

استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية  
نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

إعداد

د/ علي بن سلطان علي السهيمي أ.د/ محمد بن محمد الحربي

دكتورة في القيادة والإدارة التربوية أستاذ القيادة والجودة الشاملة



## استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

د/ علي بن سلطان علي السهيمي وأ.د/ محمد بن محمد الحربي \*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي، والتعرف إلى درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية (القيادة والحوكمة، القدرة التنظيمية، التدريس والتعلم الريادي، إعداد ودعم رواد الأعمال، مشاركة وتبادل المعرفة، التدويل المؤسسي، قياس الأثر) بالجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي (نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، مؤشر الابتكار، مؤشر التعليم والتدريب، مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها. ولتحقيق ذلك استُخدم منهج البحث الكمي وأسلوب المسح الشامل. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات. وتألفت عينة الدراسة من (٣٧٣) فرداً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية التالية: (جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض) وقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إن درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها كانت بدرجة متوسطة، وإن درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها جاءت بدرجة متوسطة، وقد قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي، تمّ بناؤها وفق منهجية علمية تكونت من عناصر الاستراتيجية المقترحة التالية: مسوغات الاستراتيجية المقترحة، والمرتكزات، ومراحل بناء الاستراتيجية، ومتطلبات التنفيذ، وأبرز المعوقات المتوقعة ومقترحات التغلب عليها.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعة الريادية، الاقتصاد المعرفي، استراتيجية مقترحة، الجامعات السعودية.

\* د/ علي بن سلطان علي السهيمي: دكتورة في القيادة والإدارة التربوية.  
وأ.د/ محمد بن محمد الحربي: أستاذ القيادة والجودة الشاملة.

## ABSTRACT

The study aimed to build a proposed strategy for the transformation of Saudi universities towards the entrepreneurial university model in light of knowledge economy indicators, and to identify the degree of availability of entrepreneurial university indicators (leadership and governance, organizational capacity, entrepreneurial teaching and learning, preparing and supporting entrepreneurs, sharing and exchanging knowledge, institutional internationalization, measuring... impact) in Saudi universities, and to identify the degree of application of knowledge economy indicators (economic incentives system and institutional systems, innovation index, education and training index, information and communications technology index) in Saudi universities from the point of view of academic leaders and faculty members. To achieve this, a quantitative research approach and a method were used. Comprehensive scanning. The study used a questionnaire to collect information after verifying its psychometric properties. The sample consisted of (373) individuals from academic leaders and faculty members at the following Saudi universities: (Taybah University in Medina, King Abdul Aziz University in Jeddah, and Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh) and they were selected using a stratified random sampling method. The study reached a number of results, the most important of which is that the degree of availability of entrepreneurial university indicators in Saudi universities from the point of view of academic leaders and faculty members was moderate, and that the degree of application of knowledge economy indicators in Saudi universities from the point of view of academic leaders and faculty members was moderate. The study presented a proposed strategy for the transformation of Saudi universities towards the entrepreneurial university model in light of the indicators of the knowledge economy. It was built according to a scientific methodology consisting of the following elements of the proposed strategy: justifications for the proposed strategy, foundations, stages of building the strategy, implementation requirements, the most prominent expected obstacles and proposals to overcome them.

**Keywords:** entrepreneurial university, knowledge economy, proposed strategy, Saudi universities.

**مقدمة:**

باتت المؤسسات القائمة على المعرفة وريادة الأعمال والابتكار صانعة النمو الاقتصادي الأولى على المدى البعيد؛ في ظل تجليات عصر ثورة التكنولوجيا والمعلومات والاتصال والمعرفة التي طالت كافة مجالات الحياة، مما أصبح قَدْرُ دول العالم كافة متى ما أرادت التقدم والمنافسة ومواجهة المستقبل أن تعتمد على العقول البشرية للإبداع والابتكار للإسهام في التنمية الاقتصادية.

وفي ظل سعي الدول في تنويع قاعدتها الاقتصادية، ظهر جلياً الاهتمام بالاقتصاد المعرفي، فالمعرفة هي ذلك المورد المتجدد الذي لا ينضب بالاستخدام، ولا يفنى بالانتقال من شخص لآخر، ولا تتقادم، بل على العكس فإنها تنمو وتزداد كلما تقاسمها الناس واشتركوا في استخدامها، وأضحت ثروة دائمة التطوير، وهذا ما جعلها عاملاً فعالاً في بناء اقتصادات الدول نظراً لما تضيفه من قيم للمنتجات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، مما يؤكد أهمية المعرفة قول عالم الإدارة بيتر دركر "إن المصدر الاقتصادي الأساسي للمجتمع لن يكون رأس المال أو العمالة، بل سيكون بدلاً عن ذلك المعرفة، وستكون القيمة الحقيقية هي الإنتاجية والإبداع" (Drucker, 1994).

ونتيجة لذلك برز الاقتصاد المعرفي الذي أصبح في الآونة الأخيرة من أهم أهداف الكثير من الدول، وفي ضوء الإقبال المتزايد من قبل الدول على الاقتصاد المعرفي، بات من الضروري تقييم مستوى التطور الفعلي في إدارة الاقتصاد المعرفي واتخاذ التدابير اللازمة لدعمه والنمو وفقاً لذلك، ومن الضروري تحديد المؤشرات الرئيسية التي تدخل في التقييم من أجل تحسين منهجية التقييم لاحقاً، فالحديث عن الاقتصاد المعرفي دون القدرة على قياس وتقييم تأثيره لن يكون ذا فائدة كبيرة (Širá et al., 2020)، وقد تم تطوير العديد من المؤشرات لتقييم تطبيق الاقتصاد المعرفي، حيث اتفقت دراسة كل من الخماش (٢٠١٣)، والشمري وكريم (٢٠١١)، ومؤشر المعرفة العربي (٢٠١٥) على منهجية البنك الدولي لقياس الاقتصاد المعرفي، وعلى مؤشرات الاقتصاد المعرفي (KEI) لقياس القدرة على إنتاج وتبني ونشر المعرفة والتي تتضمن نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية (Economic Incentive Regime)، ومؤشر الابتكار (Innovation)، ومؤشر التعليم والتدريب (Education Index)، ومؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (Technology Information and Communication). (Popkova, 2019).

وتُعدّ مواكبة السياسات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والارتقاء بها من أهم أساسيات مواكبة التحديات التي يفرضها التحول نحو الاقتصاد المعرفي، وهو ما دفع الكثير من الدول إلى

تبنى سياسات تعليمية تشجع مؤسسات التعليم العالي على تطوير سياساتها والرؤى الخاصة بها بما ينسجم مع المخرجات المنشودة للتعليم العالي، وقد تعددت سياسات التعليم الجامعي ونماذجه في دول العالم المتقدمة، وجاءت هذه الأساليب والنماذج نتيجةً للتطورات المعرفية والتقنية، ومن بين هذه الأساليب الجامعة المفتوحة والجامعة المختبر والجامعة الإلكترونية والجامعة المنتجة (الخطيب، ٢٠١٥)، كما ظهرت الجامعة الريادية والتي تهتم بتطوير الوظائف التي تؤديها الجامعة ليكون لها دورٌ واضحٌ في تشجيع منظومة الابتكار وريادة الأعمال وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (عبد الوهاب، ٢٠١٨).

لقد بدأ مفهوم بناء الجامعة الريادية يتشكل علمياً في نهاية تسعينيات القرن الماضي، حيث اهتمت الجامعات حول العالم وفي مقدمتها الجامعات الأمريكية بتطبيق متطلباتها، فبلغت نسبة الجامعات الأمريكية التي تمتلك مراكز ريادية تقريباً (٨٠%)، حيث أدركت هذه الجامعات أهمية توظيف المعارف النظرية في التطبيقات العملية في ميدان العمل (السلطان، ٢٠١٦). وتتميز الجامعة الريادية بأن لها قدرة عالية على التكيف التنظيمي مع المتغيرات البيئية، كما تتميز أنشطتها بالحدثة فهي موجهة لتطوير ثقافة ريادة الأعمال في مختلف المستويات، وتسهم في تنمية الاقتصاد من خلال تنفيذ مشاريع جديدة ومتنوعة، إضافةً إلى مساهمتها في نشر وتسويق البحث العلمي (Guerrero et al., 2015).

وفي ذات السياق ذكر عبدالوهاب (٢٠١٨) في دراسته بأن التحول من الصورة التقليدية إلى الجامعة الريادية أصبح أمراً مهماً، في ظل التحديات المجتمعية والعالمية التي تواجه النظم التعليمية للجامعة، وأشار الطراونة واللهاالي (٢٠١٩) أنه لتحقيق ذلك برزت عدة نماذج وأطر نظرية وأدلة إرشادية تناولت تحديد مفهوم وخصائص الجامعة الريادية، وكذلك متطلبات التحول إلى جامعات ريادية، ومنها الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تمت مناقشتها كفكرة لأول مرة في ٢٠١١م خلال أعمال المنتدى الأوروبي "منتدى الأعمال الجامعي" University Business Forum<sup>١</sup> الذي عُقد في جامعة لاتفيا بأوروبا الشمالية، لبحث آليات التعاون بين الجامعات والأعمال، وتشجيع تبادل ومشاركة المعرفة. يُعد تبني فكرة الجامعة الريادية أمراً حتمياً لا بد منه للجامعات السعودية لمواكبة الجامعات العالمية وفي ضوء ذلك تبنت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ٢٠٢٠ ممثلة بوكالة البحث والابتكار، مشروع الجامعة الريادية، ليكون أحد المشروعات التي تقودها الوزارة ليتكامل مع المشروعات التحويلية الأخرى؛ وذلك لتمكين الجامعات من المساهمة في التنمية الاقتصادية، من خلال استثمار الأبحاث والمخترعات والأفكار، وإطلاق المشاريع الابتكارية

المنتجة، وكذلك دعم إنشاء مراكز الابتكار، وأودية التقنية العلمية، وتنمية القدرات الإبداعية، ودعم وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال والوعي الريادي الذي يزيد من فرص وخيارات الخريجين لدخول سوق العمل، وذلك من خلال تزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة لتأسيس أعمال ريادية ناجحة تسهم في تنمية الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية.

إن تطبيق الجامعات السعودية لمؤشرات الاقتصاد المعرفي قد يساهم في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، خاصة وأنه من وظائف الجامعة ربطها بالمجتمع، واستخدام مؤسساته كمركز إشعاع يستهدف خدمته عن طريق إجراء البحوث والدراسات العلمية في كافة المجالات واستشعار نتائجها بما يحقق التقدم والارتقاء، وإيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور الاقتصادي والاجتماعي، ومن هذا المنطلق كان حرص وزارة التعليم على تحويل الجامعات السعودية نحو الجامعة الريادية وفقاً لمؤشرات الاقتصاد المعرفي سعياً منها لرفع مستوى التعليم الجامعي في مؤشر التنافسية العالمية.

### مشكلة وأسئلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي تطوراً اقتصادياً متصاعداً، فقد تقدم ترتيب المملكة إلى المركز الثاني في عام ٢٠٢٢/٢٠٢١ بعد أن كان في المركز السابع في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١، وذلك وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال للعام ٢٠٢٢/٢٠٢١ (Global Entrepreneurship Monitor, 2022)، كما كانت المملكة الدولة الوحيدة التي أحرزت نقلة نوعية في مؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي، حيث أشار التقرير إلى أن المملكة انتقلت إلى المرتبة ٢٤ على مستوى العالم (Trading Economics, 2022)، وأوضح تقرير الابتكار العالمي انتقال المملكة من المرتبة ٦٦ في العام ٢٠٢١ من بين ١٣١ دولة (Global Innovation Index, 2021) إلى المرتبة ٥١ في العام ٢٠٢٢ من بين ١٣٢ دولة (Global Innovation Index, 2022).

وانطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٦) بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في التصنيف العالمي، وأن تكون المملكة من بين أفضل ١٠ دول في مؤشر التنافسية العالمية بحلول عام ٢٠٣٠، أتت هذه الدراسة لتساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية وتحسين مراكزها في التصنيفات العالمية من خلال التحول إلى جامعات ريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي، إلا أن بعض الجامعات السعودية مازالت خارج المنافسة، باستثناء عدد قليل منها احتلت مراكز متفاوتة؛ فحسب تصنيف المؤسسة البريطانية (كواوريلي سيموندس) والمعروف اختصاراً بالكيو اس لأحسن ٨٠٠ جامعة في

العالم بين الأعوام (٢٠١٩-٢٠٢٢)، نجد أن عدد الجامعات التي ظهرت في هذا التصنيف خلال هذه الفترة سبع جامعات فقط من أصل ٤٤ جامعة حكومية وأهلية بما نسبته ١٦% تقريبا، وهذه نسبة قليلة جداً نظير الدعم الكبير الذي تتلقاه هذه لجامعات من الحكومة. كما حققت بعض الجامعات السعودية مراتب متقدمة عالمياً في تصنيف شنغهاي العالمي Shanghai Rhanking (٢٠٢١) ويُعرف بالتصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (ARWU) بين الأعوام (٢٠١٩-٢٠٢١).

