمجال التعليم و التدريس الريادي

| الترتيب | الدلالة  | قيمة دلنا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|----------|-----------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |          |           |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ١       | ٠.٠١     | 2.87      | 0.568        | 27                    | 27 | 30 | 32 | 14 | ١           |
| ٤       | ٠.٠٥     | 1.970     | 0.531        | 30                    | 38 | 23 | 25 | 14 | ٢           |
| ٦       | غير دالة | 1.66      | 0.522        | 35                    | 33 | 25 | 22 | 15 | ٣           |
| ٤       | ٠.٠٥     | 1.97      | 0.531        | 31                    | 35 | 27 | 22 | 15 | ٤           |
| ٢       | ٠.٠٥     | 2.24      | 0.54         | 29                    | 30 | 37 | 19 | 15 | ٥           |
| ٣       | ٠.٠٥     | 2.15      | 0.537        | 33                    | 27 | 35 | 18 | 17 | ٦           |
| ٥       | غير دالة | 1.82      | 0.526        | 36                    | 30 | 26 | 22 | 16 | ٧           |
| ٦       | غير دالة | 1.656     | 0.522        | 38                    | 26 | 31 | 19 | 16 | ٨           |

## يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

➤ انخفاض أغلب الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارات هذا المجال، وهذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمزيد من الجهد لتفعيل معايير و مؤشرات التعليم و التعلم الريادي .

➤ احتلت العبارة (١) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٥٦٧)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على محاولة الجامعة توفير فرصاً متنوعة للتعلم الريادي في سبيل تعزيز المهارات الريادية لدى طلابها، و لكن الجامعة في حاجة لتطبيق مناهج مُستحدثة تُتيح للطلاب ممارسة التعلم الريادي من خلال مختبرات حية و نظم محاكاة، و إطلاق حملات لتوعية الطلاب بأهمية المشاركة في مشروعات ريادية، و تدشين مجلة ثقافية تتحدث عن ريادة الأعمال، و عرض نماذج ناجحة من المشروعات الريادية، و عمل قناة خاصة على موقع اليوتيوب و مواقع التواصل الاجتماعي تنشر ثقافة ريادة الأعمال بين منسوبي الجامعة، و هذا يتفق مع ما أوصت به دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (٢٠١٩).

➤ احتلت العبارة (٥) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٤) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على تخصيص الجامعة مكافآت لتحفيز الطلاب على المشاركة في مشروعات ريادية، و يرى الباحثان إمكانية تحقيق هذا المعيار من خلال تخصيص بنود في ميزانية الجامعة لهذا الأمر و إتاحة فرص استثمارية للقطاع الخاص للمشاركة في تمويل تلك المشروعات الريادية .

- احتلت العبارات (٦) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣٧) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على مشاركة الجامعة في بعض الفعاليات التي تُحقق التواصل بين الطلاب ورواد الأعمال، حيث تهتم الجامعة الآن بثلاثة مسارات للمشروعات الريادية هي: مسار التغيير المناخي، ومسار إدارة و معالجة المياه، و مسار الأعمال الزراعية و الأمن الغذائي بالشراكة مع مؤسسة أم حبيبة.
- احتلت العبارتان (٢)، (٤) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣١)، و هو دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على سعي الجامعة لتنمية المهارات الريادية لدى الطلاب من خلال أنشطة تعلم لاصفية، و توفير آليات جديدة لدعم الطلاب لبدء مشروعات ريادية جديدة، و من ضمن جهود نادي إدارة الأعمال بالجامعة في هذا الصدد: تكوين أسر طلابية لريادة الأعمال باكليات الجامعة، و إقامة مُسكرات عمل لتدريب الطلاب على المهارات الريادية، و إقامة المسابقات بين الطلاب المتميزين في نشاطات ريادة الأعمال، و إقامة أسبوع لريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل .
- جاءت العبارة (٧) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٢) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم استفادة الجامعة من خبرات الأطراف الخارجية في تطوير أنشطة التعليم الريادي بها، و يرى الباحثان أن هذا التطوير يجب أن يستند على أربعة مبادئ رئيسية هي: تعلم من أجل فهم التفاعلات الاجتماعية المتعددة السائدة في المجتمع، و تعلم من أجل التنقل في بيئة مُعقدة و ديناميكية، و تعلم من أجل تقييم الاستراتيجيات الريادية، و تعلم من أجل تحويل الأفكار الريادية إلى واقع ملموس في البيئة المحيطة و المجتمع المحيط بالجامعة.
- احتلت العبارتان (٨)، (٣) المرتبة الأخيرة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٢)، و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم إدراج النشاطات الريادية في قائمة معايير تقييم أداء طلاب الجامعة، و عدم تدعيم أعضاء هيئة التدريس الذين يستحدثون مناهج و مقررات متميزة في الابتكار و ريادة الأعمال و هذا يتطلب من الجامعة زيادة في الاهتمام بجميع نشاطات ريادة الأعمال.

## رابعاً: إعداد ودعم مسارات رواد الأعمال؛

يعني هذا المجال دعم الجامعة للممارسات الريادية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتطبيق الأفكار الريادية الرائدة و تنمية المهارات الريادية لدى طلابهم و تشجيعهم ليُصبحوا رواد أعمال من خلال توفير فرص حقيقية لخوض تجربة مشروعات ريادة الأعمال، و يُوضح الجدول التالي استجابات عينة التطبيق على المؤشرات الخاصة بمجال مسارات دعم رواد الأعمال كما يلي:

جدول رقم (١٧)

استجابات عينة التطبيق على المؤشرات الخاصة بمجال مسارات دعم رواد الأعمال

| الترتيب | الدلالة  | قيمة $\bar{x}$ | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|----------|----------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |          |                |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ٣       | غير دالة | 1.921          | 0.529        | 34                    | 29 | 31 | 21 | 15 | ١           |
| ٤       | غير دالة | 1.597          | 0.52         | 36                    | 28 | 33 | 18 | 15 | ٢           |
| ٥       | غير دالة | 1.535          | 0.518        | 37                    | 28 | 30 | 21 | 14 | ٣           |
| ١       | ٠.٠١     | 2.194          | 0.538        | 29                    | 33 | 31 | 23 | 14 | ٤           |
| ٢       | ٠.٠٥     | 1.97           | 0.531        | 30                    | 34 | 31 | 21 | 14 | ٥           |
| ٦       | غير دالة | 1.33           | 0.5138       | 31                    | 38 | 30 | 18 | 13 | ٦           |
| ٧       | غير دالة | 0.996          | 0.507        | 37                    | 31 | 31 | 17 | 14 | ٧           |
| ٨       | غير دالة | -1.257         | 0.488        | 43                    | 31 | 26 | 16 | 14 | ٨           |

### يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

➤ انخفاض أغلب الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارات هذا المجال، و هذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لبذل جهود لتفعيل هذه المعايير الخاصة بمسارات دعم رواد الأعمال.

➤ احتلت العبارة (٤) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٥٣٨)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود قصور في تحقق هذا المعيار و الخاص بتقديم فرص للطلاب للمشاركة في مشروعات حقيقية تُتيح تعلم مهارات ريادة الأعمال في بيئة العمل، و تشمل مهارات التخطيط و مهارات القيادة و مهارات إدارة الوقت و إدارة المخاطر و الأزمت، و مهارات التواصل الفعال و بناء علاقات ناجحة، و مهارات اتخاذ القرار و مهارات إدارة الأولويات، و في هذا الصدد

حاول نادي ريادة الأعمال بالجامعة تأهيل خمس فرق للتقدم إلى إحدى الحاضنات التكنولوجية بالجامعات المصرية .

➤ احتلت العبارة (٥) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لمساعدة الطلاب و الخريجين في تأسيس مشروعاتهم الريادية ، و عدم إدراج تلك المشروعات ضمن البنية التحتية للتعليم و البحث العلمي.

➤ احتلت العبارات (١) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢٩) ، و هي غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم تحقق هذا المعيار بدرجة كافية مما يدل على احتياج الجامعة لبذل جهود أكثر في تحفيز الطموحات الريادية للطلاب و الخريجين لإنشاء مشروعاتهم الريادية ، و من أمثلة المشروعات الناشئة التي طرحتها الجامعة مشروع تقطير النباتات الطبية والعطرية بالطاقة الشمسية بكلية الزراعة و الموارد الطبيعية بهدف تيسير عملية تقطير الزيوت، و هذا المشروع تحت إشراف مجمع مكاتب نقل و تسويق التكنولوجيا و الابتكار(تايكو أسوان) .

➤ احتلت العبارتان (٢) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢)، و هي غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم تحقق هذا المعيار بصورة حقيقية فيما يتعلق بتمكين أعضاء هيئة التدريس من امتلاك حصص في المشروعات الريادية و العمل بدوام جزئي.

➤ جاءت العبارة (٣) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥١٨) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة ، مما يدل على ضعف اهتمام الجامعة برفع الوعي بفرص ريادة الأعمال و الترويج لها بين أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و الطلاب ، و عدم السماح للطلاب بمد فترات الدراسة لممارسة نشاطاتهم الريادية في الإجازات الصيفية خصوصاً في ظل تداعيات جائحة كورونا.

➤ احتلت العبارتان (٦) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٢)، و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة مما يدل على ضعف

مشاركة رواد الأعمال و القطاع الحكومي و الخاص في منظومة ريادة الأعمال بالجامعة، و يرى الباحثان إمكانية زيادة قدرة الجامعة على تحقق ذلك من خلال بناء قاعدة بيانات عن رجال الأعمال في مختلف النشاطات الصناعية و التجارية و الاجتماعية بحيث تسهم في تدعيم منظومة ريادة الأعمال بالجامعة .

➤ جاءت العبارة (٧) المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٠٧) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة مما يدل على عدم قدرة الجامعة على توفير أدوات التمويل المصغر (المنح والجوائز و القروض و الشراكات) لرواد الأعمال القائمين لإكسابهم المهارات الريادية .

➤ جاءت العبارة (٨) المرتبة الأخيرة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٤٨) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة مما يدل على أنه حديثاً رغم وجود نادي لريادة الأعمال بالجامعة إلا أنه مازال لا يستطيع تقديم خدمات شاملة (التمويل و التوجيه و التدريب).

### خامساً: تبادل المعرفة بين الجامعة ومؤسسات الأعمال :

يُعد التعاون و المشاركة مع الأطراف الخارجية مكوناً رئيساً في تطوير التعليم الريادي و عاملاً مهماً لنجاح الجامعات الريادية، باعتباره مصدراً مهماً للخبرات التي تُستخدم في التدريب على أنشطة ريادة الأعمال، حيث تلتزم الجامعة بتشارك المعرفة مع قطاعات العمل و الإنتاج، و ذلك من خلال الشراكات مع المنظمات الإقليمية و المحلية و المراكز العلمية و المؤسسات الاجتماعية و الخريجين و رواد الأعمال، و يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة على مؤشرات معيار تبادل المعرفة بين الجامعة و مؤسسات الأعمال كما يلي:

## جدول رقم (١٨)

استجابات أفراد العينة على مؤشرات معيار تبادل المعرفة بين الجامعة و مؤسسات الأعمال الخارجية

| الترتيب | الدلالة  | قيمة دللتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبار ة |
|---------|----------|------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|--------------|
|         |          |            |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |              |
| ٢       | ٠.٠١     | 2.152      | 0.537        | 30                    | 30 | 35 | 21 | 14 | ١            |
| ٣       | ٠.٠٥     | 1.970      | 0.53         | 34                    | 32 | 24 | 25 | 15 | ٢            |
| ١       | ٠.٠١     | 2.47       | 0.549        | 27                    | 30 | 38 | 19 | 16 | ٣            |
| ٧       | غير دالة | 1.40       | 0.515        | 39                    | 30 | 24 | 21 | 16 | ٤            |
| ٤       | غير دالة | 1.92       | 0.529        | 32                    | 34 | 28 | 20 | 16 | ٥            |
| ٦       | غير دالة | 1.59       | 0.52         | 37                    | 29 | 29 | 19 | 16 | ٦            |
| ٥       | غير دالة | 1.712      | 0.523        | 39                    | 25 | 29 | 21 | 16 | ٧            |

**يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:**

- انخفاض أغلب الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارات هذا المجال، وهذا يعني أن جامعة أسوان ما زالت تحتاج لمزيد من الجهد لتفعيل هذه المعايير الخاصة بالتعاون و تبادل المعرفة بين الجامعة و مؤسسات ريادة الأعمال سواء التجارية أو الصناعية أو الاجتماعية .
- احتلت العبارة (٣) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٥٤٩)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود قصور في تحقق هذا المعيار و الخاص بمبادرة الجامعة بعقد شراكات و علاقات مع العديد من الأطراف الخارجية الحكومية و الخاصة، و من ضمن جهود نادي ريادة الأعمال بهذا الصدد عقد بروتوكولات تعاون مشترك بين الجامعة و بعض المؤسسات المجتمعية المحيطة بالجامعة، و دعوة رواد الأعمال الناجحين لإلقاء محاضرات عن قصص نجاحهم، و تحفيز الطلاب على المشاركة بفعالية في نشاطات ريادية مُشتركة
- احتلت العبارة (١) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣٧) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على ضعف التعاون بين الجامعة و القطاع العام و الخاص في دعم المشروعات الريادية للطلاب، هذا بسبب عدم إقدام الجامعة على البدء بالحوار مع الجهات الخارجية المحيطة لتحقيق المنفعة المتبادلة، و من صور تعاون الجامعة مع المؤسسات المجتمعية المعنية بالمشروعات الريادية الصغيرة تفعيل الشراكة مع مؤسسة أم حبيبة و تنفيذ برنامج مشترك لريادة الأعمال و

عمل تدريبات مشتركة، وإجراء شراكة مع محافظة أسوان لتحكيم مسابقة أسوان تبتكر، و إعداد ملف للمشاركة في مسابقة لومبرج للمدن بخصوص موضوع ريادة الأعمال و التعافي الاقتصادي، و تأسيس شراكة في تسويق برامج تدريبية إلكترونية خاصة بزيادة الأعمال مع مؤسسة E-Youth Egypt لشباب جامعة أسوان .

➤ احتلت العبارات (٢) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣١)، و هي دالة عند أي مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على احتياج الجامعة لاستحداث آليات جديدة لتبادل المعرفة، و تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج الابتعاث الخارجي و سبل التعاون الدولي.

➤ احتلت العبارتان (٥) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢٩)، و هي غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم تحقق هذا المعيار بصورة حقيقية فيما يتعلق بدعم الجامعة أنشطة تطوير ريادة الأعمال بالمدارس من خلال التوسع في بناء العلاقات مع وزارة التربية والتعليم و الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان .

➤ جاءت العبارة (٧) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٢٣)، و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم تنظيم الجامعة فعاليات (محاضرات - ورش عمل و اجتماعات الإفطار و فرص التواصل الأخرى) لتشجيع العمل مع الأطراف الخارجية .

➤ احتلت العبارتان (6) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢)، و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة مما يدل على ضعف روابط و علاقات الجامعة مع حاضنات الأعمال و وحات العلوم و التقنية و المبادرات الخارجية، و عدم وجود آليات واضحة لاغتنام الفرص الريادية المستمدة من المنظومة الريادية لدى الشركاء التجاريين و الصناعيين .

➤ جاءت العبارة (٤) المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥١٥) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على ضعف مشاركة الجامعة أصحاب المصلحة في نشاطات التدريس و البحث العلمي و دعم

الأنشطة الريادية بالجامعة، و يقترح الباحثان تفعيل تلك الشراكة بين الجامعة و الأطراف الخارجية من خلال : إجراء عقود شراكة في مشروعات وأبحاث تطبيقية مشتركة بهدف نقل المعرفة من معامل و مُختبرات الجامعة إلى التطبيق العملي في قطاعات العمل و الإنتاج .

### سادساً: اعتبار الجامعة مؤسسة دولية:

إن التدويل جزء أساسي من استراتيجية الجامعة الريادية يستهدف دمج البعد الدولي في التدريس والبحث العلمي و تبادل المعرفة، و يجب أن تعكس استراتيجية ريادة الأعمال بالجامعة هذا البعد الدولي، فتسعى الجامعة نحو جذب رواد الأعمال للتدريس و البحث العلمي الريادي، و تطبيق أفكار جديدة للتدريس في بيئة دولية، و تبني أنشطة تعليم و تعلم دولية، و مشاركة الجامعة بفعالية في الشبكات الدولية.

جدول رقم (١٩)

استجابات أفراد العينة على المؤشرات الخاصة بمقياس اعتبار الجامعة مؤسسة دولية

| الترتيب | الدلالة  | قيمة دلالتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|----------|-------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |          |             |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ١       | ٠.٠٥     | 2.32        | 0.543        | 28                    | 29 | 40 | 18 | 15 | ١           |
| ٢       | ٠.٠٥     | 1.97        | 0.531        | 35                    | 30 | 26 | 23 | 16 | ٢           |
| ٤       | غير دالة | 1.66        | 0.522        | 35                    | 32 | 27 | 21 | 15 | ٣           |
| ٢       | ٠.٠٥     | 1.97        | 0.53         | 30                    | 35 | 31 | 18 | 16 | ٤           |
| ٣       | غير دالة | 1.82        | 0.526        | 29                    | 40 | 26 | 20 | 15 | ٥           |
| ٥       | غير دالة | 0.45        | 0.502        | 43                    | 24 | 32 | 16 | 15 | ٦           |
| ٣       | غير دالة | 1.82        | 0.526        | 33                    | 27 | 40 | 15 | 15 | ٧           |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

➤ انخفاض أغلب الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارات هذا المجال، و هذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمزيد من الجهد لتفعيل معايير الجامعة كمؤسسة دولية من خلال التركيز على الأبعاد التالية: فلسفة مؤسسية دولية، استراتيجية و رؤية دولية، بنية تنظيمية دولية، حراك دولي للطلاب ، و تنمية مهنية دولية لأعضاء هيئة التدريس، و تدويل البحث العلمي، و تدويل قطاع خدمة المجتمع، و تمويل أنشطة التدويل، التسويق الدولي لنشاطات الجامعة .



- احتلت العبارة (١) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٥٤٣)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود قصور في ربط أجندة لريادة الأعمال بالجامعة بأهداف التدويل و الحراك الدولي، و قد يرجع ذلك لمستجدات سياسية و اقتصادية ترتبت على جائحة كورونا التي يُعاني منها العالم أجمع .
- احتلت العبارتان (٢)، (٤) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٣) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود نقص في برامج التبادل الدولي و المنح الدراسية في الوقت الراهن بالجامعة، علاوة على أن المقررات الجامعية مازالت غير ملائمة لإعداد الطلاب للعمل المهني في سياق دولي متعدد الثقافات .
- احتلت العبارات (٥)، (٧) المرتبة الثالثة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢٦) ، و هي غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على ضعف تصميم مناهج جامعية مبنية على خبرات دولية، و ضعف العلاقات بين الجامعة و الشركاء الدوليين لدعم أجندة ريادة الأعمال بالجامعة، هذا في وقت أصبحت فيه ثقافة التدويل و التحول من الإقليمية إلى العالمية ضرورة ملحة نتج عنها تطويراً في فلسفة الجامعات و توجهاتها و إستراتيجياتها الدولية .
- احتلت العبارتان (٣) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢)، و هي غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة ، مما يدل على عدم تحقق هذا المعيار بصورة حقيقية فيما يتعلق بقدرة الجامعة على استقطاب الخبراء و رواد الأعمال الدوليين الذين تتوافق خبراتهم مع احتياجات تطوير ريادة الأعمال، و نقص الدعم اللازم للشراكات الدولية التي تُضيف قيمة للتعليم الريادي بالجامعة.
- جاءت العبارة (٦) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٠١) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم تقديم الجامعة أنشطة صافية مُستوحاه من خبرات دولية في مجال ريادة الأعمال، و هذا يرجع لعدم وجود هياكل دعم داخلية لإدارة العلاقات الدولية.

**سابعاً: قياس نواتج الريادة الجامعية:**

يعني تقييم الجامعة أثر استراتيجياتها الريادية من خلال جمع أدلة على أثر تعليم ريادة الأعمال في كليات الجامعة في بداية ومنتصف ونهاية العملية التعليمية، ووضع خطط للتطوير وتطبيقها، وقياس مستوى رضا المشاركين، وقياس مستوى المهارات المكتسبة من الأنشطة الريادية، ومنها: عدد الشركات الناشئة، و عدد الشراكات الدولية، و عدد براءات الاختراع، و عدد المشروعات البحثية، و أثر هذه الأنشطة على المجتمع المحيط، و يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة على مؤشرات هذا المعيار كما يلي:

**جدول رقم (٢٠)**

استجابات أفراد العينة على المؤشرات الخاصة بمعيار قياس أثر الريادية

| الترتيب | الدالة   | قيمة دلّتا | الوزن النسبي | استجابات عينة التطبيق |    |    |    |    | رقم العبارة |
|---------|----------|------------|--------------|-----------------------|----|----|----|----|-------------|
|         |          |            |              | ١                     | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  |             |
| ٣       | غير دالة | 1.47       | 0.517        | 31                    | 38 | 29 | 18 | 14 | ١           |
| ٤       | غير دالة | 1.26       | 0.512        | 3<br>٧                | 30 | 32 | 15 | ٦1 | ٢           |
| ٥       | غير دالة | 0.89       | 0.506        | 38                    | 32 | 27 | 19 | 14 | ٣           |
| ٦       | غير دالة | 0.77       | 0.505        | 38                    | 32 | 28 | 18 | 14 | ٤           |
| ٦       | غير دالة | 0.77       | 0.5046       | 38                    | 31 | 30 | 17 | 14 | ٥           |
| ٧       | غير دالة | - 0.45     | 0.498        | 39                    | 35 | 23 | 19 | 14 | ٦           |
| ١       | غير دالة | 1.87       | 0.528        | 29                    | 40 | 25 | 21 | 15 | ٧           |
| ٢       | غير دالة | 1.77       | 0.525        | 29                    | 38 | 30 | 19 | 14 | ٨           |

**يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:**

➤ انخفاض جميع الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة لعبارة هذا المجال، وهذا يعني أن جامعة أسوان مازالت تحتاج لمزيد من الجهد لتقييم الأثر المترتب على تطبيق النموذج الريادي.

➤ احتلت العبارة (٧) مركز الصدارة من منظور عينة الدراسة، وجاء الوزن النسبي لها (٠.٥٢٧)، وهي غير دالة عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على مواجهة الجامعة صعوبات في تطبيق إجراءات داخلية للنجاح مثل: أفكار البحث الإضافية المبتكرة، و مشروعات الأعمال المشتركة، و العلاقات المكونة مع القطاعات الإنتاجية، و عدد المشروعات الناشئة و القائمة بالفعل و تقييمها بصورة دورية .

- احتلت العبارة (٨) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٢٥) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على نقص الإجراءات الخارجية للنجاح التي تتخذها الجامعة مثل القيمة المُحققة من الجامعة على البيئة المحيطة مثل : قطاعات الأعمال و الحكومة .
- احتلت العبارة (١) المرتبة الثالثة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥١٧) غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم تقييم الجامعة أثر أجندة ريادة الأعمال و مشروعاتها الريادية بصفة دورية و لا تجمع أدلة و مؤشرات بشأنها بصورة دورية .
- احتلت العبارتان (٢) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥١٢)، و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على ضعف قدرة الجامعة على تحديد مخرجات واضحة لأنشطة تبادل المعرفة المرتبطة بأجندة ريادة الأعمال و استخدامها كأداة لمراجعة استراتيجية الجامعة .
- جاءت العبارة (٣) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٠٦) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم إدراج الجامعة المهارات الريادية ضمن استراتيجيات التوظيف و تقييم أداء العاملين بالجامعة و مدى دعمهم لأجندتها لريادة الأعمال .
- جاءت العبارتان (٤) في المرتبة السادسة من منظور عينة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٠٥) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم وجود تقييم دوري لنشاطات التدريس الريادي بكليات الجامعة، و عدم قياس أثرها على مهارات المشاركين في نشاطات ريادة الأعمال بشكل مستمر .
- جاءت العبارة (٥) أيضاً في المرتبة السادسة من منظور عينة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٥٠٥) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة ، مما يدل على عدم تحديد الجامعة أهداف واضحة لأنشطة التدويل المرتبطة بأجندتها لريادة الأعمال و عدم تقييم تلك الأنشطة الدولية، و عدم إجراء تقييم مستمر لممارسات تدويل نشاطات التدريس و البحث العلمي لإعادة ترتيب أنشطة ريادة الأعمال بشكل مُستمر .

➤ جاءت العبارة (٦) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي (٠.٤٩٨) و هو غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، مما يدل على عدم قياس التغيرات الحادثة في مستوى المهارات الريادية لدى الطلاب و أعضاء هيئة التدريس خلال أنشطة التعليم الريادي، و عدم استفادة الجامعة من الشركاء الخارجيين في مختلف قطاعات العمل و الإنتاج في التغلب على الفجوات الحادثة في مستوى المهارات الريادية لمنسوبي الجامعة .

### ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

➤ فيما يخص خاصية الإبداع والابتكار في إطار اقتصاد المعرفة: اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل تلك الخاصية مثل : إجراء تحسينات مستمرة في الأنظمة الداخلية للجامعة لدعم الإبداع و الابتكار، و تدعيم المشروعات الريادية و تقديم جوائز تشجيعية للمشاركين بمشروعات ريادة الأعمال ، و لكنها مازالت تحتاج لمزيد من الجهود لتقديم برامج تعليمية تفي باحتياجات سوق العمل، وتأسيس حاضنات أعمال تكنولوجية و حقائق تقنية و صناديق استثمار لدعم نشاطات ريادة الأعمال.

➤ فيما يخص خاصية الاستباقية في إطار اقتصاد المعرفة: اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل تلك الخاصية و منها: تكوين علاقات مع مختلف قطاعات العمل و الإنتاج في المجتمع المحيط، و تحرص الجامعة على إدخال منتجات جديدة و تلبية رغبات الطلاب والمستفيدين بما يفوق توقعاتهم، و لكن الجامعة في احتياج لمزيد من الجهد لمتابعة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت، و تسهيل وصول المنتجات الجامعية إلى جميع أصحاب المصلحة في الوقت و المكان المناسبين.

➤ فيما يخص خاصية التنافسية في إطار اقتصاد المعرفة: اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل تلك الخاصية و منها: منافسة الجامعة للحصول على ترتيب متقدم في التصنيف العالمي للجامعات، و اغتنام الفرص الريادية لدى الشركاء الصناعيين، و توفّر الجامعة فرص للمشاركة في الأنشطة الريادية، و لكن الجامعة في احتياج لتضمين الخطة الاستراتيجية تطورات منظومة ريادة الأعمال.

- فيما يخص خاصية تحمل المخاطر في إطار اقتصاد المعرفة؛ اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل تلك الخاصية و منها: امتلاك الجامعة الخبرات اللازمة للتعامل مع مستجدات اقتصاد المعرفة و تقبلها للمبادرات الريادية الجديدة و تشجيع العاملين بها على اقتحام المشروعات الريادية، و لكن الجامعة في احتياج لمزيد من الجهد لتفعيل حقوق الملكية الفكرية، و توفير مصادر تمويل متنوعة.
- فيما يخص خاصية الاستقلالية في إطار اقتصاد المعرفة؛ اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل تلك الخاصية و منها: استقلالية الجامعة في رسم سياساتها الأكاديمية و الإدارية و تسعى باستمرار لافتتاح تخصصات جديدة، و يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بصلاحيات كاملة في ممارسة نشاطات ريادية اقتصادية، و لكن الجامعة في احتياج لمزيد من الجهد لتقييم شراكاتها مع رجال الأعمال في تنفيذ المشروعات الريادية و تحتاج لتقييم مواردها و دعم منسوبيها لأجندة ريادة الأعمال.
- فيما يخص تحقق معايير القيادة و الحوكمة بجامعة أسوان؛ اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل هذه المعايير و المؤشرات مثل: تضمين ريادة الأعمال في رؤية و رسالة الجامعة، كما يوجد بالجامعة نادي لريادة الأعمال مسؤول عن تنفيذ المشروعات الريادية، كما تُشارك الجامعة في مشروعات ريادية مع القطاعات الإنتاجية بمحافظة أسوان، لكنها تحتاج لبذل مزيد من الجهد لتضمين ريادة الأعمال بالخطة الاستراتيجية للجامعة، و مشاركة القيادات الأكاديمية في صياغتها .
- فيما يخص تحقق معايير القدرة التنظيمية لجامعة أسوان؛ اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل هذه المعايير و المؤشرات مثل: تقديم الجامعة الدعم لمشروعات ريادة الأعمال، واستثمار الجامعة في مشروعات ريادية، لكنها تحتاج لمزيد من الجهد بالتعاون مع المستثمرين في توفير الموارد المالية اللازمة للمشروعات الريادية، و السماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل بدوام جزئي في قطاعات إنتاجية، و توفير مساحات كافية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من مزاوله أنشطتهم الريادية.
- فيما يخص تحقق معايير التدريس الريادي لجامعة أسوان؛ اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل هذه المعايير مثل: توفير الجامعة فرص للتعليم الريادي، و تعزيز المهارات الريادية للطلاب من خلال مناهج مُستحدثة، كما تُوفّر

الجامعة قنوات تواصل بين الطلاب و رواد الأعمال، و لكن الجامعة مازالت تحتاج جهود لتوظيف الخبرات الخارجية لتطوير نشاطات التعليم الريادي، و إضافة ريادة الأعمال إلى معايير تقييم أداء الطلاب.

➤ **فيما يخص تحقق معايير دعم مسارات رواد الأعمال بجامعة أسوان:** اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل هذه المعايير و المؤشرات مثل: تتيح الجامعة فرصاً للطلاب للمشاركة في مشروعات ريادية أو دورات تدريبية يتعلمون من خلالها مهارات ريادة الأعمال، لكن الجامعة مازالت تحتاج لجهود في تعريف الطلاب بالفرص الريادية المتاحة، و مشاركة رواد الأعمال في منظومة ريادة الأعمال، و تقديم خدمات شاملة للمشروعات الريادية (توجيه - تدريب - تمويل).