وبما أن الأدوار المطلوبة من الجامعات قد تغيرت بصورة كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات التي أثرت على مختلف مناحي الحياة في المجتمع الدولي والسعودي، فقد استشعرت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أهمية التحول نحو الجامعة الريادية كطريقة لتنمية دور الجامعات وتعزيز قدرتها على التفاعل مع التغيرات والتحديات المختلفة، وقد دعت الوزارة في نهاية ٢٠١٩ إلى عقد ورشة عمل بعنوان "استراتيجية الجامعات الريادية وخلق القيمة" والتي أشرفت عليها وكالة البحث والابتكار في الوزارة، حيث تم إطلاع قيادات الجامعات السعودية خلال هذه الورشة على التوجيه العام الذي سيتم اتباعه في تطبيق الجامعة الريادية في جامعات المملكة (مدونة التعليم السعودي، ٢٠١٩).

يأتي توجه وزارة التعليم في المملكة نحو تطبيق الجامعة الريادية إلى التوجه العالمي والإقليمي للدول لاعتماد الجامعة الريادية، حيث أكدت دراسة حسن (٢٠٢١) على أن هدف تحويل الجامعات إلى جامعات ريادية هو زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتعزيز الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية، وبيّنت دراسة الرويلي (٢٠٢١) وجود العديد من المتطلبات لتطبيق الجامعة الريادية في جامعات المملكة العربية السعودية ومنها: المتطلبات التنظيمية، وأهمها أن تتضمن رؤية الجامعة ورسالتها لصيغة الجامعة الريادية، ومتطلبات أكاديمية أهمها تطوير منظومة البحث العلمي، ومتطلبات بشرية أهمها وجود أعضاء هيئة تدريس مدركين لأهمية تطبيق صيغة الجامعة الريادية، ومتطلبات مادية أهمها وجود دعم مالي كافٍ لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية.

تأسيساً على ما سبق، وفي ظل السعي نحو التنافسية وفي ضوء الأهداف التنموية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أكدت على أهمية دور الجامعات في تحقيق التنمية للاقتصاد الوطني السعودي، وذلك من خلال إعداد جيل على قدر عالٍ من الكفاءة لإدارة الموارد التي تمتلكها المملكة بالصورة الأمثل، ويمتلك من المعرفة التقنية والتكنولوجية ما يؤهله للتعامل مع المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة التي تفرضها التغيرات المتسارعة؛ ينصح وجود فجوة



بين ما يفرضه الاقتصاد المعرفي من تحديات والوضع الراهن للجامعات السعودية وما يواجهها من تحديات مستقبلية، وعليه فإن عملية التحول نحو نموذج الجامعة الريادية سيقود إلى تطوير النشاط الاقتصادي للجامعات وتحقيق القدرة التنافسية عالمياً، ويتطلب ذلك التحول وضع رؤى وأهداف استراتيجية وخطط وبرامج وتصورات تنافسية عالية الجودة، وهذا ما سعت الدراسة إليه من خلال تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: **ما الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي؟**

وللإجابة عن السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

١. ما درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية (القيادة والحوكمة، القدرة التنظيمية، التدريس والتعلم الريادي، إعداد ودعم رواد الأعمال، مشاركة وتبادل المعرفة، التدويل المؤسسي، قياس الأثر) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها؟
٢. ما درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي (نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، مؤشر الابتكار، مؤشر التعليم والتدريب، مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها؟
٣. ما الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي؟

### أهداف الدراسة:

١. تعرف درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية (القيادة والحوكمة، القدرة التنظيمية، التدريس والتعلم الريادي، إعداد ودعم رواد الأعمال، مشاركة وتبادل المعرفة، التدويل المؤسسي، قياس الأثر) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها.
٢. تعرف درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي (نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، مؤشر الابتكار، مؤشر التعليم والتدريب، مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها.
٣. بناء استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي؟

### أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

- حيوية وحداثة الموضوع، حيث تناولت الدراسة الحالية موضوعاً جديداً - حسب اطلاع الباحثان - يركز على نموذج الجامعة الريادية ومتطلبات تحقيقها في ضوء مؤشرات

## استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

الاقتصاد المعرفي، والذي تُؤليه الأدبيات التربوية أهمية بالغة في سبر أغوار فلسفته ونظمه ومفاهيمه وخصائصه ومعاييره ومؤثراته.

- طرح رؤى جديدة للجامعة تتطلق من الحاجة التعليمية والاقتصادية في الاستثمار المعرفي وذلك لخدمة وتطوير المجتمع في ظل مفهوم اقتصاد وتكنولوجيا المعرفة.
- إظهار أهمية الوصول إلى الجامعة الريادية في ضوء عصر الاقتصاد المعرفي، وإبراز دورها في تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لنشاطات الجامعة.
- قد تفيد الدراسة الحالية صانعي السياسة التعليمية، حيث تضع بين أيديهم مؤشرات تطبيق الاقتصاد المعرفي لتحقيق متطلبات الجامعة الريادية على أرض الواقع، مما قد يسهم في صياغة بعض السياسات والخطط والمبادرات لتدعيم مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعات، بما يؤهلهم للقيام بأعمال مبتكرة ومشروعات ريادية.
- تأتي هذه الدراسة استجابة لمواكبة وزارة التعليم للتغيرات العالمية في مجال الاقتصاد والتحول من النموذج التقليدي المعتمد على رأس المال المحسوس إلى الاقتصاد المعرفي القائم على الإبداع المعرفي، وتحويل الابتكارات إلى مشاريع اقتصادية تسهم بشكل ملحوظ في تنمية الاقتصاد الوطني، وبما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تأتي هذه الدراسة استجابة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بأن تصبح خمس جامعات على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم، ومواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، الأمر الذي يتطلب إضفاء بُعد ريادي على الجامعات الحكومية السعودية.
- يمكن لهذه الدراسة أن تكون لبنة ينطلق منها الباحثون في هذا المجال للمزيد من الدراسات المستقبلية؛ مما قد يُثري هذا المجال بمزيد من البحوث والدراسات.

**حدود الدراسة:** اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

**أولاً- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على التعرف على درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية، ودرجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها وذلك بهدف بناء استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي.

بالنسبة لمؤشرات الاقتصاد المعرفي فإن الدراسة اعتمدت على مؤشرات الاقتصاد المعرفي (Knowledge Economy Index)، ويرمز لها بـ (KEI) التي أصدرها البنك

الدولي (٢٠٠٨)، وبالنسبة للجامعة الريادية فقد تناولت الدراسة المؤشرات المحددة في إطار العمل الإرشادي عن المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

**ثانياً - الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) وأعضاء هيئة التدريس (ذكور وإناث) ببعض الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية.

**ثالثاً - الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية، وتضمنت جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

**رابعاً - الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### أولاً - الاقتصاد المعرفي Knowledge economy:

يعرفه البنك الدولي (٢٠٠٨، صفحة ٣٣) بأنه: "الاقتصاد الذي يُحقق استخداماً فعالاً للمعرفة ويعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، وفيه تُخلق المعرفة وتُحول وتُكتسب على نحو أكثر فعالية من قِبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات لدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي وتشجيعه". وتعرّفه الدراسة إجرائياً بأنه: ذلك الاقتصاد القائم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، ويدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، ويُعد مدخلاً لتحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

#### ثانياً - مؤشرات الاقتصاد المعرفي:

عرفها الشيخ (٢٠١٦، ص ٢٤) على أنها: "المكونات الرئيسية التي يستند إليها الاقتصاد المعرفي والتي تقوم على وجود حوافز اقتصادية ونظام مؤسسي، ونظام تعليمي لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونظام الابتكار والإبداع".

مؤشر الاقتصاد المعرفي Knowledge Economy Index: يقوم البنك الدولي (World Bank) (٢٠٠٨) بإصدار مؤشر الاقتصاد المعرفي (Knowledge Economy Index)، ويرمز له بـ (KEI) وهو مؤشر تراكمي يدل على جاهزية بلد ما للتنافس في ظل الاقتصاد المعرفي، ويتركب من أربعة مؤشرات فرعية، والتي تمثل ركائز الاقتصاد المعرفي:

- نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية (Economic Incentive Regime)
- مؤشر الابتكار (Innovation)

- مؤشر التعليم والتدريب (Education Index).
  - مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (Technology Information and Communication)
- وتُعرف الدراسة مؤشرات الاقتصاد المعرفي إجرائياً بأنها: أداة لقياس مساهمة الجامعات واستثماراتها الفعالة في تطوير الاقتصاد المعرفي، ويمكن تحقيق متطلبات الجامعة الريادية من خلال تطبيقها، وفقاً للمؤشرات التي حددها البنك الدولي (نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية - الابتكار - التعليم والتدريب - تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات).

### ثالثاً - الجامعة الريادية:

تُعرّف الجامعة الريادية على أنها: "الجامعة التي تؤدي وظائفها المختلفة سواء التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع بأساليب مبتكرة وغير تقليدية، لتسهم في دعم الابتكار وريادة الأعمال في المجتمع، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاستثمار في المعرفة من خلال توفير متطلبات الاقتصاد المعرفي" (Fayolle & Redford, 2014, p.2).

وتُعرف الدراسة الجامعة الريادية إجرائياً بأنها: الجامعة التي توظف مؤشرات الاقتصاد المعرفي في تلبية ممارسة أدوارها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات المجتمع، بطرق ابتكارية وريادية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، وامتلاك مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية الريادية.

### الإطار النظري للدراسة:

#### - الجامعة الريادية:

بدأ مفهوم الجامعة الريادية كفكرة في الظهور في أوروبا نهاية القرن العشرين كنتيجة حتمية لرغبة مؤسسات التعليم العالي في أن تكون أكثر ابتكاراً وفعالية في إدارتها الداخلية وفي عملياتها، وتشارك في ذات الوقت في برامج التعاون مع بيئة الأعمال، وامتد مفهوم الجامعة الريادية في أمريكا في نهاية التسعينات وأصبحت الأربعين جامعة الأولى تدرس مواد تتعلق بريادة الأعمال ولديها مراكز ريادية (عبد الوهاب، ٢٠١٨).

وقد شهد العقدان الماضيان نقاشات كثيرة ومتنوعة حول مفهوم الجامعة الريادية، وقدم العديد من الباحثين عدداً من المفاهيم، وتعددت الأبعاد والجوانب التي بنى عليها هؤلاء الباحثون تصوراتهم وتعريفاتهم. ويعتبر كلارك من أوائل من رسخوا لمفهوم الانتقال من الجامعة التقليدية القائمة على العمل العلمي وخلق المعرفة إلى ثقافة ريادة الأعمال، كما عرّف الجامعة الريادية على أنها منظمة ريادية ذات أشكال جديدة لديها القدرة على إعادة تنظيم الممارسات الإدارية والأكاديمية من خلال الجهود المتعمدة والإجراءات الفاعلة المؤدية إلى تغيير تنظيمي جذري؛

من خلال بعض العمليات والمسارات التي تستطيع الجامعة من خلالها إحداث تغيير وهيكله للمؤسسة، وتوجيهها للدخول في مجال الأعمال مع تعزيز المكانة العلمية (شاهين، ٢٠٢٠).

#### - فلسفة التوجه الريادي للجامعة:

يشير الاتحاد الأوروبي إلى ضرورة تأكيد فلسفة ريادة الأعمال على تعزيز العقلية المناسبة، والعمل على تنمية مهارات ريادة الأعمال، والوعي بالفرص المهنية، باعتبار أن ريادة الأعمال هي حالة ذهنية تشمل دوافع الفرد وقدراته ضمن منظومة أو بشكل فردي، لتحديد الفرص واستغلالها لإنتاج قيمة اقتصادية جديدة ناجحة، وهو ما يعكس الهدف الأساسي من إكساب الطلاب المهارات الريادية من خلال زيادة التحفيز وتعزيز الإبداع والثقة بالنفس (أرناؤوط، ٢٠١٨).

وقد سعت المؤسسات الجامعية إلى توجيه طاقاتها البشرية والبحثية لخدمة متطلبات سوق العمل واحتياجات الصناعة؛ لتصبح البيئة الجامعية بيئة أعمال ينظر لها على أنها مؤسسة رئيسية وأساسية لدعم الاقتصاد الوطني، وبناءً عليه تتمثل فكرة الجامعة الريادية في تبني منطق تعليم جديد يدعم الاقتصاد المعرفي من خلال تطوير السلوك الإبداعي والابتكاري لتحقيق الفوائد والمزايا التنافسية، وتعمل على تنمية قدرة المجتمع العلمي لخلق بيئات عمل جديدة في المجتمعات المحلية (عبد الوهاب، ٢٠١٨).

وتنطلق فلسفة الريادة بالمؤسسات الجامعية المعاصرة من بعض الاعتبارات، أهمها أن الريادية تعبر عن طريقة أو نشاط أو ممارسة تنعكس في البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها لصالح المؤسسة، وإدراك الفرص الجديدة واستخدام الموارد المختلفة لتنفيذ الأفكار الإبداعية، وطرح وإنشاء المشاريع الجديدة للمؤسسة، وأنه يمكن أن تتبع الأفكار الريادية من شخص واحد أو من فريق عمل أو من المؤسسة، إضافة إلى أن الأداء المتميز هو نتاج الريادية سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة (خاطر، ٢٠١٩).

ويمكن مما سبق استخلاص فلسفة التوجه الريادي للجامعة في دورها المحوري في نظام التنمية الاقتصادية، فالجامعة الريادية تهدف أساساً إلى تطوير المجتمعات من خلال إنتاج المعرفة وإطلاق قوى عاملة تهدف إلى تلبية متطلبات المجتمع المتجددة، وذلك من خلال عقلية إبداعية ابتكارية واعية بالفرص وكيفية اقتناصها لتحقيق الفوائد والمزايا التنافسية.

#### - أهمية الجامعة الريادية:

تتمثل أهمية الجامعة الريادية في الدور الهام الذي تقوم به لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن وصف الجامعة الريادية بأنها المحرك المحتمل لدعم النمو الاقتصادي فهي تساعد على توفير فرص عمل، وزيادة الابتكار، وفتح الأسواق، وتحسين الإنتاجية، كما تعمل

على تسهيل إدماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي، وتوليد روح المبادرة، وتتعدى الجامعة الريادية التركيز الضيق على المخرجات القابلة للتسويق إلى مؤسسة متعددة الأوجه تشكل المنظمات والأفراد، إضافة إلى توسع التدريس والبحث من المحاضرات التقليدية والعلاقة الفردية بين الأستاذ والطالب إلى التعليم التجريبي وفرق البحث الجماعي، وتطوير الحقول والمجالات الأكاديمية والبحثية التي تركز ليس فقط على المجالات البحثية، ولكنها تمتد إلى تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع، كما أنها تعمل تعزيز تسويق تقنيات الجامعة والاستثمار فيها (محمد وآخرون، ٢٠٢٠)، بالإضافة إلى إعادة هيكلة نظم إدارة المؤسسة الجامعية وجعلها أكثر مرونة في رسم مستقبل الجامعة على خريطة التنافسية العالمية (خاطر، ٢٠١٩)، وتساهم في تعزيز قدرة الجامعة على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع، وزيادة دخل الجامعة والمساهمة في المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها له (إسماعيل والشيباني، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية الجامعة الريادية فيما تقوم به من دور محوري في التنمية الاقتصادية من تطوير للتعليم الجامعي ليصبح ذا صلة وثيقة بالمجتمع وتعزيز التنمية الاقتصادية والإسهام في التحول نحو مجتمع المعرفة، وتوفير فرص العمل عبر نشر ثقافة الابتكار، هذا بالإضافة إلى تطوير التعليم الأكاديمي بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع بما يتضمنه ذلك من إعادة هيكلة النظم الخاصة بإدارة المؤسسة الجامعية.

#### أهداف الجامعة الريادية:

تتمثل أهداف الجامعة الريادية في الآتي (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢؛ شاهين، ٢٠٢٠؛ محمد

وآخرون، ٢٠٢٠):

- ترسيخ ثقافة التميز والابتكار وريادة الأعمال.
- التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية.
- دعم الميزة التنافسية المستدامة.
- إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعة الريادية.
- تحفيز النمو الصناعي والاقتصادي.
- إتاحة الفرصة للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- استقلالية الفرد.
- توفير مصادر التمويل الذاتي عبر استثمار وتسويق أبحاثها وأفكارها ومخترعاتها وأهم التطبيقات المستحدثة بها.
- تنمية الكفايات الريادية للطلاب من خلال تدريبهم كونهم رواد أعمال المستقبل الذين سيقومون بإنشاء مشاريعهم وأعمالهم الخاصة.

وفي ضوء ما سبق يمكن النظر إلى أهداف الجامعة الريادية على أنها تتمحور حول ثقافة داعمة لريادة الأعمال والإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم الجامعي ونقلها لرواد الأعمال والشركات الناشئة، كما تهدف إلى استثمار المعرفة الأكاديمية في المجتمع وتلبية احتياجات السوق؛ وذلك من خلال التكيف مع التحولات العالمية والتغيرات البيئية مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة، كما تساهم الجامعة الريادية والفكر الريادي في استقلالية الفرد، أما بالنسبة للجامعة فيساهم الفكر الريادي في تطوير القدرات التنظيمية للجامعة وتحقيق التميز والريادة الأكاديمية.

### مؤشرات الجامعة الريادية:

قدمت المفوضية الأوروبية للتعليم والثقافة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD:2012) Organization for Economic Co-operation and Development إطارًا توجيهيًا إرشاديًا للجامعات الأوروبية، وقد تناولت هذه المؤشرات المجالات التالية: القيادة والحوكمة، القدرة التنظيمية، التدريس والتعلم الريادي، إعداد ودعم رواد الأعمال، مشاركة وتبادل المعرفة، التدويل المؤسسي، قياس الأثر (عبدالوهاب، ٢٠١٨).

سيتم في هذه الدراسة التركيز على المؤشرات التي حددتها منظمة التعاون الاقتصادي بالتعاون مع المفوضية الأوروبية عام ٢٠١٢م والتي تشمل المؤشرات الآتية:

– **القيادة والحوكمة:** وتتمثل في نظم الإدارة القادرة على توفير الإمكانيات المخففة لرواد الأعمال، فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي؛ يُعد من أهم عناصر بناء الجامعة الريادية. ويجب أن تتميز هذه القيادة بالإيمان بفكرة الريادة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج لتنفيذ مراحلها، ومنها استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي، مثل: مراكز التميز لريادة الأعمال، زمالة الأعمال، والأندية والشراكات الطلابية، ... إلخ (خاطر، ٢٠١٩).

– **القدرة التنظيمية:** تحتاج الجامعة إلى تطوير قدراتها التنظيمية وتقليل القيود التنظيمية وذلك لتحقيق جدول أعمالها الريادي من خلال الاستراتيجية المالية المستدامة والتي تقوم على تنوع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على التمويل العام، وتعزيز علاقات جديدة بين الطلاب وهيئة التدريس والعاملين لدعم ريادة الأعمال مع زيادة الروابط عبر مختلف الكليات، مثل مشاركة المرافق بين مختلف الكليات، ووجود مجموعات بحثية عبر الكليات. كما يمكن للجامعات بناء وتقوية ثقافة ريادة الأعمال من خلال توظيف أفراد يتمتعون باتجاهات

- وخبرات وسلوكيات ريادة الأعمال، وتحفيز السلوك الريادي لدى المشاركين في أنشطة ريادة الأعمال (أبو لبهان، ٢٠١٨).
- **التدريس والتعليم الريادي:** لم تعد الأساليب التقليدية التي تقوم على الحفظ والتلقين تناسب التعليم في الجامعة الريادية التي يتناسب معها تعليم ريادة الأعمال؛ والذي يتطلب استخدام أساليب تقوم على الإبداع وتوليد الأفكار والابتكار وجعل التعليم التطبيقي هو المجال لأساليب التعليم (خاطر، ٢٠١٩).
- **إعداد ودعم رواد الأعمال:** ويتطلب ذلك زيادة الوعي بقيمة تنمية قدرات ريادة الأعمال وتشجيعهم ليصبحوا رواد أعمال من خلال قيام الجامعة بإجراءات، منها توفير تجربة ريادة الأعمال في إطار الجامعة مع مراعاة دمج الأنشطة الريادية مع الأنشطة التعليمية لضمان الإعداد الجيد لرواد الأعمال لإنشاء شركات من خلال تطبيق ما تعلموه، وتقديم الدعم والتوجيه للأفراد والمجموعات عن طريق الجامعة حتى يتم الانتقال من الأفكار الريادية إلى التطبيق (خاطر، ٢٠١٩).
- **مشاركة وتبادل المعرفة:** يعتبر التعاون مع الأطراف الخارجية مصدرًا هامًا للخبرات المستخدمة في التدريب على الأنشطة الخاصة بريادة الأعمال، فالجامعة الريادية تلتزم بالتعاون ومشاركة المعرفة مع قطاع الصناعة والمجتمع والقطاع العام من خلال الشراكة مع المنظمات الإقليمية والمحلية، والشركات والمؤسسات التربوية، والخريجين، والمراكز العلمية ورواد الأعمال وغيرهم، وأن يكون للجامعات روابط قوية مع الحدائق العلمية والحاضنات وغيرها من المبادرات الخارجية لمنح الفرص لمشاركة المعرفة بشكل ديناميكي (أبو لبهان، ٢٠١٨).
- **التدويل المؤسسي:** يعتبر التدويل جزءًا أساسيًا من استراتيجية الجامعة الريادية، فهو العملية التي يتم من خلالها دمج البعد الدولي والثقافي في أهداف التدريس والتعلم ومهامه وتبادل البحوث وتبادل المعرفة، ويعتبر ذلك أداة للتطوير والتغيير (أبو لبهان، ٢٠١٨).
- **قياس الأثر:** تقيّم الجامعة نتائج وأثار استراتيجياتها الريادية عن طريق معرفة آثار هذه الأنشطة ومقارنتها برؤية ورسالة الجامعة، كما تقوم الجامعة بتقييم أثر تعليم ريادة الأعمال على مدى مراحل عملية التعليم، فيتم هذا في بداية ومنتصف ونهاية البرنامج التعليمي، ومقارنة هذه النتائج مع ضرورة وضع خطط تحسين وتطوير تطبيقه (كامل، ٢٠٢١).



## آليات تحقيق نموذج الجامعة الريادية:

تعتبر الجامعة الريادية تلك الجامعة التي تمتلك مدى واسعاً من آليات تعزيز ريادة الأعمال، ومن هذه الآليات: إعادة الهيكلة التنظيمية للجامعة للترويج لريادة الأعمال بين الطلاب وهيئة التدريس بشكل فعال، مقررات ريادة الأعمال، نظام داخلي شامل يهدف لتسويق المعرفة التي تم إنتاجها، ويشمل مكاتب نقل التكنولوجيا وميزانيات للبحث العلمي الموجه لتلبية متطلبات كلٍ من القطاع العام والقطاع الخاص، والمساهمة في إنشاء شركات للطلاب وتقديم الخدمات الاستشارية (أبو لبهان، ٢٠١٨).

## الاقتصاد المعرفي:

يشير مصطلح الاقتصاد المعرفي بشكل عام إلى التحول الاقتصادي الناجم عن مجتمع المعرفة وعن نجاح الاقتصاد الصناعي في إعادة صياغة أسسه وقواعده في إطار اقتصاد معلوم ومتواصل، بحيث تكون مصادر المعرفة كأسرار العمل والخبرات أساسية كالمصادر الاقتصادية الأخرى (العريزي، ٢٠١٩).

والاقتصاد المعرفي هو نمط جديد يختلف في كثير من سماته عن الاقتصاد التقليدي، وهو يعني في جوهره تحول المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، بحيث تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي، وأصبح تنظيم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية في الاقتصاد المعرفي. (العبد الجبار، ٢٠١٧).

وهناك عدد كبير من المصطلحات المستخدمة للتعبير عن الاقتصاد المعرفي، منها، اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت والاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد اللاملموسات والاقتصاد الجديد (إبراهيم، ٢٠٢٠).