➤ **فيما يخص تحقق معايير تبادل المعرفة بين الجامعة والأطراف الخارجية:** اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل هذه المعايير مثل: التعاون مع القطاع الخاص في تمويل المشروعات الريادية، و تصميم آليات لتبادل المعرفة، و عقد تحالفات مع العديد من الأطراف الخارجية، و لكن تحتاج الجامعة لبذل جهود في إشراك رواد الأعمال في نشاطات التدريس، و دعم الأنشطة الريادية في المدارس.

➤ **فيما يخص تحقق معايير اعتبار جامعة أسوان مؤسسة دولية:** اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تبذل بعض الجهود لتفعيل هذه المعايير و المؤشرات مثل: تضمين التدويل و الحراك و التعاون الدولي في أهداف الجامعة و تنفيذها من خلال برامج الابتعاث و التعاون الدولي، و لكن الجامعة تحتاج لاستقطاب خبراء دوليين لتنفيذ مشروعات ابتكارية، و تصميم مناهج تعليمية و أنشطة مبنية على خبرات دولية.

➤ **فيما يخص تحقق معايير قياس نواتج الريادة الجامعية بجامعة أسوان:** اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة أسوان تحتاج لمزيد من الجهد لتقييم أبنيتها لريادة الأعمال و مشروعاتها الريادية، و تحديد مخرجات واضحة لهذه الأجنحة، وإدراج المهارات الريادية في معايير تقييم أداء العاملين بالجامعة و تقييم التدريس الريادي بالجامعة، و تضع الجامعة إجراءات داخلية و خارجية للنجاح في نشاطات ريادة الأعمال.

## **تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة**

بدأ القرن الحادي والعشرين بتغيرات جذرية تطرح العديد من التحديات والفرص، فضلاً عن تعاظم أهمية المعرفة في الاقتصاد، ويُنظر إلى الجامعة الريادية باعتبارها النموذج الأكثر ملاءمة لاقتصاد المعرفة، وهي قوة مركزية في دفع النمو الاقتصادي، ولذا سوف يحاول الباحثين تقديم تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة مستنداً على فلسفة و منطلقات و أهداف و أسس و ضمانات و إجراءات تحقيق :

### **أولاً: فلسفة التصور المقترح و منطلقاته :**

أدت التغيرات العلمية و التكنولوجية و الاقتصادية التي يمر بها عالم اليوم إلى ظهور بيئة تنافسية عالمية جديدة، و دعوات مُتتالية تُطالب الجامعات بأن تكون مؤسسات ريادية في جميع مجالات عملها . منتجاتها أو تقديم تكنولوجيا مُبتكرة أو استثمار مواردها للتفوق على نظيراتها و تحسين مركزها التنافسي.

و لقد استُحدث مفهوم الجامعة الريادية للتعبير عن نوع جديد من الجامعات التي تتفاعل مع تغيرات البيئة الخارجية، و تُقحم نفسها للمشاركة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و تسعى إلى تشجيع ثقافة ريادة الأعمال من أجل تحسين أوضاعها المالية، و هذا ما أدى إلى توجه الجامعات إلى النموذج الريادي، و هذا يعني أن الجامعة ستتبنى ممارسات جديدة إلى جانب ممارساتها الأكاديمية و هي الممارسات التسويقية .

و من أهم مُتطلبات بناء جامعة ريادية مستقبلية: توافر موارد بشرية مُؤهلة ذات مُستوى عالي من التعليم والتدريب ، و بيئة جامعية مُلائمة ذات توجه ريادي، و تنمية الخصائص الريادية للموارد البشرية و أهمها: الدفع الذاتي، و الثقة بالنفس، و تحمل المخاطر، و الرغبة في الانجاز، و التعلم الذاتي، و التحول من مهنة إلى أخرى.

و لتحول جامعة أسوان لجامعة ريادية لا بد من تزويدها بأحدث الوسائل التكنولوجية و الإمكانيات التقنية العالية التي تتطلبها عمليات التطوير اللازم لاستيعاب الأنشطة التعليمية و البحثية و الريادية، و عليها أن تسعى لتحديث تقنياتها و ابتكار أدواتها المعرفية بالتواصل

مع مصادر الانتاج المعرفي و تطويعها لمقتضيات البيئة المحلية و تواكب أحدث التقنيات التي تستخدمها الجامعات الريادية العالمية.

### وينطلق التصور المقترح من مجموعة من المنطلقات أهمها:

١. يعيش العالم عصراً يُمكن أن نُطلق عليه عصر الريادة و الذي يتميز بثورة إدارية و ثقافية و معرفية كبيرة جعلت المنافسة بين الدول في كافة الميادين قائمة على تحقيق الريادة الهادفة للربح .
٢. تُعد ريادة الأعمال أحد المداخل الأساسية للتطور الاقتصادي لمختلف المجتمعات من خلال دعم رواد الأعمال و أصحاب المشروعات الجديدة و المبدعين و هي من أهم عناصر التنمية في الاقتصادات الحديثة .
٣. يُعتبر التعليم أهم مصادر تعزيز التنافس الدولي و تطوير المجتمعات من خلال تنمية حقيقة لرأس المال البشري، و يرتبط اقتصاد المعرفة بمفهوم مجتمع التعلم الذي يُتيح للفرد فرصاً ليتعلم كي يعرف، و يتعلم كي يعمل، و يتعلم كي يعيش مع الآخرين، و يتعلم كي يُحقق ذاته.
٤. في ظل تحديات اقتصاد المعرفة أصبح من الضرورة أن تكون الجامعة من اللاعبين في السوق بتحولها لجامعة ريادية عبر شراكات عالمية، و الترويج التجاري للأبحاث العلمية، و و تنظيم المشروعات الريادية.
٥. تلعب الجامعات الريادية الآن دوراً رئيسياً في التطور الاقتصادي و الاجتماعي للبلدان على اختلاف نظمها الاقتصادية، فالجامعات الريادية عبر أنشطتها المُتعددة تُهد الطريق للاقتصاد العالمي القائم على المعرفة.
٦. بدأت الجامعات العالمية بالتحول من الدور التقليدي الرئيس بوصفها مصدراً للتعلم و مُجهزة للمعرفة العلمية إلى نموذج الجامعة الريادية التي تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
٧. تعمل الجامعات المعاصرة على أن يكون لها دوراً ريادياً و ابتكارياً من خلال قيامها بتنظيم المشروعات الريادية التي تُعزز التنمية، و أصبحت ريادية الجامعات من أهم مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات .



٨. تواجه جامعات اليوم ضغوطاً تنافسية قوية تفرض عليها اتباع استراتيجيات ريادية بهدف الحصول على الدعم و التمويل اللازم و إبرام العقود الصناعية و التجارية و المنح و تأسيس المشروعات الريادية.
٩. أحدثت التطورات المتلاحقة ببيئة الجامعات المصرية تغيرات جوهرية في أدوارها، و هذا يتطلب البحث عن نماذج جديدة تستجيب لمتغيرات العصر على نحو يُعيد للجامعة قدرتها على الوفاء بأدوارها المُتوقعة .
١٠. حاجة المجتمع المصري إلى جامعات ريادية لمواجهة الأزمات الاقتصادية، هذا لدورها في تأسيس مشروعات ريادية جديدة و دورها في إنتاج و نشر الابتكارات و المنافسة في الأسواق العالمية .

## ثانياً: أهداف التصور المقترح:

### استهداف التصور المقترح لتحقيق الأهداف الآتية :

١. دعم القدرة التنافسية للجامعات المصرية من خلال تحقيق التميز في التعليم و البحث العلمي و الإسهام في خطط التنمية الوطنية و الإقليمية و الدولية المستدامة .
٢. تقديم نموذجاً عملياً لما ينبغي أن تكون عليه الجامعات الريادية مع تحقيق التحسين المستمر و الشامل لكل الخدمات التي تُقدمها هذه الجامعات بما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية .
٣. تنمية وعي أعضاء هيئة التدريس و الطلاب بالدور المنوط به من أجل تحقيق رؤية و رسالة جامعة أسوان كجامعة ريادية، و مُساعدة كافة المستفيدين منها في القيام بدور إيجابي في تحقيق أهدافها .
٤. طرح رؤية مستقبلية لجامعة أسوان كجامعة ريادية يُمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا بالجامعة والقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس و الطلاب بالجامعة لتعزيز نشاطات ريادة الأعمال.
٥. توجيه أنظار الخريجين و طلاب الجامعة للتغيرات المستمرة في مواصفات الخريجين من حيث المهارات و المعارف و الجدارات المطلوبة من قبل الشركات الاقتصادية في أسواق العمل المحلية و الدولية .

## ثالثاً: أسس ومُرتكزات التصور المقترح:

### ارتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمرتكزات أهمها:

١. تُمثل جامعات اليوم الإطار الأمثل للاستثمار في عصر اقتصاد المعرفة بما لديها من برامج تعليمية وتدريبية لتأهيل رأس المال البشري و رفع كفاءته و إكسابه المهارات الريادية اللازمة في عصر اقتصاد المعرفة.
٢. إن تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أنها يجب أن تتبكر و تكون مُبادرة و أن تسمح ببعض المخاطرة، وهذا بدوره يُمكن الجامعة من التقدم بالوتيرة اللازمة لكي تبقى فاعلة باستمرار في الميدان .
٣. تُعتبر الجامعة الريادية مصدراً لبناء اقتصادي قوي يقوم على مورد مُهم هو القوى العاملة، و يُمكن أن تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال بناء اقتصاد المعرفة كمصدر لخلق الثروة الحقيقية للوطن.
٤. ارتكاز فكرة الجامعة الريادية على التعاون بين الصناعة و الحكومة و الجامعة بشكل يُسهم في ضبط المناهج الدراسية و تطويرها وفقاً للاحتياجات المُتغيرة للصناعة و قطاعات الأعمال .
٥. الجامعة الريادية: هي موقع خاص بالابتكار و حاضنة طبيعية لأنها تُقدم الدعم للهيئة التدريسية و للطلاب لبدء مشروعات تجارية جديدة، و هي تتعاون مع مؤسسات الأعمال بهدف خلق المعرفة و نقلها و تداولها عبر إجراءات واضحة من شأنها صناعة رواد الأعمال و تمكينهم من مهارات ريادة الأعمال .
٦. تقوم الجامعة الريادية بتحديد الفرص الريادية و استثمارها بهدف تطوير ذاتها و نقل المعرفة للمجتمع المُحيط لتنميته من خلال التفاعل بين الجامعة و الحكومة و الصناعة لتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة .
٧. تمتلك الجامعة الريادية آليات عديدة لتعزيز ريادة الأعمال، و منها: تقديم مقررات ريادية، وإعادة الهيكلة التنظيمية للجامعات، و الترويج الفعال لريادة الأعمال بين الطلاب و هيئة التدريس، و وجود نظام داخلي شامل لتسويق المعرفة الجامعية، و تلبية مُتطلبات القطاعين العام و الخاص، و تقديم خدمات استشارية .

٨. تعتمد الجامعة الريادية على الابتكار و هي أكثر توجهاً نحو السوق و كيانات المشروعات و التأكيد على التكيف التنظيمي، و تتمتع بالاستقلال الذاتي، و توفير بدائل التمويل، و المشاركة مع الصناعة .

٩. تُعد الجامعة الريادية بيئة حاضنة للابتكار في مُدخلاتها و عملياتها و مُخرجاتها ، حيث تسعى الجامعة الريادية إلى التفكير المستمر حول ابتكار مُنتجات (برامج تعليمية - موضوعات بحثية) و عمليات (طرق التدريس و أساليب البحث و طرق نقل المعرفة و تطبيقاتها في البيئة) و تقديم حلول تنظيمية و أسواق جديدة

### رابعاً: شروط و ضمانات تحقيق التصور المقترح:

**لضمان تنفيذ التصور المقترح أصبح لزاماً على جامعة أسوان تنفيذ ما يلي من شروط و ضمانات:**

١. اعتبار الجامعة الريادية مشروعاً قومياً تتبناه الدولة لتحقيق التنمية الشاملة عبر التكامل بين الجامعة و الحكومة و الصناعة و اعتباره أحد أهم ركائز نظام الابتكار الوطني.

٢. نشر ثقافة الجامعة الريادية بين الجامعات المصرية و الصناعة و الحكومة و رجال الأعمال و القطاع الخاص في وسائل الإعلام و شبكات التواصل الاجتماعي لكسب التأييد السياسي و المجتمعي .

٣. وضع التشريعات الكافية لتوفير استقلال و حكم ذاتي حقيقي للجامعات و الكليات و الأقسام العلمية وإعطائها كافة الصلاحيات لإبرام العقود و الاتفاقيات و تسويق الملكية الفكرية داخلياً و خارجياً .

٤. وجود قيادات أكاديمية واعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال و مقتنعة بآليات التحول نحو اقتصاد المعرفة، قيادة تُؤمن بفلسفة الجامعة الريادية و تضع الخطط الإستراتيجية و البرامج التنفيذية لتفعيلها.

٥. توافر أعضاء هيئة تدريس ذوي خبرة بريادة الأعمال، و يمتلكون الرؤية اللازمة لتنفيذ الإجراءات الريادية، و يسعون لتحقيق الابتكار التنظيمي لوضع الجامعة في مستوى يؤهلها للاستجابة بسرعة لمختلف الأطراف الفاعلة .

٦. عقد شراكات فاعلة بين الجامعات المصرية و الجامعات الريادية إقليمياً و دولياً و دعوة الخبراء منهم للاستفادة من تجاربها الرائدة في نجاح مشروع الجامعة الريادية .

٧. تعزيز الشراكة بين الجامعات المصرية و المراكز الريادية القريبة منها مع تعزيز الشراكة الخارجية مع المؤسسات المماثلة و الاستفادة من برامج التمويل الخارجية لدعم مشروع الجامعة الريادية .
٨. وجود هيكل مخصص لريادة الأعمال داخل الجامعة من خلال إنشاء مركز للمشروعات الريادية يتبع قانون الشركات مع توفير الاستقلالية له في إدارة المشروعات مع الجهات المعنية و توفير الكفاءات اللازمة
٩. وجود سياسة واضحة و محددة و منشورة لحماية الملكية الفكرية و نقل التكنولوجيا و تبني أفضل الممارسات لتسويق الأفكار و براءات الاختراع و التراخيص مع وجود سياسات لدعم الابتكار .
١٠. إنشاء شركات قائمة على التكنولوجيا منفصلة و تابعة للجامعات تسهم في تنمية ريادة الأعمال و توافر مصادر بديلة للتمويل مع تقديم دعم لوجستي للحصول على رأس المال و المشورة و تسهيلات الإنتاج .
١١. تدريب أعضاء هيئة التدريس و الطلاب و العملاء المحتملين و رجال الصناعة و الممولين على نشاطات ريادة الأعمال و نظم إقامة المشروعات الصغيرة و تسويق الأفكار و الاختراعات .
١٢. توافر خطط استراتيجية واضحة لتحقيق الاستدامة المالية عبر تدفق الإيرادات و الاستثمارات المالية .
١٣. توافر هيكل تنظيمي مرن و متكامل يُسهل السلوك الريادي للجامعة و يُعزز الاتصالات و يُقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار و يُتيح للجامعة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق و الصناعة.
١٤. توفير بنية تحتية مادية و فيزيقية و تكنولوجية متميزة تتمكن من خلالها الجامعة من تأسيس مشروعات ريادية، و تفعيل دور القطاع الخاص و الوزارات و الشركات لاستكمال التجهيزات اللازمة لذلك.
١٥. تحفيز جميع الأفراد العاملين بالجامعة باعتبارهم المصدر الحقيقي للابتكار و الريادة ، حيث يتوقف نجاح الجامعة الريادية و تميزها على التنمية المستمرة لجدارات الأفراد الرياديين العاملين في مُحيطها .