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد القائم على اكتساب وتوليد ونشر وتطبيق المعرفة لدفع عجلة النمو ولتواصل التنمية في المدى البعيد (الوادعي، ٢٠٢٠، ١٦). كما يمكن تعريفه بأنه ذلك الفرع من علم الاقتصاد الذي يهتم بعوامل تحقيق الرفاهية العامة من خلال مساهمته في إعداد دراسة نظم تصميم وإنتاج المعرفة ثم تطبيق الإجراءات اللازمة لتطويرها وتحديثها (الروبي، ٢٠١٨).

## متطلبات ومقومات بناء الاقتصاد المعرفي الجامعي:

تتمثل أهم متطلبات الاقتصاد المعرفي فيما يلي: (الوادعي، ٢٠٢١، ٢٧٣).

- بنية تحتية مجهزة بكافة المستلزمات النوعية لمواكبة التغيرات في الأساليب والطرق المعتمدة للتدريس.
- تبني مفهوم الاقتصاد المعرفي من الإدارة الجامعية.

## في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

- مواكبة أعضاء هيئة التدريس للتغيرات العصرية، والعمل على تطوير أنفسهم وطلابهم والبحث عن مصادر المعرفة المتجددة.
- الحث على إنتاج المعرفة وتشجيع التعلم الذاتي من خلال تنويع أساليب التدريس.
- تقديم الحلول العلمية المتوافقة مع متطلبات سوق العمل من خلال البحث العلمي واستشراف حاجات المستقبل.
- خدمة المجتمع والشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة ومع الأفراد ليكمل كل منهما الآخر في توفير متطلبات الاقتصاد المعرفي.

## مؤشرات قياس الاقتصاد المعرفي:

لقد قامت العديد من الجهات والجمعيات حول العالم منذ عام ١٩٥٠م وحتى اليوم بإعداد مؤشرات لقياس الاقتصاد المعرفي، سواءً على المستوى الوطني، أو المستوى الدولي، وفق أسس ومنهجيات وفلسفات تراها كل جهة، ما يعني أنه لا يوجد إجماع دولي على تبني واحدة من تلك المؤشرات، ومن أهم هذه المنهجيات لقياس الاقتصاد المعرفي: مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مؤشرات اللجنة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي (ESCAP)، مؤشرات البنك الدولي للاستثمار المعرفي (KEI)، ومؤشر المعرفة العربي (٢٠١٥) (عبد القادر، ٢٠٢٠). ويركز الباحثان في الدراسة الحالية على المؤشرات الخاصة بالبنك الدولي للاستثمار المعرفي، والتي تُعتبر من أشهر المؤشرات المعنية بالاقتصاد المعرفي، وهي أداة البنك الدولي لتقييم الاقتصاديات المعرفية في العالم.

وقد وضع البنك الدولي عددًا من المؤشرات لقياس مدى تقدم الدول في الاقتصاد المعرفي، وقد صنف مؤشرات المعرفة إلى أربع فئات يمكن من خلالها معرفة إمكانية انضمام دولة ما ضمن الاقتصاد المعرفي الذي يرتكز على الثورة المعرفية (الوادعي، ٢٠٢١).

## المؤشر الأول- نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية:

يُعد نظام الحوافز الاقتصادية محركاً مهماً لنقل المعرفة واستيرادها واستقطابها إلى الدول، وأي دولة ترغب في توفير طرق تنافسية عديدة ضمن الاقتصاد المعرفي يجب أن يقوم اقتصادها على أسس قوية تمكنها من توفير كل ما يلزم من الأطر القانونية والسياسية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة النمو المعرفي والإنتاجية المعرفية، وتشمل هذه السياسات والإجراءات، جميع السبل المؤدية إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحةً ويسراً في الاقتصاد وفي جميع القطاعات والمحافظات بالإضافة إلى تخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الغامدي، ٢٠٢٠).

### المؤشر الثاني- الابتكار:

يرتبط نمو الاقتصاد المعرفي بسرعة الإبداع العلمي والتكنولوجي الذي أخذت دول العالم به مراكزها التنافسية في قدرتها على سرعة الإبداع والابتكار والتطور، بحيث تساهم جودة البحث العلمي إلى اكتشافات علمية من خلال تسجيل براءات اختراع يتوجب بها وجود تطبيقات عملية، مما يتطلب زيادة حجم الإنتاج العلمي، ودعم البحوث وزيادة المخصصات إلى جانب التوجه لأبحاث ذات جودة عالية تعود مخرجاتها نحو الاقتصاد المعرفي، بإشراك أكبر قاعدة من الممارسين الباحثين وطلاب الدراسات العليا والبيكالوريوس (الصقري والمطيري، ٢٠٢١).

### المؤشر الثالث- التعليم والتدريب:

وهما من أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد المعرفي، فمن خلالهما يتم تدعيم مقوماته لدى أفراد المجتمع وبشكل خاص في مجالات علوم الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات (الوادي، ٢٠٢٠). كما أن هذا المؤشر يُعد المدخل الأساسي للاقتصاد المعرفي، والركيزة الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر الأيدي العاملة الماهرة والإبداعية، أي رأس المال البشري القادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل؛ وذلك من خلال توفير نظام تعليم عالي الجودة يستطيع إنتاج أيدي عاملة مدربة، مما يقتضي دمج التدريب وتنمية الإبداع في البرامج التعليمية والتدريبية (العزيمي، ٢٠١٩).

### المؤشر الرابع- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:

يُعد مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قدر كبير من الأهمية خاصة مع الواقع الذي نعيشه الآن، حيث التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة، مما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا؛ (شجاده، ٢٠٢١). وتسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز نوعية التعليم والتعلم وتقاسم المعارف والمعلومات، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت في بناء مجتمع المعرفة من خلال توفير التعليم والتدريب لكل الأشخاص، وتقديم الدعم المعرفي لهم، (عبدالقادر، ٢٠٢٠).

### مبررات الأخذ بفلسفة الجامعة الريادية في إطار مستجدات الاقتصاد المعرفي:

تعتبر الجامعة الريادية هي النموذج الأكثر ملاءمة للاقتصاد المعرفي، باعتبارها قوة مركزية في دفع النمو الاقتصادي ودفع الابتكار، ولدورها في تحقيق الربط بين المنظور الكلاسيكي للجامعة والعالم الواقعي. لذا تحتاج الجامعات إلى السعي إلى التحول نحو الريادية. وتتمثل أهم مبررات الأخذ بفلسفة الجامعة الريادية في إطار مستجدات الاقتصاد المعرفي في خلق اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحثي فجوة بين طاقاتها المعرفية غير

المستثمرة ورسالتها في خدمة المجتمع، مما يعطل جانباً أساسياً من مواردها، إضافة إلى أن تمويل التعليم يمثل مدخلاً هاماً من مدخلات أي نظام تعليمي، كما تمثل جودة التعليم متغيراً تابعاً لحجم التمويل في كل مجال معرفي، ويؤثر تدبير الأموال اللازمة تأثيراً كبيراً في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها. لذا فيجب على الجامعات البحث عن مصادر أخرى في إطار ما يعرف بالجامعة الريادية، وأن التنافسية تشكل تحدياً كبيراً أمام جميع الدول، كما تفرض على الجامعات ضرورة الاهتمام بجودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، ومن هنا بدأت الجامعات العالمية الاتجاه نحو فلسفة التحول من الإقليمية إلى العالمية، وأخيراً أنه يُنظر إلى قطاع المعرفة على أنه القطاع الراجح في الاقتصاد الجديد، حيث تزداد صادرات الخدمات المعرفية وصادرات الخبرة، وباعتبار أن الجامعات تعتبر منبع المعرفة، فلا بد أن تقوم باستثمارها لتسهم في التنمية الاقتصادية من خلال الناتج العلمي التطبيقي (كامل وضاحي، ٢٠٢١).

وفي إطار ما تم عرضه نجد أن الاقتصاد المعرفي قد ألقى بظلاله على المجتمع الجامعي، ومن ثم ظهرت متطلبات جديدة شكلت تحدياً كبيراً للجامعات مما جعلها تتبنى أدوات جديدة تحقق من خلالها المساعي الجديدة المرتبطة بمعطيات ومتطلبات الاقتصاد المعرفي. وأصبحت تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق مفهوم الجامعة الريادية وريادة الأعمال من خلال هذه الأدوار.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت الجامعة الريادية وأخرى تناولت الاقتصاد المعرفي، ويكتفي بعرض الدراسات التي تناولت كلا منهما:

#### أولاً- الدراسات العربية:

- دراسة عبد المولى (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات التعليم الريادي الجامعي في ضوء الاقتصاد المعرفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، كما تكونت العينة من (١٢٣) قائدٍ من قيادات جامعة أسوان. استنتجت الدراسة أن هناك أربعة متطلبات أساسية للتعليم الريادي الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة (القيادة الجامعية، القيادة التنقيفية، الموارد البشرية والموارد التنظيمية). وجدت الدراسة أن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التعليم الريادي الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة طبقاً لمتغيرات الدرجة العلمية والمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة أسوان لسبل تعزيز متطلبات التعليم الريادي.

– **دراسة محمود (٢٠١٧):** هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس النظرية والفكرية للتربية الريادية الجامعية في ضوء الاقتصاد المعرفي بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم، الزراعة والتربية بذات الجامعة خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٦ حتى ٢٠١٧، حيث بلغت العينة النهائية الدراسة (١٨٧) عضو، وتم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع هؤلاء الأعضاء. استنتجت الدراسة عدم وجود مراكز خاصة بكل كلية للاستشارات الريادية وتحقيق مبادئ الاقتصاد المعرفي وكذلك ضعف تمويل المشروعات الريادية. علاوة على ذلك، كشفت النتائج عن اهتمام الجامعة باستقطاب المتخصصين لتدريب أعضاء هيئة التدريس على العمل الريادي في ضوء الاقتصاد المعرفي. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ودمج تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة في التعليم الجامعي.

– **دراسة كامل وضاحي (٢٠٢١):** هدفت الرسالة إلى تحديد خصائص الجامعة الريادية في ضوء الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر رؤساء وقيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة شبه منتظمة. بلغت عينة الدراسة ١٣٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس بـ ١٢ كلية من كليات هذه الجامعة حيث جمعت البيانات خلال العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١. توصلت الدراسة أن جامعة أسوان تبذل قصارى جهدها في تفعيل الإبداع، التنافسية وتحمل المخاطر، كما أنها تحتاج لمجهود ودعم مبالغ فيه لتحقيق الجامعة الريادية في ضوء الاقتصاد المعرفي. كما استخرجت الدراسة نموذجًا مقترحًا لتحويل جامعة أسوان لجامعة ريادية في ضوء اقتصاديات المعرفة، بما يجعلها في صدارة الجامعات الريادية على مستوى الوطن العربي.

## ثانيًا – الدراسات الأجنبية:

– **دراسة (Secundo et al., 2019):** هدفت الدراسة إلى مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الجامعات الريادية والاقتصاد المعرفي؛ لتقديم توصيات مستقبلية تفيد الباحثين القادمين على مسيرة تطوير التعليم الجامعي. تم اختيار (١٥٠) بحث منشور في مجلات أكاديمية معتمدة عن ريادة الأعمال واقتصاديات المعرفة في التعليم الجامعي. على هذا النحو، وجدت نتائج الدراسة أن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والجامعات الريادية شحيحة، وتسيطر عليها أبحاث أخرى ليس لها صلة وطيدة بين

المحورين. على نقيض ذلك، كشفت الدراسة عن وجود أربعة تيارات بحثية تركز على تشارك الجامعات مع الصناعات الخدمية وربطها بسوق العمل والتأكيد على المعرفة في ضوء قيادة الأعمال بغية تطوير المعرفة الإقليمية، وعمليات إدارة المعرفة للشركات المنبثقة عن الجامعة.

– دراسة (Fischer et al., 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات نقل المعرفة التي تقوم بها الجامعات الريادية في تحقيق الابتكار كأحد مؤشرات الاقتصاد المعرفي. تم استخدام المنهج التجريبي من خلال دراسة الحالة بجامعة كامبيناس البرازيلية. تم الحصول على البيانات والمعلومات من خلال مقابلة شخصية مع (١٤) خبيراً جامعياً. توصلت الدراسة إلى أن الابتكارات الناتجة عن علاقة الجامعة بسوق العمل تتمثل في اهتمامها بالربط بين قيادة الأعمال وسوق العمل، وقدرتها الداخلية والخارجية في تنمية وتعزيز اقتصاديات المعرفة.

– دراسة (Yong, 2022): هدفت الدراسة إلى البحث المتعمق في الدراسات والأبحاث السابقة عن الاقتصاد المعرفي وأهداف الجامعات الريادية في تحقيق التنمية الاقتصادية بالكاميرون، بالإضافة إلى التعرف على مدى استجابة جامعة بايو وتمحوورها حول الاقتصاد المعرفي وسياسة الجامعات الريادية خلال الفترة من ١٩٩٣-٢٠١٦. تم استخدام المنهج التجريبي اعتماداً على نهج دراسة الحالة (جامعة بوبا بالكاميرون)، وتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من رؤساء الأقسام والقادة الجامعيين. على هذا النحو، اهتمت الدراسة باكتشاف الثغرات الموجودة في الأبحاث السابقة ومعرفة النظام الدولي والمؤسسي. كشفت النتائج عن انخفاض التمويل الخاص بالجامعة لتحويلها لجامعة ريادية، مما يؤدي إلى عدم ملاحقتها لممارسات اقتصاد المعرفة، وكان الوضع المادي للجامعة غير مطمئن على الإطلاق نظراً لافتقار القدرة على تحقيق الممارسات المثلى لاقتصاد المعرفة.

– دراسة (Armaki et al., 2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية قيادة الأعمال واقتصاد المعرفة بالجامعات الإيرانية. استخدمت الدراسة نظام الدراسة المكتبية من حيث تعريف قيادة الأعمال الجامعية والاقتصاد المعرفي وطرق تحقيقهم والتحديات التي تواجههم. أشارت الدراسة إلى أن المجتمعات التي طبقت فيها قيادة الأعمال القائمة على اقتصاديات المعرفة كانت مجتمعات متقدمة ومتطورة في نموها الاقتصادي، الأمر الذي يجعل هذه الجامعات تلعب دوراً كبيراً في تنمية قيادة الأعمال

من خلال الاقتصاد المعرفي. وجدت الدراسة أن الجامعات الريادية تعتبر الأساس الجوهري لتحقيق الاقتصاد المعرفي، بما يلبي احتياجات المجتمع للتطور والنمو الاقتصادي.

#### • أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي ربطت الجامعات الريادية بمؤشرات الاقتصاد المعرفي، حيث هدفت دراسة عبد المولي (٢٠١٧) إلى تحديد مؤشرات التعليم الريادي الجامعي في ضوء الاقتصاد المعرفي. كما هدفت دراسة محمود (٢٠١٧) إلى تحديد الأسس النظرية والفكرية للتربية الريادية الجامعية في ضوء الاقتصاد المعرفي بجامعة سوهاج. تتفق الدراسات السابقة مع هذه الدراسة كونها تركز على الجامعة الريادية ومؤشرات الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية.
- اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج الكمي القائم على استخدام الاستبانة شبه المنتظمة مع أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة كامل وضاحي (٢٠٢١)، إلا أن دراسة (Yong, 2022) استخدمت المنهج التجريبي (دراسة الحالة على جامعة بوبا بالكامبيرون).
- أغلب الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في مجتمعاتها في إحدى فئتي القيادات الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس، لكن دراسة محمود (٢٠١٧) ركزت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، في حين دراسة عبد المولي (٢٠١٧) ركزت على قادة جامعة أسوان، بينما دراسة كامل وضاحي (٢٠٢١) ركزت على طلاب وطالبات ذات الجامعة. كما اشتمل مجتمع دراسة (Fischer et al., 2021) على الخبراء الأكاديميين لريادة الأعمال بالجامعات.
- تمثلت أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية وتحديد طبيعة موضوع البحث والمنهج والأدوات التي يمكن استخدامها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وتوظيف النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومدى دعمها واتفاقها أو عدم اتفاقها.
- تميزت الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة من حيث هدفها المتمثل في التعرف على درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجامعات السعودية، ودرجة تطبيق مؤشرات الجامعة الريادية فيها، والوصول إلى استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي وهو ما لم

تتناوله الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية إلا بقلّة، كما تتميز الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وبيئتها وعينتها.

### منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي (الكمي)؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منها والإجابة عن أسئلتها، إذ لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً مما يؤدي لفهمها وفهم علاقتها مع الظواهر الأخرى (الشريبي وآخرون، ٢٠١٣، ص ٢٦٠). واعتمدت الدراسة الحالية على الأسلوب المسحي (الدراسات المسحية) التي تقوم على "التجميع المنظم للمعلومات والبيانات الأولية اللازمة عن ظاهرة ما لاتخاذ قرار بعد فهم وتحليل سلوك المجتمع للوصول إلى نتائج علمية دقيقة بنسب قليلة من الخطأ وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة" (دشلي، ٢٠١٦، ص ٦٢).

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) الذكور والإناث، وأعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالجامعات السعودية التالية (جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض) والبالغ عددهم (١٣٠٤٥) فرد، وحصل الباحثان على إحصاءات رسمية للعام ١٤٤٤هـ بحجم مجتمع الدراسة من كل جامعة من الجامعات التي شملتها الدراسة، واختار الباحثان مجتمع الدراسة بناءً على التفاوت في التصنيفات العالمية للجامعات، والتوزيع الجغرافي المتنوع، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي في جامعة طيبة (٣١٧٠) فرداً بنسبة (٢٤%) كما أن عدد أفراد المجتمع الأصلي في جامعة الملك عبد العزيز قد بلغ (٦١٢٩) فرداً بنسبة (٤٧%)، وإن عدد أفراد المجتمع الأصلي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد بلغ (٣٧٤٦) فرد بنسبة (٢٩%).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية وتحديد حجمها؛ وفق المعالم التي تم تحديدها في ضوء حجم المجتمع الأصلي الذي يبلغ عدده (١٣٠٤٥) فرد، وقد استخدمت معادلة كيرجسي ومورجان لتحديد حجم العينة وبتطبيق المعادلة أسفرت النتائج على أن حجم العينة (٣٧٣) فرد من أفراد المجتمع الأصلي.



لتحديد توزيع أفراد العينة النهائية من كل جامعة، حُسبت وفق الطريقة الآتية:  
عدد أفراد المجتمع الأصلي في كل جامعة/ المجموع الكلي × عدد العينة المطلوبة وقد كانت النتائج وفق الآتي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجامعة	جامعة طيبة	91	24.30 %
	جامعة الملك عبد العزيز	175	46.98 %
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	107	28.71 %
	عضو هيئة تدريس	289	77.5 %

#### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية وقدرتها على جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد تم بناؤها وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من الاستبانة، حيث تحدد الهدف منها في التعرف على درجة توافر مؤشرات نموذج الجامعة الريادية بالجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية.
- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بأبعاد الدراسة.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتشمل:

- الجزء الأول: المعلومات الأولية: شملت مقدمة الاستبانة والتعريف بالهدف منها وطريقة الإجابة عن بنودها، والتأكيد على أن الإجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ثم البيانات الأولية للعينة في الدراسة الحالية وهي: (الجنس والجامعة وطبيعة العمل الحالي وعدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: محاور الاستبانة والعبارات: تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين:
  - المحور الأول: درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية بالجامعات السعودية، ويتضمن الأبعاد السبعة الآتية: البعد الأول: القيادة والحوكمة، والبعد الثاني: القدرة التنظيمية، والبعد الثالث: التدريس والتعلم الريادي، والبعد الرابع: إعداد ودعم رواد الأعمال، والبعد الخامس: مشاركة وتبادل المعرفة، والبعد السادس: التدويل المؤسسي، والبعد السابع: قياس الأثر.

- **المحور الثاني:** درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية، ويشتمل على الأبعاد الأربعة الآتية: البعد الأول: نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، والبعد الثاني: مؤشر الابتكار، والبعد الثالث: مؤشر التعليم والتدريب، والبعد الرابع: مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

### التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:

#### أ. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحتوى):

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، والتأكد أنها تقيس ما وُضعت لقياسه، قام الباحثان بعرض الاستبانة على (٢٧) محكماً من أعضاء هيئة التدريس والمختصين والخبراء والقيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات السعودية، للاستفادة بملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول الاستبانة، وقد تم العمل بموجب الملاحظات الواردة من المحكمين على متغيرات الدراسة، وحذفت العبارات التي اتفق المحكمون على حذفها بنسبة ٣٠٪، كما تم إبقاء كل عبارة أقرها المحكمون بنسبة ٩٠٪.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة من خلال التطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) فرداً من أفراد المجتمع الأصلي ومن خارج حدود العينة النهائية للدراسة، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة في المحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، للتأكد من مدى تماسك عبارات كل محور وتجانسها فيما بينها، وقد جاءت نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون وفق الآتي:

#### نتائج معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول: ويبينها الجدول (2):

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة

في المحور الأول مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول	١	.895**	٣	.986**	٥	.960**
	٢	.940**	٤	.968**		
البعد الثاني	١	.955**	٣	.955**	٥	.949**
	٢	.971**	٤	.947**	٦	.945**
البعد الثالث	١	.976**	٣	.953**	٥	.966**
	٢	.994**	٤	.966**		
البعد الرابع	١	.902**	٣	.956**	٥	.903**

البيد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
البيد الخامس	٢	.794**	٤	.815**		
	١	.991**	٣	.928**	٥	.894**
البيد السادس	٢	.928**	٤	.976**		
	١	.977**	٣	.937**	٥	.978**
البيد السابع	٢	.974**	٤	.917**		
	١	.929**	٣	.987**		
	٢	.983**	٤	.985**		

يتضح من الجدول السابق (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٩٤) إلى (٠.٩٩٤)، مما يؤكد اتساق العبارات وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبيد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد المحور الأول، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد المحور الأول

البيد	قيمة معامل الارتباط مع المجموع الكلي للمحور الأول
البيد الأول	.962**
البيد الثاني	.985**
البيد الثالث	.914**
البيد الرابع	.939**
البيد الخامس	.967**
البيد السادس	.976**
البيد السابع	.894**

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد المحور الأول كاملة هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٩٤) إلى (٠.٩٨٥)، مما يؤكد اتساق العبارات وتجانسها وتماسكها مع المجموع الكلي للمحور الأول في الاستبانة.

**نتائج معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني: ويبينها الجدول (٤):**

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة

في المحور الثاني مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
.986**	٥	.948**	٣	.940**	١	البعد الأول
		.976**	٤	.928**	٢	
.983**	٥	.940**	٣	.980**	١	البعد الثاني
		.958**	٤	.984**	٢	
.933**	٥	.981**	٣	.967**	١	البعد الثالث
		.989**	٤	.924**	٢	
.970**	٥	.972**	٣	.953**	١	البعد الرابع
		.941**	٤	.983**	٢	

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٢٤) إلى (٠.٩٨٩)، مما يؤكد اتساق العبارات وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد المحور الثاني، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد المحور الثاني

قيمة معامل الارتباط مع المجموع الكلي للمحور الثاني	البعد
.987**	البعد الأول
.986**	البعد الثاني
.984**	البعد الثالث
.983**	البعد الرابع

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد المحور الثاني كاملة هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٨٣) إلى (٠.٩٨٧)، مما يؤكد اتساق العبارات وتجانسها وتماسكها مع المجموع الكلي للمحور الثاني في الاستبانة.

## ج-التحقق من ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الأداة خلال التطبيق الميداني على عينة استطلاعية عددها (٣٠) فرداً، كما تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (٦):

جدول (٦) معامل ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ لكل محور وأبعاده

المحاور	الأبعاد	عدد العينة	معامل ثبات -الفا كرونباخ
المحور الأول: درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية بالجامعات السعودية	البعد الأول: القيادة والحوكمة	٣٠	٠.٧٩٠
	البعد الثاني: القدرة التنظيمية	٣٠	٠.٨٤١
	البعد الثالث: التدريس والتعلم الريادي	٣٠	٠.٨٦٨
	البعد الرابع: إعداد ودعم رواد الأعمال	٣٠	٠.٧٩٣
	البعد الخامس: مشاركة وتبادل المعرفة	٣٠	٠.٩٠١
	البعد السادس: التدويل المؤسسي	٣٠	٠.٨٢٢
	البعد السابع: قياس الأثر	٣٠	٠.٦٨٩
مجموع المحور الثاني			٠.٨١١
المحور الثاني: درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية	البعد الأول: نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية	٣٠	٠.٧٤١
	البعد الثاني: مؤشر الابتكار	٣٠	٠.٨٢٥
	البعد الثالث: مؤشر التعليم والتدريب	٣٠	٠.٩١١
	البعد الرابع: مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات	٣٠	٠.٨٦٢
	مجموع المحور الثاني		

يتضح من الجدول السابق (٦) ارتفاع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والأبعاد المكونة لكل محور؛ حيث تراوحت قيم معاملات ثبات الاستبانة ما بين (٠.٦٨٩) و(٠.٩١١)، وقد حصل المحور الأول على قيمة ثبات (٠.٨١١)، والمحور الثاني على قيمة ثبات (٠.٨٥١)؛ مما يؤدي إلى ارتفاع معاملات ثبات المحورين، ومما يُشير إلى ارتفاع معاملات ثبات تلك الأبعاد.