## خامساً: متطلبات تحقيق التصور المقترح:

هناك بعضاً من المتطلبات والتي تمثل مقومات لازمة للتحويل إلى نموذج الجامعة الريادية وأهمها:

١. متطلبات مرتبطة بثقافة الريادية: وهي أساس نجاح عمليات التحول وهي تشجع السلوكيات الريادية والمخاطرة والاستقلالية والإنجاز، وتتطلب تشجيع ممارسة ريادة الأعمال، وتقدير إبداعات الطلاب .

٢. متطلبات مرتبطة بالقيادة الجامعية الريادية: وهي تعني قيادة قائمة على استغلال الفرص بطريقة مبتكرة وتتبنى المخاطرة ، كما أنها قيادة ترى الأشياء بشكل مختلف وتستطيع إضافة المنتجات والنظم والأفكار ذات القيمة المضافة، وهي قيادة استباقية وذاتية التحفيز والتوجيه .

٣. متطلبات مرتبطة بالتوجه الاستباقي للجامعة: وهي ترتبط باستغلال الفرص أو تقديم منتجات جديدة تختلف عن منتجات المنافسين، فالمنظمات الاستباقية تسعى إلى الريادة في مجال عملها وتحقيق التميز في ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وموارد، وتكون أكثر مُغامرة للدخول إلى الأسواق الجديدة .

٤. متطلبات تحتية وتكنولوجية فائقة: وتشمل تزويد الجامعة بأحدث الوسائل التكنولوجية والإمكانات التقنية العالية التي تتطلبها عمليات التطوير والتحسين ، وتشمل: منزهات العلوم وحدائق التكنولوجيا ومراكز التميز البحثي والحاضنات التكنولوجية كمتطلبات أساسية داعمة للتعليم الريادي.

٥. متطلبات مرتبطة بالموارد البشرية الريادية: تُعتبر الجامعة الريادية ثمرة لجهود وأفكار وإبداعات جميع العاملين بها، وتستفيد بفعالية من مواردها البشرية، ويتحقق ذلك بتقديم تعليم وتدريب عالي الجودة وتنمية قدرات الموارد البشرية وحشد حماسهم، وزيادة القدرة على التغيير من أجل تعزيز التنمية الشاملة .

٦. متطلبات مرتبطة بالتعليم والتدريب الريادي: يتطلب بناء الجامعة الريادية تعليماً ريادياً يركز على الابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على الحفظ والتلقين تمثل عائقاً كبير أمام بناء ثقافة ريادة الأعمال، والتي تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية

٧. **متطلبات مرتبطة بالتدويل للريادة:** الجامعة التي تُريد أن يكون لها مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية يجب أن تكون ذات توجهات ريادية عالمية، وأن تستخدم استراتيجيات فاعلة للتدويل تتيح إضفاء البعد الدولي على خططها المستقبلية، و يُمكن تحقيق ذلك من خلال كفاءات تُشارك في رسم مستقبل الجامعة.

### سادساً: إجراءات تحقيق التصور المقترح:

١. **بناء الخطة الاستراتيجية:** وجود فهم واسع لريادة الأعمال هو هدف إستراتيجي للجامعة، وتعزيز نمو ريادة الأعمال، و وجود مكافآت لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم روح المبادرة و يدعمون نشاطات ريادة الأعمال، و التطوير الوظيفي لمُوظفين أكاديميين و تأخذ بعين الاعتبار المواقف الريادية و السلوك والخبرة.
٢. **الموارد:** تمويل الحد الأدنى على المدى الطويل من تكاليف النفقات العامة للمشروعات الريادية، و أن تكون ريادة الأعمال جزء من ميزانية الجامعة، و الاكتفاء الذاتي من دعم روح المبادرة الداخلية للجامعة .
٣. **دعم البنية التحتية:** وجود هيكل مُخصص لريادة الأعمال داخل الجامعة و يُدمج باستمرار أعضاء هيئة التدريس، و توافر مرافق خاصة لحاضنة الأعمال في الحرم الجامعي أو الاستعانة بمرافق خارجية. و لتعاون الوثيق بين الجامعة و منظمات دعم الأعمال، و بدء التشغيل و يتم التعريف الأدوار بوضوح.
٤. **التعليم للريادة:** يتم دمج التعليم للريادة تدريجياً في المناهج و استخدام أساليب تربوية لريادة الأعمال عبر الكليات. و مراعاة عرض ريادة الأعمال على نطاق واسع و اتخاذ التدابير اللازمة للمتابعة. و وجود دورات تُستخدم أساليب التدريس الإبداعي، و يتم وضع دورات تدريبية قبل و أثناء البدء في المشروعات و كيفية تنميتها . و الوصول إلى الخريجين و منظمات دعم الأعمال التجارية و الشركات أساس التعليم للريادة .
٥. **بدء الدعم:** ويتم من خلال تكامل بشكل وثيق أنشطة التعليم للريادة و دعم بدء التشغيل، و بناء فريق العمل بنشاط من قبل مُوظفي الجامعة، و يتم تقديم التوجيه من قبل الأساتذة و رجال الأعمال، و يتم دمج نشاطات ريادة الأعمال بالجامعة بشكل وثيق في الأعمال التجارية الخارجية .

٦. **التقويم:** الجرد العادي و فحص الأداء لأنشطة ريادة الأعمال، و يتم إضافة الطابع الرسمي لتقديم أنشطة ريادة الأعمال و يكون التقويم عملية مستمرة و مُصاحبة لكافة إجراءات تحقيق التصور .

### نموذج مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية

في ضوء ما سبق يقترح الباحثان نموذجاً لجامعة أسوان كجامعة ريادية يتكون من المعاور الآتية:

#### أولاً: عناصر الريادة الاستراتيجية :

يقترح الباحثان خمسة عناصر للريادة الاستراتيجية بجامعة أسوان وفق مكونات نموذج كلارك و هذه العناصر مترابط و تتفاعل باستمرار لتقديم نموذج ريادي حقيقي بالجامعة في المستقبل و هي :

١. **وجود نظام إداري فاعل:** تتمتع فيه القيادات الأكاديمية بسلطات كاملة لاتخاذ القرار و دمج القيم الريادية الجديدة مع القيم الأكاديمية القديمة، و فرصة الجامعة هنا هي بناء الريادة الاستراتيجية على أساس الحرية التي تتمتع بها الأقسام العلمية و أعضاء هيئة التدريس للتوجه نحو مُجتمع الممارسة .

٢. **توافر قاعدة مالية متنوعة تضمن تحقيق الاستقلالية:** يجب أن تتحرر الجامعة من الاعتماد على الدعم الحكومي فقط وأن تنوع مصادر تمويلها لتشمل: صناديق تنمية الصناعات و صناديق الأبحاث الطبية والعقود البحثية، و مصادر المؤسسات الخاصة، مثل: النقابات المهنية و المؤسسات الخيرية والشركات التجارية، و دخل الجامعة من مصروفات التعليم و منح الخريجين و الأوقاف الخيرية .

٣. **تطوير المحيط الإنمائي وتعزيزه:** يتم ذلك من خلال تكوين تحالفات استراتيجية مع الصناعة و الحكومة للترويج للبحوث التعاقدية و التعليم الريادي و الاستشارات، و السماح بتداخل التخصصات و الوحدات الأكاديمية و البرامج الابتكارية ومشروعات البحث، لذلك فمن المُحتمل توافر عدد من الشراكات مع القطاع التجاري الصناعي و الحكومة في أي وقت

٤. **تكوين وحدات أكاديمية:** من خلال الحفاظ على حيوية و ديناميكية الأقسام و الوحدات الأكاديمية الجامعية و تحفيزها باستمرار لتقديم مشروعات ريادية مبتكرة لضمان تحقيق الجودة العالمية .

٥. **توافر ثقافة ريادية متكاملة:** وهي تتطلب تجديداً داخلياً يتواءم مع المتغيرات الخارجية و ثقافة تُؤمن بالتغيير الريادي من قبل جميع منسوبي الجامعة كي يُمكنها أن تخلق قوة دعمها و ديناميكيته التي يجب أن تحدث لنتجج كجامعة ريادية، و تُعد كل من الأفكار و المعتقدات والاتجاهات و القيم جزءاً من الثقافة الريادية، و يجب على جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص لتحقيق نتائج جيدة .

## ثانياً: المبادئ الأساسية الحاكمة للريادة الجامعية :

**يستند النموذج الريادي المقترح تطبيقه بجامعة أسوان على مجموعة مبادئ أهمها:**

١. **تعدد الفرصة:** و هو مصدر مُهم للميزة التنافسية، و تنبع الفرصة من العقلية الريادية ، و يؤكد Bhide على أهمية موازنة التعرف على الفرصة مع التحليل و الحكم و مهارات التنفيذ القوية .
٢. **الابتكار:** إن القدرة على الابتكار هي احدى المهارات المميزة لأي برنامج ريادي، و الطريقة الأكثر فعالية لوضع مشروع ريادي هي استخدام عوامل المُخاطرة و الابتكار و يُسهم الابتكار في تحقيق الميزة الاستراتيجية التنافسية .
٣. **المُخاطرة:** إن الشخص الريادي الاستراتيجي ليس من يتخذ قراراً واعياً بالمُشاركة في المواقف عالية المُخاطرة بل هو تصوره عن ذلك الموقف بناء على التحليل و الرؤية و الفكر و هي إحدى مستويات المُخاطرة المتوسطة .
٤. **المرونة:** تعني تطوير و تحسين المهارات الرئيسية باستمرار و إجراء التعديل، و يُعتبر التبدل المدروس عند الحاجة عنصراً مهماً للريادة الجامعية الاستراتيجية، فعند طرح عدد من الإستراتيجيات المُحددة داخل سياق الريادة الاستراتيجية لابد من أن تكون الشركات قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيير .
٥. **التفرد:** يعني التفرد أن تكون الجامعة في وضع فريد من نوعه و وحيد في شكله و تتعلق هذه الاستراتيجية بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات جامعية جديدة تُشعر المستفيد بأنها فريدة و مميزة
٦. **الرؤية:** يستهدف وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل كأساس مُهم لتحقيق الجامعة الريادية التعرف على الفرصة و الابتكار و المُخاطرة و المرونة، و هو ما يسمح بتحديد و



تقييم المخاطرة من خلال تقدير الفرصة، وتشمل رؤية الريادي الأفكار الإبداعية و صياغة الإستراتيجيات المتكاملة .

٧. **النمو:** و يُعبر عن الانجازات التي تُشير إلى عمل ليس فقط ابتكارياً و مبدعاً بل أيضاً كنظام و استراتيجية تتبنى تلك الأفكار في عملها و من ثم يُعتبر النمو اعترافاً ضمناً بالنجاح في تحقيق الأهداف والاستراتيجية ويُمكن تحقيق النمو في المجالات التالية: التكنولوجيا المستخدمة، تميز الخدمة في شكلها أو سماتها، وجودة أداء الجامعة لها، و كذلك مواردها البشرية المتميزة بمهارات و قدرات و كفاءات و ثقافات تُمكنها من أداء أعمالها بشكل كفاء و الاستجابة لاحتياجات العملاء .

### ثالثاً: مكونات جامعة أسوان كجامعة ريادية:

لكي يتم تعويل جامعة أسوان إلى جامعة ريادية ذات جودة فلا بد من توافر عدة عناصر موضحة

بالجدول التالي :

جدول رقم (٢١)

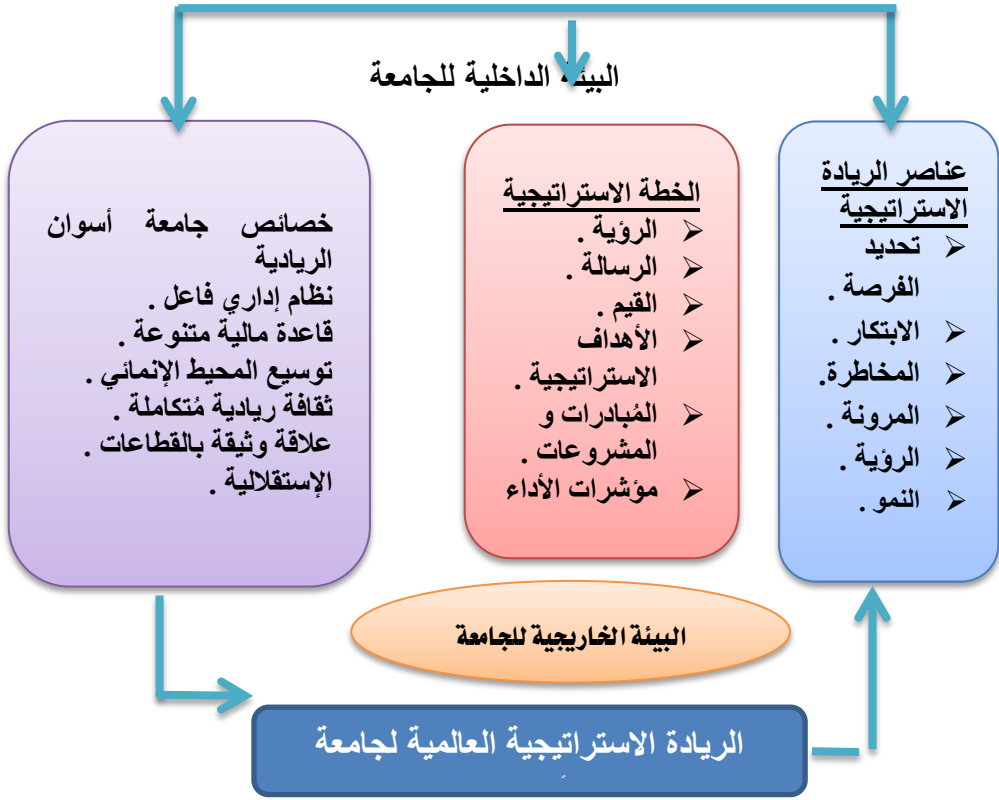
مكونات جامعة أسوان كجامعة ريادية

| العناصر                | وصف العنصر  |
|------------------------|---|
| رؤية الجامعة الريادية  | تتبنى جامعة أسوان رؤية ريادية واضحة تُوفر إطاراً منطقياً يضمن تحقيقها بكفاءة: مثال :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➢ "جامعة أسوان جامعة عالمية رائدة تُحقق أعلى المستويات الدولية للتميز في التعليم والبحث وتنمية المجتمع و تنمية المشروعات الريادية الرائدة".</li> <li>➢ "جامعة أسوان صرح أكاديمي ريادي في أدائها و برامجها و خدماتها التعليمية و البحثية والمجتمعية على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي".</li> </ul>   |
| رسالة الجامعة الريادية | ضرورة إضافة عناصر ترتبط بريادة الأعمال إلى رسالة الجامعة مثال: تسعى جامعة أسوان كجامعة ريادية إلى تكوين جيل ريادي من خلال التركيز على البحوث التطبيقية و نقل التكنولوجيا و نشر ثقافة العمل الحر، و تطوير الشراكات مع قطاعات الإنتاج، و اعتبارها مركزاً ريادياً عالمياً للتميز الأكاديمي من خلال:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➢ تعزيز مكانة جامعة أسوان كجامعة إقليمية تعليمية و بحثية رائدة في جنوب الصعيد .</li> <li>➢ توفير بيئة تعليم و تعلم عالية الجودة و مناخ تربوي يُحقق الرفاهية التربوية .</li> <li>➢ إعداد خريجين ذوي كفاءات مهنية عالية الجودة من خلال ما يتوافر من موارد بشرية .</li> <li>➢ القيام بأبحاث عالية الجودة لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب و تحقيق مبادئ تبادل المعرفة .</li> <li>➢ تقديم مشاركة اجتماعية مسؤولة و مفيدة و مستدامة للمجتمع المصري .</li> </ul> |
| الأهداف الاستراتيجية   | تستهدف جامعة أسوان كجامعة ريادية تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➢ استقطاب طلاب موهوبين من مصر و العالم يمتلكون مهارات ريادية عالية</li> </ul>  |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| <p>المستوى.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعزيز مكانة جامعة أسوان في الأوساط العلمية العالمية كجامعة ريادية .</li> <li>➤ تطبيق أفضل الممارسات في تسويق التكنولوجيا و تأمين حقوق الملكية الفكرية .</li> <li>➤ تأمين الجامعة للتمويل المستدام للقيام بأنشطتها الريادية المستقبلية بكفاءة .</li> <li>➤ تحقيق التوازن بين مخرجات الجامعة و متطلبات سوق العمل المصري و التنمية .</li> <li>➤ توفير البنية التحتية و الوحدات و الهياكل و البرامج اللازمة لدعم ريادة الأعمال .</li> </ul>   |                                |
| <p>إعطاء استقلالية ذاتية للجامعة و توفير مستوى مناسب من اللامركزية في صنع القرار، و قدرة عالية على التكيف مع متطلبات الجامعة الريادية و تكون الجامعة أكثر مرونة في تشكيل هياكلها و امتلاك قياداتها صلاحيات كافية لتنفيذ الاستراتيجيات الريادية .</p>   | <p>القيادة و الإدارة</p>       |
| <p>تنوع البرامج الدراسية لتلبي احتياجات الطلاب لإقامة مشروعات ريادية، و الإعداد الجيد للمقررات الدراسية بالتعاون بين الأقسام العلمية و مركز الجامعة للمشروعات الريادية .</p> <p>وأن تخضع البرامج و المقررات الدراسية للمراجعة المستمرة من أجل ضمان جودتها .</p>  | <p>البرامج الدراسية</p>        |
| <p>وضع سياسة للبحث العلمي تتسم بالنزاهة و الرعاية و المساعدة وفق أعلى المعايير الأخلاقية ونشرها و التدريب عليها ، و وضع خطة استراتيجية للبحث العلمي تتناول القضايا الملحة المحلية والدولية، و إنشاء مراكز بحثية متنوعة و عالية الجودة، و التوسع في المشروعات البحثية وفق المعايير الدولية و توفير البنية التحتية، و الاشتراك في قواعد البيانات العالمية .</p>  | <p>سياسات البحث العلمي</p>     |
| <p>إنشاء مركز للمشروعات الريادية سواء كانت هذه المشروعات أفكاراً أو مشروعات طلابية أو بحثية و يستهدف المركز رعاية المبدعين من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس خلال التربية الريادية و تنمية مهارات روح المبادرة، و احتضان المشروعات المبتكرة عبر برامج ريادية .</p>  | <p>تنمية المهارات الريادية</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إنشاء مجلس للمشروعات الريادية : له صلاحيات عقد الاتفاقيات و إبرام العقود مع الجهات المعنية ، و توفير التشريعات اللازمة لحماية حقوق الملكية الفكرية للمخترعين و تسويق البحوث، و إصدار براءات الاختراع و التراخيص، و توفير مكافآت مجزية لهيئة التدريس .</li> <li>➤ إنشاء مركز لرواد الأعمال بكل كلية يستهدف دعم و تسريع الابتكار و تعزيز روح المبادرة بين الطلاب و الأكاديميين، و نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و المجتمع المحيط، و رعاية المواهب و التوعية بالمشروعات .</li> <li>➤ إنشاء نادي للمشروعات و التكنولوجيا بكل كلية يُدار من قبل الطلاب المهتمين بريادة الأعمال، و تتمثل أنشطته في تعليم ريادة الأعمال من خلال ورش العمل و المحاضرات من قبل رجال الأعمال و الزيارات للشركات الناشئة، و تنمية الأفكار الجديدة و تسويقها، و تعزيز الاتصال بين الطلاب و رجال الأعمال ذوي الخبرة و المستشارين.</li> </ul> | <p>القيادة و الحوكمة</p>       |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| <p>➤ إنشاء وحدة للتدريب الصيفي و التعاون الدولي: تُوفّر برامج صيفية للتبادل الثقافي و الخبرات في مجال ريادة الأعمال سواء داخل مصر أو خارجها ، و توفير ورش عمل وندوات من رجال الأعمال و المستثمرين و أصحاب المشروعات الناشئة و المحتضنة .</p> <p>➤ مكتب الخدمات الاستشارية: يهدف إلى تقديم خدمات استشارية للصناعة و الحكومة حول تنظيم المشروعات الريادية ، و تقديم الدعم الاستشاري فيما يتعلق بالتمويل و اقتراح طرق متنوعة لتسويق الأفكار و البحوث محلياً و دولياً و سبل الحصول على مساعدة الخبراء .</p> <p>➤ إنشاء مكتب نقل التكنولوجيا: و يهدف إلى تسويق الأفكار و التكنولوجيا و البحوث العلمية و براءات الاختراع و إبرام العقود و التراخيص، و يجب على الجامعة توفير شبكة إنترنت حديثة، و قواعد بيانات عالمية، و مراكز للتميز البحثي مجهزة بقاعات اجتماعات مجهزة.</p> |                                |
| <p>وحدة جامعية مستقلة ذات كيان قانوني خاص تُمثل إطاراً مُتكاملاً من المكان و التجهيزات و الخدمات و التسهيلات و آليات المُساندة مُخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة و تنمية المنشآت الجديدة و تشجيع الأفكار الريادية و تحويلها إلى منتجات قادرة على التسويق و المنافسة.</p>  | <p>حاضنات الأعمال الريادية</p> |
| <p>ينبغي تنويع مصادر تمويل الجامعة الريادية و منها: الدعم الحكومي بتخصيص ميزانية خاصة للجامعة، و الدعم الحكومي من وزارة البحث العلمي و وزارة الاتصالات لتأسيس البنية التحتية التقنية و شبكات المعلومات، و المصروفات التي يدفعها الطلاب مُقابل التحاقهم بالجامعة و أنشطتهم المتنوعة، و تبرعات رجال الأعمال و القطاع الخاص و المنح و الهدايا المقدمة من الهيئات و المنظمات الوطنية و الدولية، و الدخل الناتج عن تسويق البحوث و براءات الاختراع و الخدمات المقدمة للقطاعات الإنتاجية .</p>  | <p>تمويل الجامعة الريادية</p>  |

شكل (٤) نموذج مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية

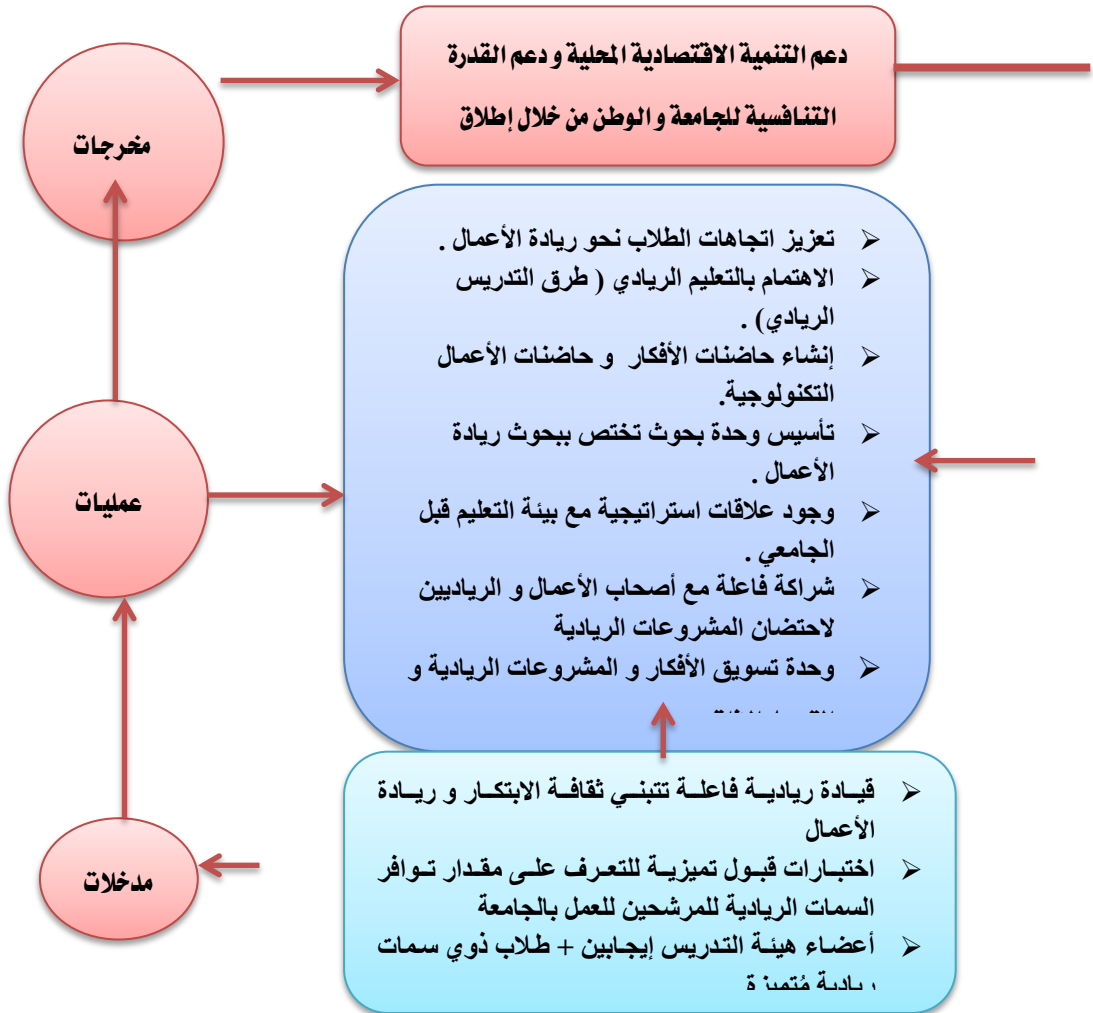


هذا النموذج المقترح يدمج بين عناصر الريادة الاستراتيجية و الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان، ويمكن أن يساعد في حصولها على الريادة العالمية و التميز بخصائص الجامعات الريادية، و هذا النموذج يقوم على التفاعل بين البيئتين الداخلية و الخارجية للجامعة و على التفاعل الدائم بين الريادة و الاستراتيجية.

**ويرى الباحثان أن هذا النموذج الريادي يتطلب تطبيقه في جامعة أسوان ما يلي:**

- وجود قيادة ريادية تحرص على الوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية الرائدة و المتميزة .
- توافر نظام لرصد مؤشرات الأداء في الجامعة بشكل دقيق و منظم .
- وجود آلية للمقارنات المعيارية مما يتطلب وجود نظام مستمر للمقارنات المعيارية مع الجامعات الرائدة .

٤. توافر الدعم المالي للمبادرات العالمية مثل الاستقطاب و المشروعات المُشتركة مع الجامعات العالمية الرائدة .
٥. تبسيط النظام المالي و الإداري لتحقيق استقلالية تُساعد الجامعة في تطبيق مفهوم الريادة الاستراتيجية .
٦. وجود آلية فاعلة و وحدات مُختصة لتحفيز و تبني المبادرات التطويرية و الأفكار الإبداعية .



شكل رقم (٥) استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة أسوان إلى جامعة ريادية

**النتائج المتوقعة لتحويل جامعة أسوان إلى جامعة ريادية :**

١. تعزيز الشراكة المعرفية بين جامعة أسوان و أصحاب المصلحة الخارجيين .
٢. تعزيز دور الجامعة في التأثير الاقتصادي على البيئة المجتمعية .
٣. تعزيز قدرة جامعة أسوان نحو استثمار الأبحاث و الأفكار و المخترعات .
٤. تعزيز التعلم القائم على توليد الأفكار و التأمل و الابتكار .
٥. تبادل التقنية و المعرفة و الخبرات بين الجامعة و قطاعات الصناعات المتخصصة .
٦. تشجيع التبادل المعرفي الدولي و التعاون الخارجي مع الجهات العالمية المتخصصة .
٧. إنشاء الواحات العلمية و مراكز الابتكار و برامج الملكية الفكرية و الحاضنات و المسرعات .
٨. زيادة الوعي الريادي و خلق مرونة لدى الخريجين و رفع مستوى المهارات الريادية و الإبداعية للطلاب .

**توصيات البحث:**

١. تيسير الإجراءات الحكومية الخاصة بتأسيس المشروعات الريادية الناشئة و مزاولتها نشاطها عن طريق تأسيس مراكز الخدمة الواحدة و البوابات الإلكترونية و غير ذلك مما يضمن سهولة تنفيذها .
٢. نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعة تشجع على الابتكار و الإبداع في تطوير أساليب العمل الإداري، والتخلص من الروتينية و الأساليب التقليدية العقيمة و استبدالها بأساليب جديدة و مبتكرة .
٣. إنشاء شبكة معلوماتية متكاملة لتبادل المعلومات و نتائج البحوث العلمية بين الجامعة و الغرف التجارية والصناعية والجهات الوسيطة ، و التعاون مع وزارة التعليم العالي و مراكز البحوث مع توفير الدعم اللازم.
٤. إقامة جائزة سنوية للريادة و التميز تُمنح للجامعات المصرية المتميزة عن مثيلاتها، و ذلك وفقاً لمعايير موضوعية دقيقة مما يُسهم في تشجيع التنافس بين الجامعات نحو التغيير الإيجابي المطلوب .