## مقياس تصحيح أداة الاستبانة ومعياري الحكم:

لأغراض تفسير النتائج، والخروج باستنتاجات نهائية حول هذه الدراسة التي هدفت لبناء استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي، تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة بالاختيار ما بين خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وهي تقابل الدرجات الآتية بالترتيب (٥-٤-٣-٢-١)، وقد تم الاعتماد على المحكّات الآتية في تحديد درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية أو درجة تطبيق مؤشرات

الاقتصاد المعرفي بالجامعات السعودية من قبل أفراد العينة، بناء على المتوسطات الحسابية للعبارة والمتوسطات الموزونة للأبعاد والمحاو، وفق الآتي:

تم إعطاء وزن للبدائل (بدرجة عالية جداً = ٥، بدرجة عالية = ٤، بدرجة متوسطة = ٣، بدرجة منخفضة = ٢، بدرجة منخفضة جداً = ١)، وبعد ذلك تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨ (هجان، ١٤٢٩هـ).

جدول (٧) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

درجة توافر أو تطبيق المؤشرات	طول الخلية (المتوسط الحسابي)
عالية جداً	من ٤.٢ إلى ٥
عالية	من ٣.٤ لأقل من ٤.٢
متوسطة	من ٢.٦ لأقل من ٣.٤
منخفضة	من ١.٨ لأقل من ٢.٦
منخفضة جداً	أقل من ١.٨

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق ما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون؛ للتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الخاصة بأفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً- تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول في الدراسة الحالية على: "ما درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية (القيادة والحكمة، القدرة التنظيمية، التدريس والتعلم الريادي، إعداد ودعم رواد الأعمال، مشاركة وتبادل المعرفة، التدويل المؤسسي، قياس الأثر بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كافة عبارات المحور الأول في الاستبانة والخاص بتحديد درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية في الجامعات السعودية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لاستجابات العينة عن أبعاد المحور الأول للاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	القيادة والحوكمة	3.014	0.643	متوسطة	٢
٢	القدرة التنظيمية	3.02	0.65	متوسطة	١
٣	التدريس والتعلم الريادي	3.02	0.65	متوسطة	١
٤	إعداد ودعم رواد الأعمال	3.01	0.65	متوسطة	٣
٥	مشاركة وتبادل المعرفة	2.96	0.656	متوسطة	٤
٦	التدويل المؤسسي	2.96	0.66	متوسطة	٤
٧	قياس الأثر	2.91	0.663	متوسطة	٥
	المجموع الكلي لأبعاد المحور الأول	2.98	0.61	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق (٨) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد المحور الأول للاستبانة قد بلغ (٢.٩٨) بانحراف معياري قدره (٠.٦١)، ودرجة توافر (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يرون أن درجة توافر مؤشرات الجامعة الريادية في الجامعات السعودية هي بدرجة متوسطة، كما أن جميع المؤشرات المتمثلة في الأبعاد السبعة قد جاءت بنسبة توافر متوسطة أيضاً وبمتوسطات حسابية متقاربة جداً، تكاد لا تظهر فروق بينها. ويمكن تفسير النتائج السابقة بإدراك أفراد عينة الدراسة أهمية التوجه نحو الجامعة الريادية من جهة وبيدء تطبيق هذا التوجه من قبل الجامعات السعودية، حيث إنه لم يصل بعد إلى المستوى المنشود الذي يمكن القول فيه أن توافر مؤشرات الجامعة الريادية هو بدرجة عالية أو عالية جداً، فمع تركيز رؤية المملكة ٢٠٣٠ ونصها على ضرورة التوجه الريادي للجامعات، من خلال تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، وعلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول ٢٠٣٠، بدأت الجامعات السعودية بتوفير متطلبات ذلك والعمل بجد من أجل تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، فالجامعات السعودية لها دور كبير في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م. ولا يمكن لهذا الدور أن يتحقق إلا من خلال قيام الجامعات بتأدية مهامها في التنمية المستدامة الشاملة، إلا أن تحقيق أهداف هذه الرؤية والانطلاق بها نحو المستقبل مشروط بمدى المساهمة الواعية، وكيفية الأداء التعليمي لمؤسسات التعليم عموماً والجامعات بشكل خاص. لذا يجب إكمال ما تم البدء به والوصول إلى درجة عالية من توفير متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات السعودية.

ومن جهة أخرى يمكن تفسير النتائج السابقة بوحي أفراد عينة الدراسة بعدم توافر متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات السعودية بالشكل الأمثل، لا سيما منها الثقافة الريادية والقيادة

الريادية والتوجه الاستراتيجي والتسويق الريادي، خاصة وأن هذه المتطلبات تحتاج إلى مدى زمني طويل نسبياً ليتم توفيرها وتأسيسها ضمن المجتمع لتشكل نقطة بداية للتوجه نحو نموذج الجامعة الريادية.

وهذا يتفق إلى حد ما مع نتائج دراسة الرميدي (٢٠١٨) التي أثبتت وجود قصور بالغ في دور الجامعات المصرية لتنمية ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب بمختلف المحاور التي شملت الرؤية، الرسالة، الحوكمة، البنى التحتية، العلاقات الجامعية الخارجية. كما يتفق إلى حد ما مع نتائج دراسة الحجار (٢٠١٨) التي أثبتت درجة توافر الخصائص الريادية كانت بدرجة ضعيفة، بينما درجة توافر معوقات التحول كانت بدرجة مرتفعة.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة مصطفى (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن واقع دور الجامعات السعودية في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلبتها من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، وتتسجم مع ما أوصت به نفس الدراسة بتعزيز ثقة الطلاب والطالبات بقدراتهم ومهاراتهم، ودعم المشروعات الريادية للطلاب والطالبات مادياً ومعنوياً وتوفير برامج تدريبية للطلاب والطالبات في مجال ريادة الأعمال.

#### ثانياً - تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني في الدراسة الحالية على: "ما درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي (نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، مؤشر الابتكار، مؤشر التعليم والتدريب، مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات) بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كافة عبارات المحور الثاني في الاستبانة والخاص بتحديد درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجامعات السعودية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات العينة عن أبعاد المحور الثاني للاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية	2.92	0.652	متوسطة	٤
٢	مؤشر الابتكار	2.98	0.664	متوسطة	١
٣	مؤشر التعليم والتدريب	2.97	0.648	متوسطة	٢
٤	مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات	2.95	0.658	متوسطة	٣
	المجموع الكلي لأبعاد المحور الثاني	2.96	0.638	متوسطة	



يتضح من الجدول السابق (٩) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد المحور الثاني للاستبانة قد بلغ (٢.٩٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٣٨)، ودرجة تطبيق (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يرون أن درجة تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجامعات السعودية هي بدرجة متوسطة، كما أن درجة تطبيق المؤشرات الفرعية المتمثلة في الأبعاد الأربعة السابقة هي درجة متوسطة أيضاً وبفروق بسيطة بينها.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العويني (٢٠١٦) التي أثبتت متطلبات تحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة متوفرة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة، كما تتفق مع نتائج دراسة الشمري وعاشور (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مدى توافر متطلبات اقتصاد المعرفة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

إلا أنها تختلف عن نتائج دراسة العزيزي والحداي (٢٠١٨) التي أثبتت أن التقدير الإجمالي لواقع الاقتصاد المعرفي في الجامعة بدرجة منخفضة جداً، كما تختلف عن نتائج دراسة حسن (٢٠٢٠) التي أثبتت أن عناصر اقتصاد المعرفة تتوافر في الجامعة بدرجة مرتفعة جداً.

يمكن تفسير النتائج السابقة بحاجة الاقتصاد المعرفي إلى العديد من المكونات لتطبيقه، ومن أهمها البيئة التنظيمية والتشريعية والتنفيذية والبنية التحتية، إضافة إلى الأصول المعرفية المتمثلة في الموهبة والمهارات المعرفية والتقنية والعلاقات، وهذه المكونات قد لا تتوفر جميعها ويوقت واحد في الجامعات السعودية، مما يحول دون تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي بدرجة عالية ضمن هذه الجامعات.

كما قد تعود الدرجة المتوسطة من تطبيق مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجامعات السعودية إلى عدم اهتمام مدارس التعليم العام بتخريج أناس يفكرون ويبدعون وينتجون المعرفة، وبالتالي عدم التكامل بين مخرجات التعليم العام ومدخلات التعليم الجامعي، مما قد يسبب فجوة لا بد من ردمها قبل البدء بتطبيق الاقتصاد المعرفي في الجامعات.

### ثالثاً- تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث في الدراسة الحالية على: ما الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي؟

تم بناء الاستراتيجية الآتية وفق العناصر والمراحل الموضحة أدناه:

الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي.

بما أن الاستراتيجية هي أحد أهم أساليب تحقيق الأهداف، قام الباحثان بتطوير استراتيجية تكون بمنزلة خارطة طريق هدفها توجيه مستقبل الجامعة بأسلوب علمي بعيداً عن التخمين والحدس، بالاعتماد على فهم الواقع بنقاط قوته وضعفه، والفرص المهيأة له والتحديات التي تواجهه. وفيما يأتي الاستراتيجية المقترحة:

**أولاً- مبررات الاستراتيجية المقترحة:**

يمكن تحديد مبررات الاستراتيجية المقترحة بما يأتي:

١. إن تطبيق الاستراتيجية المقترحة قد يسهم في العمل على رفع مستوى الجامعات السعودية؛ وجعلها في المراتب الأولى عالمياً من خلال تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في التصنيف العالمي.
٢. قد تساعد الاستراتيجية في تعزيز قدرة الجامعات السعودية على إقامة شراكات حقيقية بينها ومع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية.
٣. تسعى الاستراتيجية في العمل على تطوير النشاط الاقتصادي للجامعات وتنمية مواردها الذاتية لتحقيق القدرة التنافسية عالمياً في جميع المجالات.
٤. تسعى الاستراتيجية في تطوير منظومة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، وتجويد نواتج التعلم وتحسين مركز النظام التعليمي عالمياً، والتي تُعد من أهداف التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
٥. تأتي الاستراتيجية للتكامل مع جهود وزارة التعليم لمواكبة للتغيرات العالمية في مجال الاقتصاد المعرفي.

٦. الحاجة إلى التحول نحو الجامعة الريادية في ضوء عصر اقتصاد المعرفة لما لها من دور في تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لأنشطة الجامعة.

### ثانياً- مصادر بناء الاستراتيجية المقترحة:

هناك العديد من المصادر التي تنطلق منها الاستراتيجية المقترحة وهي:

١. مبادئ الشريعة الإسلامية: التي يتضمنها إتقان العمل والحرص على تجويده.
٢. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م التي أكدت على توجه الدولة نحو الريادة والتنافسية في كافة المجالات.
٣. مبادرات التحول الوطني ٢٠٢٠ لتحقيق التنمية المستدامة في جميع قطاعات التنمية، وتتبع مداخل الاقتصاد المعرفي ومن ضمنها التحول نحو الاقتصاد المعرفي

٤. برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥م) الذي يسعى إلى أن يمتلك المواطن قدراتٍ تمكنه من المنافسة عالمياً

٥. نظام الجامعات الجديد، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام (١٤٣٦-١٤٤٤هـ)، والخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم (٢٠٢٠-٢٠٢٣) وما تضمنته من أهداف ومبادرات، والاستراتيجية الوطنية للتحوّل إلى اقتصاد ومجتمع المعرفة.

٦. الأدبيات السابقة ونتائجها وتوصياتها ونتائج الدراسة الميدانية الحالية.