٥. تفعيل وحدات جامعية لمُتابعة الخريجين و التعرف على المهارات المُتغيرة لهم و مُساعدتهم على الانخراط في سوق العمل من خلال برامج تدريبية تُلبّي المهارات الريادية المطلوبة و توجيه الخريجين إلى أصحاب الأعمال.
٦. توفير حاضنات الأعمال في الجامعات المصرية لتقدم المساعدة الاستشارية للطلاب الرياديين و تُشجعهم على تطوير أفكارهم الابتكارية و صقل مهاراتهم و توفير جزء من الاحتياجات المالية لديهم .
٧. تنفيذ حملات إعلامية واسعة تستهدف شباب الجامعة لتشجيعهم على الريادية و العمل الحر من أجل خلق الاستعداد و التوجه للعمل الريادي و خلق فرص عمل مما يُساهم في تنشيط الاقتصاد الوطني .
٨. إجراء إصلاحات في التعليم الجامعي بهدف تحسير الفجوة ما بين مُخرجات الجامعات و احتياجات سوق العمل، و ربط مُخرجات النظام التعليمي بحاجات السوق و بيئة الأعمال و وضوح صورة الجامعة الريادية .
٩. إشراك مؤسسات التعليم العالي و معاهد التدريب و التعليم المهني و مديري الشركات الناجحين و ممثلي البنوك و المؤسسات المالية و الإدارات المحلية في وضع استراتيجية التعليم الريادي بالجامعة و تنفيذها .
١٠. توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تُساهم في تدريب و مساندة رواد الأعمال المحتملين، و خلق الشخصية الريادية لدى فئة الشباب من خلال التعليم و التدريب و لتعزيز مهارات الإبداع و الابتكار و القيادة .
١١. دمج التعليم الريادي في المناهج الجامعية في مُختلف المستويات التعليمية، و تقديم مساقات علمية عديدة في هذا المجال مع توفير بنية تحتية مُساندة لتعليم ريادة الأعمال.
١٢. تدريس ريادة الأعمال من خلال مُقررات مُتخصصة مع الاهتمام بدرجة أكبر بطريقة تدريسها بما يُناسب طبيعتها و ذلك من خلال عمداء الكليات و لجان القطاع لإقرار هذه المقررات الجامعية .

١٣. تنمية السلوك الابتكاري لدى الطلاب و الطالبات و تشجيعهم في سن مبكرة في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي للقيام بمشروعات صغيرة كأحد المداخل لتنمية السمات الريادية لدى طلاب الجامعة .

١٤. تنفيذ ندوات و حلقات نقاش حول ثقافة ريادة الأعمال بما يعمل على استثمار المعارف و القدرات لتحسين مهارات رواد الأعمال لدى الطلاب و بما يجعلهم مساهمين في اقتصاد الجامعة و اقتصاد الدولة .

١٥. الاهتمام بتنمية السمات الريادية لدى طلاب الجامعة من خلال التركيز على تدريس مقررات ريادة الأعمال و زيادة التخصصات المتعلقة بإنشاء المشروعات و التدريب التعاوني مع الشركات بالواقع العملي .

١٦. عقد الدورات و الندوات و ورش العمل بشكل مستمر في الجامعات لتوعية الطلاب بأهمية ريادة الأعمال وإكسابهم الخصائص و المهارات الريادية التي تمكنهم أن يصبحوا رواد أعمال .

١٧. اعتماد اختبار السمات الريادية كأساس مبدئي للاختيار التمييزي بين أعضاء هيئة التدريس و الموظفين والطلاب أيضاً كأساس للقبول بالجامعة الريادية .

١٨. تشجيع الطلاب على انتقاء الأفكار المبتكرة كنواة لمشروعات تخرج ريادية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس باعتباره توجه عام حاكم لاختيار أفكار المشروعات الريادية المبتكرة .

١٩. التنسيق بين الكليات لجذب رواد أعمال ناجحين لإجراء نقاشات مع الطلاب حول الأفكار المبتكرة لمشروعات التخرج، و تنفيذ لقاءات دورية بين الجامعة و الشركات بحضور ممثلين لمنظومة ريادة الأعمال .

٢٠. بناء و تنمية الدافع الذاتي لدى الطلاب بأن يكونوا رواد أعمال من خلال البرامج التوعوية التي يتم إعدادها لهذا الغرض و مراعاة الثقافة المجتمعية نظراً لأهميتها في غرس ثقافة ريادة الأعمال .

٢١. التوسع في برامج التدريب التي من شأنها تطوير الذات و اكتساب مهارات العمل الأساسية مثل مهارات الاتصال و إعداد خطط العمل و بناء الفريق و مبادئ التسويق و المحاسبة المالية و خدمات العملاء .



٢٢. إنشاء شركات مع مؤسسات القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المدني لتوفير القروض الميسرة و ذات الفائدة البسيطة التي لا تثقل كاهل المقترض المؤسس لمشروع ريادي، و استحدث أنظمة تمويل غير تقليدية تلائم المشروعات الناشئة كشركات رأس المال الجريء .
٢٣. تعزيز العلاقة بين الجامعات و القطاع الخاص و بناء شراكة فاعلة لدعم مشروعات الطلاب و أفكارهم الريادية كجزء من مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمع .
٢٤. اعتماد الجامعات للمشروعات الريادية و التفكير الريادي و السلوك الإيجابي من المتخصصين لبناء نموذج متكامل ومعتمد لاعتباره أساس في الاختيار و التعيين لأعضاء هيئة التدريس و الموظفين الجدد .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد إبراهيم سلمي أنساؤوط (٢٠١٨). "دراسة مقارنة لبرامج تعليم ريادة الأعمال ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية و ماليزيا و إمكانية الإفادة منها في مصر". مجلة التربية المقارنة و الدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية .
٢. أحمد الرفاعي بهجت العزيمي، عبدالله محمد شوقي أحمد، حسن مصطفى حسن سليم(يناير ٢٠١٩). "دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية". مجلة دراسات تربوية و نفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. العدد (١٠٢). الجزء الثاني.
٣. أحمد سليمان محمد الجرجري، ريم سعد الجميل (٢٠١٨). "دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية و الأهلية في إقليم كردستان". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية. المجلد (٨). العدد الثالث. ٥٦-٣١.
٤. أحمد سيد خليل، بدري أحمد أبو الحسن(١٩٩٩). أداب الحوار و المناقشة كمتطلب لنجاح الاجتماعات و المؤتمرات التربوية. المجلة التربوية. كلية التربية بسوهاج. العدد (١٤).
٥. أحمد عودة القرارة(٢٠١٣). "مهارات الاقتصاد المعرفي الواردة في كتاب الكيمياء للصف الثاني الثانوي ودرجة امتلاك المعلمين لها". مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. المركز الدولي للبحوث. غزة. العدد(١٣).
٦. أحمد محمد بكرى موسى(أبريل ٢٠١٨م). "منظومة ريادة الأعمال بجامعات سنغافورة و تايبان و المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية . جامعة الأزهر. العدد (١٧٨). الجزء الثاني.
٧. أخليف يوسف الطراونة، غدير إبراهيم اللهالي(يناير ٢٠١٩). "درجة تطبيق الجامعات الأردنية بناء على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية". مجلة جرش للبحوث و الدراسات. جامعة جرش. المجلد (٢٠). العدد (٢). ٥٣٣-٥٦١.
٨. أريج محمد عامر فوزي العويني(٢٠١٦). "استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.

٩. إسرائ محمد إبراهيم عبدالله (٢٠١٨). "درجة ممارسة القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن
١٠. آسية شنه (٢٠١٧/٢٠١٨). "التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر: دراسة ميدانية بجامعة باتنة ١". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة باتنة ١. الجزائر.
١١. أشرف بن قدور، محمد بالخير (٢٠١٧). أهمية نشر ثقافة المقاولاتية و إنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة". مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية. العدد (١١). معهد الحقوق والعلوم السياسية بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أقي أمموك . جامعة تامنغست-الجزائر. ٣٤٣ - ٣٨٥ .
١٢. أشرف محمود أحمد محمود، محمد جاد حسين أحمد (ديسمبر ٢٠١٦). " تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج و سنغافورا". مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية. السنة (٢). العدد (٦). ٣١٧ - ٥٠١ .
١٣. آفاق للخدمات التعليمية (٢٠٢٠). جامعة سابنجي. (Available at: <https://afaqedu.com>)
١٤. أقسام عاشور محمد محمد (٢٠٢٠). "رؤية مقترحة لتأصيل ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أسوان.
١٥. أم هاني بوخاري (٢٠١٨). "حماية الملكية الفكرية و أهميتها في تفعيل اقتصاد المعرفة: نظرة على الواقع الجزائري في المجال". مجلة دراسات. جامعة عمار ثلجي. الجزائر. العدد (٦٢). ٢٠١٨. ٢٢٧ - ٢٤٠ .
١٦. آمال ضيف (٢٠١٨). "آليات التوجه الإستراتيجي نحو بناء الجامعة الريادية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر.
١٧. أماني الريس (٢٠٠٧). " حول مفاهيم و مؤشرات اقتصاد المعرفة : عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة لحالة مصر". سلسلة مذكرات خارجية . معهد التخطيط القومي . مذكرة خارجية رقم (١٦٤٣).

١٨. أميرة خيرى على أحمد (٢٠١٨). "بدائل مقترحة لتدويل برامج التعليم المستمر كمدخل لتحقيق الريادة". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. العدد الرابع. الجزء الثاني.
١٩. إهداء صلاح ناجي محمد (ديسمبر ٢٠١٦). "مؤشرات قياس الاقتصاد القائم على المعرفة: دراسة مقارنة مع نظرة لوضع مصر و استراتيجياتها في التحول إلى اقتصاد المعرفة". **Cybrarians Journal**. العدد (٤٤). البوابة العربية للمكتبات و المعلومات .
٢٠. إيمان جمعة محمد عبد الوهاب (٢٠١٨). "مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية". مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. العدد (٩٠). العدد الأول. المجلد الثاني. السنة الثامنة عشر.
٢١. باسم سليمان صالح جاد الله (٢٠١٨). "دور حاضرات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر: دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. المجلد (٣٣). العدد (٤). ١٣٨ - ٢٢٣.
٢٢. بسام سمير الرميدي (يونيه ٢٠١٨). "تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب". مجلة اقتصاديات المال و الأعمال. العدد (٦). جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. الجزائر. ٣٧٢ - ٣٩٤
٢٣. بشير صالح الرشيدى و آخرون (٢٠٠٤). الموسوعة العلمية للتربية. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
٢٤. البنك الدولي (٢٠٠٨). التعلم مدى الحياة في اقتصاد المعرفة العالمي : تحديات للبلدان النامية. (ترجمة: محمد طالب السيد سليمان). دار الكتاب الجامعي. الإمارات.
٢٥. بونقيب أحمد ، هباش سامي (أبريل ٢٠١٨). " واقع الوظيفة الثالثة في الجامعات الجزائرية " . الملتقى الدولي حول: "الجامعة و الانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات و الرهانات". في الفترة من ٢٩ - ٣٠ أبريل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة. الجزائر. ١ - ٣٠ .
٢٦. جامعة أسوان (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان (٢٠١٥ - ٢٠٢٠ م).
٢٧. جامعة أسوان. مكتب دعم الابتكار و نقل و تسويق التكنولوجيا (تايكو أسوان) (٢٠٢١). التقرير الفني النصف سنوي الأول لنادي ريادة الأعمال بجامعة أسوان في الفترة من ١٣/٩/٢٠٢١ م حتى ١٢/٣/٢٠٢١ م.
٢٨. جامعة أوتارا بماليزيا (٢٠١٩). <https://your-uni.com/>.

٢٩. جامعة دار العلوم (٢٠١٦). "مقومات أساسية في بناء الجامعة الريادية في التعليم الأهلي". المؤتمر السعودي الدولي الخامس لريادة الأعمال. في الفترة من ٢٩ - ٣٢ مارس . جمعية ريادة الأعمال. ٦٣ - ٨٦ .
٣٠. جليلة البلوشي، سيف المعمرى (أبريل ٢٠٢٠). "مهارات الاقتصاد المعرفي المتوقع تضمينها مستقبلاً في التعليم المدرسي بسلطة عمان: دراسة علمية بأسلوب دلفي". مجلة الدراسات التربوية و النفسية. جامعة السلطان قابوس. المجلد (١٤). العدد (٢). ٢٢٩ - ٢٤٩ .
٣١. الجودي محمد علي (٢٠١٥). "تحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلاب جامعة الجلفة". رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
٣٢. حاتم حسين (١٦ يناير ٢٠٢١). "جامعة طوكيو: أكاديمية الصفوة و القادة اليابانيين". صحيفة البيان. الإمارات. مؤسسة دبي للإعلام. <https://www.albayan.ae/our-homes/2006-04-18-1.910665>
٣٣. حبيب محمود، حيدر عباس ، حسام حمدان (٢٠١١). "نماذج مؤسساتية نحو تحقيق التنافسية في مجال اقتصاد المعرفة". كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. جامعة اليرموك <https://www.eco.asu.edu.jo>
٣٤. حسين فرج الشتيوي (٢٠١٥). "دور الحاضنات التكنولوجية في تحقيق اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى ثروة". الملتقى العربي حول: تعزيز دور الحاضنات الصناعية و التكنولوجية في التنمية الصناعية. في الفترة من ١٢ - ١٤ أكتوبر. المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين . تونس.
٣٥. خالد السيد محمد إسماعيل، محمود عطا محمد علي مسيل، إيمان أحمد حسن همام (أكتوبر ٢٠١٨). "آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر". مجلة كلية التربية ببنها. العدد (١١٦). الجزء السابع .
٣٦. خيرى على أوسو، أفين سليم نوري، فيروز مصطفى حمدي (يونيه ٢٠١٧). "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بولنتكنيك دهوك". المجلة الدولية للإبداع و الدراسات التطبيقية. المجلد (٢٠). العدد (٣). ٨٨١ - ٨٩١ .
٣٧. دلشاد حبيب جبار (٢٠١٨). "دور الابتكار المالي في تحقيق أبعاد التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مكاتب الصيرافة و الحوالات المالية في محافظة دهوك". مجلة العلوم الإنسانية. المجلد (٦). العدد (٣). جامعة زاخو. كردستان . العراق. ٨٨٩ - ٩٠٧ .

٣٨. رائد حسين الحجار (ديسمبر ٢٠١٨). "استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية". المجلة التربوية. جامعة الكويت : مجلس النشر العلمي. المجلد (٣٣). العدد (١٢٩). ٣٢١-٣٧٢.
٣٩. ريم جمعة محمد أبو جوفيل (٢٠١٨). "درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية و علاقتها بالأداء الجامعي المتميز". رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
٤٠. زهير بن عبد الله دمنهوري (٢٠٠٧). "توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبد العزيز". المؤتمر العربي الأول بعنوان: الجامعات العربية: التحديات و الآفاق المستقبلية". في الفترة من ٩ - ١٣ ديسمبر . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الرباط. ٣٠٢ - ٣٣٤ .
٤١. زينب سمير محمد (٢٠١٧). "تفعيل الشراكة المجتمعية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
٤٢. سحر محمد أبو راضي (٢٠١٩). "تفعيل الخدمات البحثية بالجامعات المصرية في ضوء مؤشرات اقتصاد المعرفة". مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. المجلد (١٩). العدد (٤). ٢٨١ - ٣٧٨ .
٤٣. سعيد بن صالح بن سعيد الوادعي (مايو ٢٠٢١). "واقع الاستثمار التربوي في الجامعات السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة". مجلة القراءة و المعرفة. الجمعية المصرية للقراءة و المعرفة. كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد (٢٣٥). ٢٦١ - ٣٠٣ .
٤٤. سفيان جبران، مريم بن عودة (٢٠٢٠). "أسباب نموذج الحزون/اللولب الثلاثي". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (ASJP). المجلد (٤). العدد (٢). جامعة زيان عاشور. الجلفة. الجزائر. ١٠٥ - ١٢١ .
٤٥. سندس جاسم شعيبث، شذى سالم دلي (سبتمبر ٢٠١٨). "رأس المال البشري و دوره في تعزيز اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق". مجلة جامعة جيهان. أربيل العلمية. عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة جيهان أربيل في العلوم الإدارية و المالية. ٢٧ - ٢٨ يوليو ٢٠١٨. العدد (٢). الجزء-C. ٤٩١ - ٥٣٢ .
٤٦. شعبان أحمد هلل (أغسطس ٢٠٢٠). "تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور". المجلة التربوية. العدد السادس و السبعون. كلية التربية. جامعة سوهاج.

٤٧. صفاء أحمد محمد شحاتة، أحمد محمد محمد عبد العزيز، ميادة السيد حسين محمد (سبتمبر ٢٠١٧). "الحدائق التكنولوجية مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري: تصور مقترح". مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (٣٣). العدد (٧). ٤٨٥ - ٥٤٧.
٤٨. صلاح الدين محمد توفيق، شرين عيد مرسي مشرف (يناير ٢٠١٧). "الجامعة الريادية و دورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المُستدامة: تصور مقترح". مجلة كلية التربية. جامعة بنها. المجلد ٢٨. العدد ١٠٩. ١ - ٦٩.
٤٩. عصام جابر رمضان (٢٠١٥). "درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الطلاب". المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد (١١). العدد (٢). ٢١٩ - ٢٣٧.
٥٠. على حسن القرني (٢٠٠٩). "متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
٥١. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، مصطفى أحمد أمين (يوليو ٢٠٢١). "متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الهندسة العكسية: دراسة ميدانية". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. العدد (٨٧). الجزء الأول. ١٣٧ - ٢٢١.
٥٢. عمرو رمضان توفيق (يونيه ٢٠١٨). "متطلبات التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة". مكتبات نت. إبيس كوم. المجلد (١٩). العدد (٢). ٣٣ - ٣٥.
٥٣. عوض الله سليمان عوض الله، أشرف محمود أحمد محمود (٢٠١٤). "قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف و دور الجامعة في تميتها". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و العلوم والتربية. جامعة عين شمس. العدد (١٥). المجلد (١). ٥٤٩ - ٥٩٩.
٥٤. فوزي عبد الرزاق (سبتمبر ٢٠١٤). "إشكالية حاضرات الأعمال بين التطوير و التفعيل: رؤية مستقبلية لحالة حاضرات الأعمال في الاقتصاد الجزائري". المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات و مراكز ريادة الأعمال: نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط". في الفترة من ٩ - ١١ سبتمبر. جامعة الملك سعود. ١٨٥ - ٢١٥.
٥٥. فيصل بن فرج المطيري (يونيه ٢٠١٥). "جامعة الابتكار مدخل لتطوير دور الجامعة في بناء اقتصاد معرفي". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بورسعيد. العدد (١٨). ٩٢٧ - ٩٦٨.

٥٦. فيصل بو طيبة (يونيه ٢٠٠٩). "دور المعلوماتية في تكيف التعليم مع اقتصاد المعرفة". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. المجلد (١٦). العدد (٥٨). ٩ - ٣٤ .
٥٧. كنيذة زليخة، بوقموم محمد (يونيه ٢٠١٨). "الاندماج في اقتصاد المعرفة بين المتطلبات و مؤشرات القياس". مجلة اقتصاديات المال والأعمال. جامعة الوادي. الجزائر. العدد السادس. ٥٠٨ - ٥٢٧ .
٥٨. لفايدة عبد الله، مدفوني هندا (٢٠١٨). "الجامعة كمحرك لإنتاج المعرفة وتكوين الأصول الفكرية دراسة تطبيقية لآراء عينة من الباحثين بالجامعة الجزائرية". الملتقى الدولي حول: "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات و الرهانات". ٢٩ - ٣٠ أبريل . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥. قالمة. الجزائر.
٥٩. محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (أبريل ٢٠١٩). "تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية". مجلة التربية. جامعة بني سويف. الجزء الأول. ١٤٠ - ٢٢٨ .
٦٠. محمد سيف الدين بوفالطة، عبد النور موساوي (يونيه ٢٠١٥). "اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي: حالة جامعة منتوري قسنطينة" مجلة العلوم الإنسانية. جامعة قسنطينة. الجزائر. العدد (٤٣). المجلد (ب). ٣٧٧ - ٣٩٢ .
٦١. محمد فتحي عبد الهادي (يناير ٢٠١٩). "اقتصاد المعرفة في الأدبيات العربية: دراسة تحليلية". المجلة العلمية للمكتبات و الوثائق و المعلومات. كلية الآداب. جامعة القاهرة. المجلد ١. العدد ١. ١٤٩ - ١٨٣ .
٦٢. محمود رضوان محمود غنام (٢٠١٧). "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة". رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة .
٦٣. محمود عبده حسن، داود عبد الملك الحدابي (٢٠١٨). "واقع اقتصاد المعرفة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء و العلوم و التكنولوجيا اليمنية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد (١١). العدد (٣٣). اتحاد الجامعات العربية. ٩٧ - ١٢٥ .
٦٤. المركز المصري للدراسات الاقتصادية (ECES) (٢٠١٩). إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩. القاهرة. (<http://www.eces.org.eg/>)



٦٥. معتز خورشيد، محسن يوسف (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات و تعزيز قدرات منظومة التعليم العالي و البحث العلمي في مصر. (تقديم: محمد اسماعيل سراج الدين). الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.

٦٦. منة الله محمد لطفي محمود أبو لبهان (أبريل ٢٠١٨). "تحو جامعة ريادية في مصر: رؤية مُقترحة". مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. المجلد (٧٠). العدد الثاني. الجزء الرابع. ٤٢٨ - ٤٩٢.

٦٧. منظمة الأمم المتحدة و العلوم و الثقافة (اليونسكو)، مؤسسة The Start Real (أبريل ٢٠١٠). التعليم للريادة في الدول العربية. وثيقة مشتركة بين اليونسكو ومؤسسة Strat Real البريطانية: دراسات حالة عن الدول العربية (الأردن و تونس و سلطنة عمان و مصر). بيروت: مركز اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

٦٨. مؤسسة تجمع الطلاب في تركيا (٢٠٢٠). جامعة سابنجي : جامعة خاصة.

(Available at: <https://amrk97.wixsite.com/tot-sy/copy-of-11>)

٦٩. مؤسسة دبي للإعلام (٤ سبتمبر ٢٠١٥م). "جامعة طوكيو اليابانية تتجه لدعم الابتكارات و الشركات الناشئة". جريدة الإمارات اليوم. (Available at: <https://www.emaratalyoum.com/>)

٧٠. ناصر الدين قريبي، سفيان الشارف بن عطية (٢٠١٥). "منظومة التعليم في الجزائر و مساهمتها في بناء اقتصاد المعرفة". مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. العدد (١٥). ٧٩ - ٨٩.

٧١. نجلاء أحمد محمد شاهين (٢٠٢٠). "التخطيط الإستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. المجلد (٢٠). العدد الأول. ١٠٥-٢٠٨.

٧٢. نوى طه حسين، غربي يسين سي لاخضر، الجودي محمد علي (١١ أبريل ٢٠١٦). "عرض تجارب دولية في التعليم المقاولاتي". الملتقى الوطني حول دور المقاولاتية في تحفيز الاستثمار المحلي في ظل التحديات الراهنة. المركز الجامعي تندوف بالتنسيق مع دار المقاولاتية تندوف. الجزائر.

٧٣. هدى بوزيدي (٢٠١٨/٢٠١٩). "دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات : دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية. جامعات فرحات عباس سطيف ١. الجزائر

٧٤. هنادي ماجد المومني (٢٠١٦). "دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة دراسات (العلوم الإدارية). المجلد (٤٣). العدد (٢). عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية. الأردن . ٨١٣ - ٨٢٥ .

٧٥. هند بنت مسعد بن فضيان الحربي (٢٠١٧). "التوجه الريادي في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية: الممارسة و العمليات و القيادة". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية. كلية التربية. جامعة الفيوم. العدد (٨). الجزء الأول. ٢٣١ - ٢٦٦ .

٧٦. هنية جاد عبد الغالي (أبريل ٢٠١٩). "تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة أسوان". مجلة كلية التربية. جامعة قنا. العدد (٣٩). ١٦٩ - ٢٣٦ .

٧٧. وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية المصرية (٢٠٢٠). مشروع رواد ٢٠٣٠. <https://mped.gov.eg>

٧٨. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). جامعة تايوان الوطنية. <https://ar.wikipedia.org/>

٧٩. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). جامعة تسينغهوا الوطنية. <https://ar.wikipedia.org/>

٨٠. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). جامعة كيوتو. <https://ar.wikipedia.org/>

٨١. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). جامعة نانينغ. <https://ar.wikipedia.org/>

٨٢. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). جامعة واسيدا. <https://ar.wikipedia.org/>

٨٣. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). جامعة ولاية أريزونا. <https://ar.wikipedia.org/>

٨٤. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة) (٢٠٢٠). كلية بابسون الجامعية. <https://ar.wikipedia.org/>

٨٥. يوسف و أمال شوتري (٢٠١٦). "قراءة إنمائية استشرافية للدور الجديد للجامعة الجزائرية". الملتقى الدولي الثالث حول : الأداء الصناعي و الدور الجديد للجامعة (الفرص والتحديات). في الفترة من (٢١-٢٢) نوفمبر (٢٠١٦). جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج الجزائر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adrian Curaj and others (2015). "The European Higher Education Area: Between Critical Reflections and Future Policies", Springer International Publishing, AG Switzerland, p 272. <http://www.springer.com/us/book/9783319187679>

2. Allan Gibb (February 2012). "Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: Towards the building of a strategic framework" *Annals of Innovation & Entrepreneurship*. 1 – 21 .  
(<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3402/aie.v3i0.17211?needAccess=true>)
3. Arnaut, Dino (2010). "Towards an Entrepreneurial University", *International journal of Euro-Mediterranean studies*, Vol. 3, N°1 . 135 – 152.  
(<https://www.worldcat.org/title/towards-an-entrepreneurial-university/oclc/780855921>)
4. Baglieria, Daniela, Francesco Baldib c., Christopher L. Tuccid (August–September 2018). "University technology transfer office business models: One size does not fit all", *Tec novation*, Vol. 76–77, 51-63.  
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497218303559?via%3Dihub>)
5. Baraldi, E., Lindahl, M., & Severinsson, K.,(August 2011). "Entrepreneurial Universities Seeking New Ways to Commercialize Science: The case of Uppsala University's AIMday", paper presented at the Nordic Academy of Management, Stockholm, 22-24 August.  
(<https://www.researchgate.net/publication/267228098>)
6. Berács, József (2014). "Emerging entrepreneurial universities in university reforms: the moderating role of personalities and the social/economic environment", *Center for Educational Policy Studies Journal*, Vol. 4, N°2 .  
(Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1129530.pdf>)
7. Bischoff, Kathrin (2015). "University of Cambridge, United Kingdom: Persistently innovating entrepreneurship education methods". in European Commission (2015). *Supporting the Entrepreneurial Potential of Higher Education: Final Report. Case Studies*. 25-53.  
(<https://op.europa.eu/>)
8. Bischoff, Kathrin (2015). "Lund University, Sweden: embedding entrepreneurship in a regional context" in in European Commission , **Supporting the entrepreneurial potential of higher education, Final Report: Appendix: Case Studies**, Report for the European Commission, Directorate-General Education and Culture. 299-325.([https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-55547-8\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-55547-8_2))
9. Bonwell, Jill Yvette(August 2016). "Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University". **ProQuest. Ed.D.** at Grand Canyon University , U.S.A. (<https://search.proquest.com/index>)
10. Budyldina, Natalia (2018). "Entrepreneurial universities and regional contribution". **International Entrepreneurship and Management**

- Journal** , vol.(14) , 265–277.  
(<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-018-0500-0>)
11. Burykhina, M. (June 2009). “*Entrepreneurial University in the Development of “Innovative regions”*”, **Doctoral Thesis** , Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University.  
([https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/8590/burykhina\\_2009\\_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/8590/burykhina_2009_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y))
  12. Cai, Yuzhuo, Liu, Cui (May 2013). “ *The roles of universities in Chinese regional innovation systems— an re-examination of the Triple Helix model*”, **Regional Studies Association European Conference 2013: Shape and be Shaped The Future Dynamics of Regional Development 5th - 8th May, 2013**, University of Tampere, Finland,  
(<https://www.semanticscholar.org/>)
  13. Carrión, V.R. García-Gutiérrez, M.C. Bas, J.M. Carot. (2016). “*A New Methodology for Measuring Third Mission Activities of Universities*”.  
(Available at: <https://library.iated.org/view/CARRION2012ANE> )
  14. Charles E. Eesley & William F. Miller (October 2012) . **Stanford University’s Economic Impact via Innovation and Entrepreneurship**. Stanford University.  
([https://engineering.stanford.edu/sites/default/files/stanford\\_alumni\\_innovation\\_survey\\_report\\_3-2-13.pdf](https://engineering.stanford.edu/sites/default/files/stanford_alumni_innovation_survey_report_3-2-13.pdf))
  15. Charisse N. Reyes, (2016) "*Framing the entrepreneurial university: the case of the National University of Singapore*", **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, Vol. 8 Issue: 2, 134-161(<https://www.researchgate.net/>)
  16. Clark, Burton R. (2004). “*Delineating the Character of the Entrepreneurial University*”. Higher Education Policy, **International Association of Universities**, vol. 17, (355–370)  
(<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.hep.8300062>)
  17. Cornell University, INSEAD, **The World Intellectual Property Organization (WIPO)(2020). Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?**. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.  
([https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf) )
  18. Coyle, Paul (August 2014). “*How entrepreneurial leadership can engage university staff in the development of an entrepreneurial culture*”, **Industry & Higher Education**, Vol (28), No (4), 263–269,  
(<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5367/ihe.2014.0215>)
  19. Dewes , Mariana de Freitas , Odair Lelis Gonzalez , Pássaro , Angelo , Padula, Antonio Domingos (September 2010).“*Open innovation as an alternative for strategic development in the aerospace industry in*