### ثالثاً- مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:

الشكل الآتي يوضح تتابع مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:



### شكل (٢): مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة

#### المرحلة الأولى - التخطيط للاستراتيجية المقترحة:

اشتمل التخطيط للاستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية على ما يأتي:

١. مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمراحل إعداد استراتيجية مقترحة بشكل عام.
٢. مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات والتجارب العالمية في مجال الجامعة الريادية والاقتصاد المعرفي.
٣. تطبيق الجانب الميداني في الدراسة الحالية وتحديد النتائج التي تساهم في إعداد الاستراتيجية المقترحة.

٤. الاستئناس بأراء عدد من الخبراء في الجامعات السعودية حول متطلبات الجامعة الريادية ومؤشرات الاقتصاد المعرفي، للاستفادة من آرائهم في الإعداد للاستراتيجية المقترحة.

٥. تحديد أدوات التحليل البيئي المناسبة، ثم تكيفها بما يتناسب مع بيئة المؤسسات التعليمية.

#### المرحلة الثانية- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

بناء على النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية ، ومن التواصل مع الخبراء في الجامعات السعودية من القيادات وأعضاء الهيئة التدريسية، ونتائج الدراسات السابقة التي أجريت على الجامعات السعودية، تم تحليل واقع الجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT) لتشخيص الوضع الراهن، وقد اعتمد الباحثان على نتائج الدراسة الحالية من خلال تطبيق الاستبانة وما خلصت له الدراسات السابقة من نتائج في عملية التحليل.

استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية  
في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

وفيما يلي نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في الجامعات السعودية:

١/ تحليل البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Strengths	نقاط القوة Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافر مؤشرات الجامعة الريادية في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الحالية.</li> <li>- وجود عقبات تنظيمية تواجه الجامعات للتحويل نحو الجامعة الريادية.</li> <li>- وجود عقبات مالية تتعلق بعدم وجود دعم مالي كافي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية.</li> <li>- عدم وجود مدى كبير من الاستقلالية في عمل الجامعات لنتمكن من مراجعة لوائحها وأنظمتها الداخلية.</li> <li>- ندرة وجود أليات فاعلة لنشر الثقافة الريادية بين مختلف منسوبي الجامعة وعلى مستوى القيادات والطلاب والعاملين والأساتذة.</li> <li>- بعض المناهج لا تواكب التحول نحو الجامعة الريادية.</li> <li>- وجود قصور في ثقافة ريادة الأعمال بين الطلبة.</li> <li>- تعليم ريادة الأعمال ليست الوظيفة الرئيسة للجامعة.</li> <li>- عدم توافق الريادية مع الأهداف البحثية للجامعة.</li> <li>- ضعف دور القطاع الخاص والهيئات المعنية لدعم برامج ومشاريع تتوافق مع متطلبات الجامعة الريادية.</li> <li>- ظهور بعض المقاومة للتغيير من قبل منسوبي الجامعة.</li> <li>- قلة البرامج الأكاديمية المشتركة التي تخدم سوق العمل.</li> <li>- غياب توفر قواعد المعلومات المتعلقة بالأفكار الريادية يمكن للطلبة الرجوع إليها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة</li> <li>- وعي القيادات في الجامعة بأهمية التحول إلى الجامعة الريادية والحصول على مراكز متميزة عالمياً.</li> <li>- وجود أعضاء هيئة تدريس مؤمنين بأهمية التحول إلى الجامعة الريادية</li> <li>- الكوادر البشرية المؤهلة وبمختلف الاختصاصات</li> <li>- وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف إستراتيجية واضحة ويتم مراجعتها دورياً.</li> <li>- توفر أدلة تنظيمية وإجرائية وهياكل تنظيمية.</li> <li>- تبني الجامعة للجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في كافة برامجها أو بعضها.</li> <li>- بنية تحتية تقنية عالية الجاهزية.</li> <li>- توافر مواقع الكترونية للجامعات والاشتراك في قواعد المعلومات الحديثة.</li> <li>- الخبرات المختلفة لمنسوبي الجامعة.</li> <li>- التعليم المدمج والخدمات التعليمية الالكترونية.</li> <li>- تطبيق التعلم القائم على الإبداع والابتكار.</li> </ul>

٢/ تحليل البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير المحتمل للأزمة الاقتصادية العالمية الذي قد يحد من توفير الموارد المالية اللازمة للتحويل نحو الجامعة الريادية.</li> <li>- المنافسة في استقطاب الكوادر المؤهلة أكاديمياً وإدارياً.</li> <li>- افتقار بعض الجامعات إلى مصادر تمويل بديلة والاعتماد على الدعم الحكومي في تمويل مشاريعها ومنتجاتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام العالمي بمفهوم الجامعة الريادية وتطبيقها.</li> <li>- إمكانية الاستفادة من الخبرات العالمية والتعاقد مع عدد من الخبراء المختصين في الريادية.</li> <li>- إمكانية الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال الجامعة الريادية.</li> <li>- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الداعمة للريادة والتحول نحو الجامعة الريادية.</li> <li>- لدى الجامعات روابط مع المجتمع وقطاع الصناعة</li> </ul>

البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة الشراكات المجتمعية ذو العائد المالي.</li> <li>- زيادة أعداد الملتحقين بالجامعات السعودية بشكل عيباً إضافياً على الجامعات لاستيعاب الجميع.</li> <li>- محدودية تفاعل مؤسسات الإنتاج والخدمات في شراكتها مع الجامعة لتدريب الطلاب على المشروعات الإنتاجية والخدمية.</li> <li>- غياب توظيف التكنولوجيا في تطبيق الأفكار الريادية في المنطقة التي توجد بها الجامعة.</li> <li>- الثقافة المجتمعية تجاه ريادة الأعمال وتحويلها من السعي نحو العمل في القطاع الحكومي إلى ثقافة العمل الحر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ومع العديد من الجامعات في الخارج.</li> <li>- بيئة متميزة للبحث في المجالات العلمية المختلفة.</li> <li>- التجهيزات المتقدمة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات التي يمكن أن تشكل بيئة حاضنة للفكر الريادي واقتصاد المعرفة في الجامعة.</li> <li>- اهتمام وزارة التعليم بوضع تشريعات وقوانين لضمان الملكية الفكرية عند تطبيق الأفكار الريادية.</li> <li>- وجود فرص للدخول في شراكات مثمرة مع المجتمع وأصحاب الأعمال في ظل التوجه الوطني لتشجيع المؤسسات التعليمية على الاستثمار الذاتي وتنويع مصادر دخلها.</li> <li>- إمكانية استقطاب الخبراء والمختصين في المشروعات الريادية للعمل في الجامعة.</li> </ul>

### المرحلة الثالثة: صياغة وتصميم الاستراتيجية المقترحة:

#### ١. الرؤية (Vision):

رؤية الاستراتيجية المقترحة
نحو جامعة ريادية تستثمر الاقتصاد المعرفي لزيادة قدرتها التنافسية العالمية لتكون ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمياً بحلول عام ٢٠٣٠م.

#### ٢. الرسالة (Mission):

رسالة الاستراتيجية المقترحة
توفير متطلبات الجامعة الريادية والتحول نحوها في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي لتوظيفها في ممارسة أدوارها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات المجتمع، بطرق ابتكارية وريادية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، وامتلاك مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية الريادية، وذلك من خلال توفير مناخ تعليمي أكاديمي يدفع إلى التعلم والابتكار ويعزز المشاركة في إمداد المجتمع بكوادر مؤهلة وقادرة على تلبية احتياجات سوق العمل، واستثمار الموارد وعقد الشراكات الاستراتيجية الفعالة لتحقيق الريادة محلياً والتميز إقليمياً وعالمياً.

#### ٣. القيم (Values):

أبرز القيم في الاستراتيجية المقترحة
١. الريادة التي تتمثل في البحث الدائم عن فرص جديدة واستثمارها لصالح الجامعة وتعزيز مكانتها التنافسية.
٢. الإبداع من خلال العمل على إيجاد طرق جديدة لتطوير المخرجات وأساليب العمل وتبني الأفكار الجديدة.
٣. المبادرة: من خلال الرغبة الدائمة في أن تكون الأولى في تحقيق النجاح، وأخذ زمام المبادرة وتحمل المسؤولية في إنجاز المهام المطلوبة.

٤. التميز: من خلال الالتزام بمعايير التميز المحلية والعالمية في الممارسات الأكاديمية والإدارية، وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.
٥. المسؤولية الاجتماعية من خلال التزام الجامعة بتحقيق رفاهية المجتمع ومصالحته وتطويره باستمرار، وتحسين جودة الحياة لأفراد المجتمع.
٦. التعاون: من خلال تبادل المعارف والمهارات والخبرات وعقد الشراكات ومذكرات التفاهم واتفاقيات التعاون الدولية.
٧. الالتزام: من خلال التزام جميع منسوبي الجامعة بقواعد العمل والمسؤولية تجاه الجامعة والوطن.
٨. الشفافية: من خلال الالتزام بالوضوح في التعامل مع كافة العاملين بما يحقق العدالة والمصداقية.

#### ٤. القضايا الاستراتيجية:

تم استخلاص القضايا الاستراتيجية من خلال نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة إضافة إلى طبيعة الجامعة واختلافها عن باقي المنظمات او المؤسسات الأخرى من حيث طبيعة عملها وأهدافها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتعدد عناصرها ومكوناتها، كما تم الاستناد على مصادر بناء الاستراتيجية المقترحة ومبرراتها، ويمكن تحديد القضايا الاستراتيجية في النقاط الرئيسية التالية:

#### ■ التعليم والتعلم الريادي:

ويقصد بهذه القضية كل العمليات التي تتم في الجامعة وتهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية والريادية للجامعة من طرائق تدريس ومناهج ومقررات دراسية وأبحاث علمية، وتحديد الأهداف والمخرجات المطلوبة، وهي تعنى أيضاً بتوافر كفاءات معينة لدى أعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم اللازم لهم للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة الريادية.

#### ■ العمليات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية:

وتشير هذه القضية إلى الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعات وإدارة مكوناتها من أقسام علمية وكليات ومعاهد ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، إضافة إلى القاعدة التكنولوجية التي تستند إليها الجامعة الريادية في تنظيم المعرفة وإنتاجها ونشرها، بما يسهم في تعزيز نوعية التعليم والتعلم الريادي ومشاركة المعارف والمعلومات وتوفير التعليم والتدريب وبالتالي المساهمة في بناء مجتمع المعرفة.

#### ■ التمويل والاستثمار:

وتشمل هذه القضية الموارد المالية والاستراتيجية المالية المستدامة التي تدعم أنشطة الجامعة وعملياتها وتدار بطريقة فعالة وتقوم على التنوع في مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على التمويل العام لضمان كفايتها واستمرار جودة البرامج التعليمية ودعم التحسين المستمر.

### ■ المسؤولية والمشاركة المجتمعية:

تشمل هذه القضية التعاون مع الأطراف الخارجية ومشاركة المعرفة مع قطاع الصناعة والمجتمع والقطاع العام من خلال الشراكة مع المنظمات الإقليمية والمحلية والشركات والمؤسسات والمراكز العلمية ورواد الأعمال وغيرهم، إضافة إلى ربط كل تلك الأنشطة مع الحاجات الفعلية للمجتمع والعمل على تلبيتها باستمرار.

### ■ التقويم وقياس الأثر:

وتهتم هذه القضية بكل العمليات التي تهدف إلى تقييم نتائج وأثار الأعمال التي تقوم بها الجامعة ومقارنتها برويتها ورسالتها سواء على مستوى المهارات المكتسبة أو عدد المشروعات الريادية أو عدد الشراكات الدولية أو مدى تأثير الأنشطة على المجتمع، كما تشمل هذه القضية قياس رضا أصحاب المصلحة والمعنيين بخدمات الجامعة ومنتجاته، والعمل على وضع خطط التحسين والتطوير في ضوء نتائج التقييم.