- Brazil*". **Journal of Aerospace Technology and Management**, São José dos Campos, Vol.2, No.3, 349-360.  
(<https://www.researchgate.net/publication/272861833>)
20. Dharmajiva, Thanida (June 2017). "*Entrepreneurial University in Thailand a Case Study of King Mongkut's University of The Technology Thonburi (KMUTT)*". **Master in Research and Innovation in Higher Education (MARIHE)**. University of Tampere faculty of Management Higher Education Administration.  
(<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101651>)
21. Etzkowitz, Henry, Webster, Andrew, Gebhardt, Christiane (2000). "*The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*". **Research Policy**, 29. 313-330.  
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000694>)
22. Etzkowitz, Henry (2002). "*The Triple Helix of University -Industry - Government Implications for Policy and Evaluation*". **Working paper 2002-11** (Stockholm: Swedish Institute for Studies in Education and Research)  
([http://www.sister.nu/pdf/wp\\_11.pdf](http://www.sister.nu/pdf/wp_11.pdf))
23. Etzkowitz, Henry. (2003). "*Research groups as 'quasi-firms' : the invention of the entrepreneurial university*", **Research Policy**, Vol. 32, N°1. 109 -121.  
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000094>)
24. Farsi, Jahangir, Yadollahi, Imanipour, Narges and Salamzadeh, Aidin (2012). "*Entrepreneurial University Conceptualization : Case of Developing Countries*", **Global Business and Management Research : An International Journal**, Vol. 4, N°2, 193-204.  
(<https://www.researchgate.net/publication/256019099>)
25. Faudziah Zainal Abidin & Habshah Bakar (2007). "*Entrepreneurship Education: The Case of University Utara Malaysia*", In: **Small Enterprise Conference 2007: Building Sustainable Growth in SMEs, 23-26 September 2007**, Telstra clear Pacific Events Centre, Manukan City, New Zealand, 2007, pp.5-7.  
(<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.549.4585&rep=rep1&type=pdf>)
26. Fayolle, Alain & Redford, Dana T. (2014). "*Introduction: towards more entrepreneurial universities –myth or reality?*". In. Fayolle, Alain &

- Redford, Dana T.(2014). **Handbook on the Entrepreneurial University**. Edward Elgar. USA ,<https://www.semanticscholar.org/>
27. Frank T., Rothaermel, Shanti D., Agung and Lin Jiang (18 July 2007). "University entrepreneurship: a taxonomy of the literature", **Industrial and Corporate Change** , Vol. 16, N°4 , 691 – 791 .  
(<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/16/4/691/656628?redirectedFrom=fulltext>)
28. Giannopoulou , Eleni & et al.(2010). "Implications of Openness : A Study into (All) the Growing Literature on Open Innovation", **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol. 5, N°3 .  
([https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242010000300012](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242010000300012))
29. Gibb, Allan, Haskins, Gay Robertson, Ian (2013). "Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions". in : Carayannis, Elias G. (Eds.). (2013). **Innovation, Technology, and Knowledge Management**, George Washington University: Springer, Washington, DC, 9 – 45.([https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-4590-6\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-4590-6_2))
30. Guerrero, Maribel, Urbano, David, Cunningham, James, Organ, Damien (July 2013). "Entrepreneurial Universities in Two European Regions: A Case Study Comparison". **Journal of Technology Transfer** . Vol. (39). 415 – 434  
(Available at: <https://links.springer.com/article/10.1007/s10961-012-9287-2>)
31. Guerrero-Cano, Maribel , Kirby, David and Urbano , David (June 2006). "A Literature Review on Entrepreneurial Universities : An Institutional Approach", **Working paper presented at the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses. Business Economic Department**. Autonomous University of Barcelona, N° 06/8  
([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1838615](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1838615))
32. Hardy Loh Rahim & Others (2015). "Entrepreneurial University: A Case of Universiti Teknologi MARA", **International Academic Research Journal of Social Science** 1(2) . 224 – 231.  
(<https://www.researchgate.net/>)
33. Jameson, j. and O Donnell, P. (2015). "The Entrepreneurial University: a Unifying theme for TU4Dublin", **Education Higher in Transformation Conference**, Dublin Institute of Technology of Dublin, ٦٩ – 81 .  
(<https://arrow.tuddublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=sti>)
34. K. R. Fabrizio(2006). "The Use of University Research in Firm Innovation", in: H. Chesbrough et al. (Eds.), **Open Innovation:**

- Researching a New Paradigm** (the United States : Oxford University Press),  
(<https://www.aau.org/wp-content/uploads/sites/9/2018/04/pdf> )
35. Kirby, David A.; Urbano, David & Guerrero, Maribel.(2011). *Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. (28). 302–316.  
(<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/cjas.220> )
36. Kızılay, Damla (&) and Ödemiş , Murat (2020). “*Ranking of Private Turkish Universities: Proposal of New Indicators*”. In: Numan M. Durakbasa M. Güneş Gençylmaz Editors (2020). **20th International Symposium for Production Research (ISPR2020)** . September 24 – 26 . Springer. 1002-1018.  
(Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-62784-3\\_49](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-62784-3_49))
37. Luis Farinha and João J. Ferreira (August 2012). “*Triangulation of The Triple Helix: A Conceptual Framework*”. **Triple Helix 10th International Conference 2012**.  
(<https://www.researchgate.net/publication/234203424>)
38. Lund University (2020): “*Lund University: Education, research and innovation since 1666*”. **Information Brochure. Lund: Lund University**  
(<https://www.slideserve.com/josie/education-research-and-innovation-since-1666>)
39. M. Guerrero – Cano & D. Urbano (April 201٠). “*The development of an entrepreneurial university*”, **The Journal of Technology Transfer**, Vol. 37, N°1 . 43-74 . (<https://www.researchgate.net/publication/226634238>)
40. Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A., & Duran, X..(2002). “*Measuring third stream activities* ». **Final report to the Russel Group of universities**. Brighton: SPRU, University of Sussex, (<https://russellgroup.ac.uk/>)
41. Montesinos; Patricio Jose Miguel Carot; Juan-Miguel Martinez; Francisco Mora (July–October 2008). “*Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research*” **Higher Education in Europe**, Vol. 33, No. 2/3, 259 – 271. <https://www.researchgate.net/>
42. N. Yildirim & K. Şimşek (June 2015). “*Challenges in Open Innovation For ICT Companies in Technology Development Zones*”, **24th International Association For Management Of Technology Conference – Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth (South Africa : 8-11 June)** .2701 – 2721 - .  
(<https://www.researchgate.net/publication/282705318>)



43. Natalja Jarohnovich, Chem. Valdis Avotiņš (June 2003). “*The Changing Role of the Entrepreneurial University in Developing Countries: The Case of Latvia*”. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, vol. 13(2). 121 – 148  
(Available at: <https://www.researchgate.net/>)
44. Niels Bosma & et al.(2021). Global Entrepreneurship Monitor. 2020/2021 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. (<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>).
45. Noorkartina Mohamad, & Others (January 2014). "Estimating The Choice Of entrepreneurship as A Career :The Case of University Utara Malaysia", **International Journal of Business and Society**, Vol. 15 No. 1, pp.65 - 80.  
(Available at: <https://www.researchgate.net/>)
46. Parveen, Shazia, Senin , Aslan Amat , Umar , Arslan (2015). “*Organization Culture and Open Innovation : A Quadruple Helix Open Innovation Model Approach*”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol. 5, Special Issue. 335 – 342 .  
(<https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1399/pdf>)
47. Pavlova, Irina & Chernobuk, Violetta (2016).”*Entrepreneurial universities and entrepreneurship in education*”. **SHS Web of 87 Conferences 28** ,  
(<http://earchive.tpu.ru/handle/11683/33115> )
48. Peterka, Oberman , Sunčica (May 2011). “*Entrepreneurial university as the most important leverage in achieving knowledge-based society*, **The Ninth International Conference: “Challenges of Europe: Growth and competitiveness – Reversing the Trends, University of Split**, 26-28 May. Pp. 1-23. (<https://www.bib.irb.hr/564225> )
49. Peterka, Sunčica Oberman, Salihovic, Velimir (2012). *What is entrepreneurial university and why we need it?*, Vol. 1 . 98- 107.  
(Available at: <https://ideas.repec.org/a/osi/eecytt/v1y2012p98-107.html>)
50. Philpott, Kevin, Dooley, Lawrence O’Reilly, Lupton, Caroline Gary (April 2011). “*The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions*”. **Tec novation** , Vol. (31). Issue (4). 161 – 170.  
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497210001331>)
51. Powell, w. & Snellman, K. (July 2004): “**The knowledge Economy**”. **Annual Review of sociology**. Vol. (30). 199 – 210.



- (<https://www.researchgate.net/publication/234838566> **The Knowledge Economy**)
52. Prime Network (November 2006). “**Observatory of the European University (OEU) Methodological Guide**, Lugano, 131 – 161 .(<http://www.prime-noe.org>)
53. Rajhi, Nadia (2011). “*Conceptualisation de l’esprit entrepreneurial et identification Des facteurs de son développement dans l’enseignement supérieur tunisien*”, Thèse de doctorat, université de Grenoble. (<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01057699/document>)
54. Ramirez, M., Amezaga, T, Torres, B., Lugo, B. And Rivero, R. (2018). “*The Entrepreneurial University in Mexico: A Pre-Experimental Study on Entrepreneurial Intention and Skills*”. **The Social Sciences**, Vol. (13): Issue (1) .167 – 174 .  
(<https://medwelljournals.com/abstract/?doi=sscience.2018.167.174>)
55. Rice , Mark P. , Fetters , Michael , Patricia G. Greene (January 2014) “*University-based entrepreneurship ecosystems: A global study of six educational institutions*” **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, Vol. 18 (5/6):481. (<https://www.researchgate.net/>)
56. Rice, M.B & et al (2010): “*University- based entrepreneurship ecosystems: key success factors and recommendation*”. In, Fetters, M.L & et al (Eds): *The development of university- based entrepreneurship ecosystems: Global practices*, Edward Elgar , Cheltenham ,U.K (<https://books.google.com.eg/>)
57. Roessler, Isabel & Duong, Sindy & Hachmeister, Cort-Denis (Abril 2015). “*Teaching, Research and more!?! Achievements of Universities of applied sciences with regard to the society: Third Mission at UAS*”. “Teaching, Research and more?! Achievements of Universities of applied sciences with regard to the society” Center for Higher Education, **CHE Working Paper**. No.183. (<https://www.researchgate.net/>)
58. Ruth Graham (January 2013). “*Technology Innovation Ecosystem Benchmarking Study: Key findings from Phase 1*”. **Mit Skoltech Initiative**.(<https://www.rhgraham.org/>)
59. S. Abesi, A.M. Esfandabadi, H.M. Esfandabadi (August 2016), “*Designing an Entrepreneurial University Model with the Organizational Entrepreneurship Approach in Payame Noor University*”, **Journal of Administrative Management, Education and Training**, Volume (12), Issue (3). 429-443 (<https://www.researchgate.net/>)

60. Shinato, Teruo & et. Al (2013). “*Entrepreneurship education in Japanese universities – how do we train for risk taking in a culture of risk adverseness?*” **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, Vol. 20, No. 2, 184-204.  
(<https://www.researchgate.net/>)
61. Sperrer, Martin , Müller, Christiana, Soos, Julia (2016). “*The Concept of the Entrepreneurial University Applied to Universities of Technology in Austria: Already Reality or a Vision of the Future?*” **The Technology Innovation Management Review**. Vol. (6), Issue (10). 37- 44  
<https://www.researchgate.net/>
62. Sporn, Barbara (June 2001). “*Building Adaptive Universities : Emerging Organizational Forms Based on Experiences of European and U.S Universities* “. **Tertiary Education and Management**. Vol. (7). 121–134.  
(Available at:  
<http://link.springer.com/article/10.1023/A:1011346201972> )
63. Stefania Capogna (2012). “*Scientific research and “third University mission”: what role for the University*”. **Italian Sociological Review**, 2, 1, pp.33-42.  
(<https://www.academia.edu/>)
64. Szadkowski, Krystian (January 2013) “*University's Third Mission as a Challenge to Marxist Theory*”, “**Czlowiek i Spoleczenstwo**”, vol. XXXV, iss. 1, Pp. 203-218. Adam Mickiewicz University Press,  
<https://www.semanticscholar.org/>
65. The Knowledge-based Economy Organization for Economic co-operation and development (OECD) (Paris 1996). **The Knowledge-based Economy**. General Distribution. OCDE/GD (96)102. 34988.  
(<https://www.oecd.org/>)
66. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)(18th December 2012). “*A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*”. Final version  
(<https://www.oecd.org/site/cfecpr/guiding-framework.htm>)
67. Thorp, H. & Goldstein, B. (2010): **Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century**, University of North Carolina Press, Chapel Hill. (<https://flexpub.com/preview/engines-of-innovation>)
68. Todorovic, Zelimir W. (2007). “*The framework of static and dynamic components: an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship*”, in Alain Fayolle (edit). **Handbook of Research in Entrepreneurship Education**, Vol. (1) : A General Perspective, Edward Elgar Cheltenham, UK . 121-139.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000810871772/full/html>

69. Torrance, Wendy E. F. (10 August 20١٣). “*Entrepreneurship Education Comes of Age on Campus: The challenges and rewards of bringing entrepreneurship to higher education*”. **Kaufmann The Foundation for Entrepreneurship**

(Available

at:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2307987](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2307987))

70. Volpe, Maddalena Della (2018). “*Entrepreneurial University and Business Education: Towards a Network Model*” . **International Journal of Business and Management**; Vol. 13, No. 3. 13 – 27

<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/72456>)

71. Wikipedia (2020). **Babson College** . <https://en.wikipedia.org/>

72. Wikipedia (2020). **Universiti Teknologi MARA**.

(Available

at:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Universiti\\_Teknologi\\_MARA](https://en.wikipedia.org/wiki/Universiti_Teknologi_MARA))

73. Wikipedia (2020). **St John , s Innovation Centre**”.

[https://en.wikipedia.org/wiki/St\\_John%27s\\_Innovation\\_Centre](https://en.wikipedia.org/wiki/St_John%27s_Innovation_Centre))

74. Yokoyama, Keiko (October 2006). “*Entrepreneurialism in Japanese and UK Universities: Governance, Management, Leadership, and Funding*”. **Higher Education**. Vol. 52 . 523–555 .

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-005-1168-2>)

75. Yong Suk Lee, Chuck Eesleyb (March 2017). **The Persistence of Entrepreneurship and Innovative Immigrants : Evidence from Stanford University** ,Stanford University,

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2939378](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2939378))

76. Yusof, Mohar et al.(2010) “*Academic Entrepreneurship and Innovation in Higher Education : An Integrated Framework for Malaysian Universities*”, **Journal of Advance Educational Technologies**, Vol. 1 . 30 – 35.

<http://scholar.google.com.my/citations?user=sNZDcvwAAAAJ&hl=en>  
[nN 1](http://scholar.google.com.my/citations?user=sNZDcvwAAAAJ&hl=en))

77. Yusof, Mohar & Jain, Kamal Kishore(2010). “ *Categories of university-level entrepreneurship a literature survey*”, **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 6, N°1. 81-96.

(Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-007-0072-x> )

78. Zaharia S. E. & Gibert E.,(April 2005) . “*The Entrepreneurial University in the Knowledge Society*”, **Higher Education in Europe**, Volume 30. Issue 1, 31-40.

(Available at: <https://doi.org/10.1080/03797720500088038>)

79. Zhou, Mansheng, Xu , Haixia (2012). “ *A Review of Entrepreneurship Education for College Students in China*” **Administrative Sciences**, Vol (2), 82-98; (Available at: <https://www.researchgate.net/>)