٥. الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة للأهداف الاستراتيجية:  
جدول (١٠) الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة للأهداف الاستراتيجية

القضية الأولى: التعليم والتعلم الريادي	
الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة
الهدف الأول: تطوير المناهج الدراسية بحيث تدعم التوجه الريادي في أهدافها ومقرراتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل فريق لمناقشة أهداف المناهج الحالية وآليات تعديلها لدعم التوجه الريادي.</li> <li>- إضافة مقرر ريادة الأعمال إلى المقررات الدراسية الجامعية في كل تخصص بحيث يكون متطلب.</li> <li>- تحديد المقررات التي يمكن إثراء محتواها بمفاهيم ريادة الأعمال.</li> <li>- تعديل أهداف المناهج الحالية بحيث تركز على تدريب الطلبة وتأهيلهم لإدارة وتنفيذ المشروعات الريادية والتفاعل مع بيئة الأعمال المحيطة وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل الحر.</li> <li>- إقرار التعديلات المقترحة من قبل الفريق ورفعها للمسؤولين والجهات المختصة لتنفيذها.</li> <li>- إضافة معيار ريادة الأعمال إلى قائمة معايير تقييم أداء الطالب في الجامعة.</li> </ul>
الهدف الثاني: توفير البرامج التدريبية لإتقان الطلبة ومنسوبي الجامعة المهارات الريادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رصد ميزانية سنوية لتمويل البرامج والدورات التدريبية لتطوير مهارات الطلبة الريادية.</li> <li>- استقطاب عدد من الكفاءات المتميزة في مجال ريادة الأعمال لتدريب منسوبي الجامعة وبما فيهم الطلبة على المهارات الريادية.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية للطلبة ومنسوبي الجامعة فيما يتعلق بالمهارات الريادية.</li> <li>- صياغة خطط تدريبية تطويرية شاملة لتطوير المهارات الريادية لدى الطلبة</li> </ul>

## في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ومنسوبي الجامعة.</li> <li>- تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطط المطورة، بحيث تكون تتابعية متدرجة وتتاسب مستويات الطلبة ومنسوبي الجامعة الحالية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السماح لأعضاء هيئة التدريس للعمل في مؤسسات القطاع الخاص بما يتناسب مع تخصص كل منهم لاكتساب خبرات من القطاع الخاص ونقلها إلى الطلبة.</li> <li>- إيجاد جهة تنفيذية تكون حلقة وصل بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات الإنتاجية.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعمل الريادي والاستناد إلى تلك الاحتياجات في بناء برامج تدريبية خاصة بهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال.</li> <li>- تقديم مكافآت مادية لأعضاء هيئة التدريس الذين يتبنون الفكر الريادي في مقرراتهم الدراسية وفي أثناء تقديم الدروس النظرية والعملية.</li> </ul>	<p>الهدف الثالث: دعم الممارسات الريادية لأعضاء هيئة التدريس</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل فريق من المختصين لمساعدة الطلبة على تحويل أفكارهم الريادية إلى مشروعات على أرض الواقع، وإكسابهم مهارات إعداد وتنفيذ المشروعات.</li> <li>- تطبيق التعليم القائم على المشروعات والإبداع والابتكار والتجريب العملي ودمجه مع أسلوب المحاضرات النظرية مع الابتعاد عن الأساليب التقليدية في تنفيذ المحاضرات.</li> <li>- تخصيص جزء من الخطة الدراسية للمقررات الدراسية الجامعية لتنمية مهارات العمل الريادي لدى الطلبة.</li> <li>- تعديل الخطط الدراسية السنوية وتوزيع المقررات بحيث يتم تحقيق التوازن بين تخصصات العلوم الأساسية والتطبيقية والإنسانية من خلال استحداث برامج جديدة.</li> </ul>	<p>الهدف الرابع: تحقيق التوازن النوعي بين الجوانب الأكاديمية والتطبيقية في التعليم الريادي</p>
<b>القضية الثانية: العمليات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية</b>	
<b>الأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة</b>	<b>الأهداف الاستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان إشرافية عليا للإشراف على وضع الاستراتيجية تشمل ممثلين عن كافة فئات منسوبي الجامعة، بحيث تتم الاستفادة من الاستراتيجية في الدراسة الحالية.</li> <li>- تحليل الوضع الراهن وتحديد نقاط القوة والضعف في الجامعات في ضوء التوجه الريادي والاقتصاد المعرفي.</li> <li>- دمج ريادة الأعمال في رؤية ورسالة كل كلية من كليات الجامعة وعلى مستوى الخطة الاستراتيجية.</li> <li>- وضع أهداف استراتيجية بناءً على تحليل الواقع واحتياجاته.</li> <li>- وضع خطة تشغيلية بموجب الأهداف العامة والعمل على تحقيقها.</li> <li>- تشكيل مجموعات خبراء لمراجعة الخطة الاستراتيجية باستمرار وتبادل الخبرات والمعارف واستثمارها في مساعدة اللجان الإشرافية في وضع استراتيجية ريادة الأعمال.</li> <li>- اعتماد آلية تقويم للخطط الاستراتيجية لقياس أثرها في ضوء النتائج التي تم تحقيقها.</li> </ul>	<p>الهدف الأول: وضع استراتيجية ريادة الأعمال بمشاركة فئات من جميع منسوبي الجامعة</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- تذليل كافة التحديات التنظيمية والإدارية والمالية التي تحد من قيام الإداريين في الجامعة بتطوير أدائهم في ضوء التوجه الريادي ومن ضمنها تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية.</li> <li>- إضافة بند لقانون تنظيم الجامعة يسمح بمنح إجازات لمن يرغب من منسوبي الجامعة بتلقي دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.</li> <li>- تخصيص جائزة تميز سنوية تمنح لأفضل قيادي ريادي في الجامعة على مستوى الكليات والفروع.</li> <li>- تعديل القوانين والتشريعات بحيث تدعم أصحاب المشاريع الريادية وتسهل أمورهم.</li> <li>- أن تتولى الجامعة عبر لجان مختصة إدارة وتنظيم مشاريع الطلاب الريادية وتوفير العناصر البشرية والمادية الضرورية لنجاح تلك المشاريع.</li> <li>- إنشاء مركز للتعليم الريادي في الجامعة يتولى دعم الأنشطة الريادية وتحسين قدرات الجامعة في ريادة الأعمال.</li> <li>- أن تمنح قيادات الجامعة استقلالية لكافة الوحدات والكليات لتنمية الريادة الطلابية.</li> <li>- وضع القيادات الجامعية لوائح منظمة للمشاريع الطلابية.</li> <li>- وضع سياسات تحفيزية (مادية ومعنوية) لتشجيع الطلاب على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع ريادية.</li> </ul>	<p>الهدف الثاني: تطوير البيئة التنظيمية للجامعة بما يتوافق مع الأولويات الريادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أتمتة العمل الإداري في الجامعة ليواكب الأفكار الريادية لدى الطلاب.</li> <li>- توفير خطة لتعريف الطلاب بالنواحي القانونية والتنظيمية اللازمة للقيام بالمشروعات الريادية.</li> <li>- وضع آلية أو هيكل تنظيمي يلتزم به أعضاء هيئة التدريس لتضمين الجوانب الريادية في المقررات الجامعية.</li> <li>- اعتماد لوائح تمنح مراكز العمل الريادي داخل الجامعة الصلاحيات والحرية والاستقلالية للعمل بدون ضغوط.</li> <li>- تهيئة مناخ ريادي يدعم الابتكار والإبداع والتميز والاستقلالية الفكرية والرغبة في العمل الحر على مستوى القيادات والإدارات والطلبة وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة.</li> </ul>	<p>الهدف الثالث: توفير المتطلبات الإدارية اللازمة للتنويع إلى الجامعة الريادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استحداث وحدة ضمن الهيكل التنظيمي لكل كلية تحت مسمى "وحدة الوعي الريادي": تعنى بنشر الثقافة الريادية بين مختلف منسوبي الجامعة.</li> <li>- تصميم موقع الكتروني لوحدة الوعي الريادي ضمن البوابات الالكترونية لكل كلية لتفعيل دور هذه الوحدة وتمكينها من أداء دورها في نشر الثقافة الريادية.</li> <li>- إعداد دليل إرشادي متكامل حول ريادة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها وكيفية ممارستها ونشره الكترونياً على موقع وحدة الوعي الريادي أو توزيعه مجاناً للطلبة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس.</li> <li>- إعداد منشورات شهرية حول ريادة الأعمال وتوزيعها مجاناً لجميع منسوبي الجامعة.</li> </ul>	<p>الهدف الرابع: إيجاد آلية فاعلة لنشر الثقافة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة</p>

## في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- صياغة استراتيجية للبحث العلمي والتطوير الملائم في التوجهات البحثية بحيث تتلاءم مع التوجهات الريادية للجامعة وتعمل من خلال نتائج البحوث على توفير المعرفة والمعلومات الضرورية المستندة إلى أساس علمي في إعداد وتنفيذ وتحقيق أهداف التوجهات الريادية للجامعة.</li> <li>- تخصيص حوافز مادية لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على إعداد أبحاث في مجال ريادة الأعمال، وجوائز عينية لأفضل بحث ريادي على مستوى الكليات.</li> <li>- إشراك باحثين دوليين ذوي خبرة بريادة الأعمال ضمن الفرق البحثية الوطنية لنقل خبراتهم للباحثين الوطنيين فيما يخص آخر المستجدات في مجال ريادة الأعمال.</li> </ul>	<p>الهدف الخامس: إدارة منظومة البحث العلمي واستثمارها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون مع الجامعات العالمية والمتميزة في مجال ريادة الأعمال لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة.</li> <li>- توفير قواعد بيانات عن احتياجات المؤسسات الإنتاجية والخدمية والصناعية للاعتماد عليها في التخطيط للمشروعات الريادية.</li> <li>- توفير قاعدة بيانات تضم قائمة بالمشروعات المنفذة والتي بصدد التنفيذ والتي يمكن تنفيذها للاطلاع عليها والاستفادة منها في اقتراح مشاريع جديدة أو تبني أحد المقترحات.</li> <li>- توفير الدعم المالي لتوفير البيئة التكنولوجية الحاضنة للفكر الريادي واقتصاد المعرفة.</li> <li>- توفير المعامل والورش والتجهيزات التكنولوجية لتسهيل عرض الأفكار الريادية.</li> </ul>	<p>الهدف السادس: تطوير البنية التحتية الرقمية</p>
<b>القضية الثالثة: التمويل والاستثمار</b>	
<b>الأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة</b>	<b>الأهداف الاستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان مختصة بتمويل المشروعات الريادية وتطوير مصادر تمويلها .</li> <li>- إيجاد مصادر أخرى لتمويل المشروعات الريادية (صناعية وخدمية وعالمية).</li> <li>- إقامة شراكات مع بعض المؤسسات المصرفية لتمويل المشروعات الريادية وتقديم الدعم المالي المطلوب وتقديم تسهيلات في السداد وتخفيض نسبة الفائدة على القروض.</li> <li>- تشجيع القطاع الخاص للمساهمة في دعم وتمويل المشروعات الريادية وزيادة الاستثمار من خلال تقديم تسهيلات ونسب أرباح على مدى زمني محدد.</li> <li>- تحقيق الكفاءة والمرونة في النظام المالي للجامعة بما في ذلك رأس المال المستثمر في المشروعات الجديدة وكفاءة أسواق العمل.</li> </ul>	<p>الهدف الأول: تنويع الموارد المالية للجامعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع استراتيجية مالية مستدامة لدعم تنمية المشاريع الطلابية والعمل على تنفيذها والتفريد بها .</li> <li>- وضع خطة للانتقال من الدعم الداخلي إلى الدعم الخارجي للمشروعات الريادية.</li> <li>- إعفاء المشروعات الريادية الخاصة بالطلبة من الضرائب والجمارك في المراحل الأولى.</li> <li>- إنشاء صندوق في الجامعة لتمويل الأفكار والمشروعات الريادية للطلبة.</li> <li>- إقامة المعارض الإنتاجية التي يتاح فيها لأصحاب المشروعات الريادية بعرض مشروعاتهم وتسويق إنتاجهم.</li> </ul>	<p>الهدف الثاني: توفير أدوات التمويل المصغر لدعم المشروعات الريادية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار الموارد المتوافرة في تنويع مصادر الدخل عوضاً عن الاعتماد على المخصصات الحكومية.</li> <li>- التنمية المهنية للموارد البشرية كافة في المراكز المتخصصة.</li> <li>- التسهيلات الإدارية لانتداب وتدريب الكادر الإداري بالجامعات المرموقة.</li> </ul>	<p>الهدف الثالث: الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية بالجامعة.</p>
<b>القضية الرابعة: المسؤولية والمشاركة المجتمعية</b>	
<b>الأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة</b>	<b>الأهداف الاستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة شراكات مع رجال الأعمال في الصناعة والتجارة ومختلف مجالات القطاع الخاص للتعرف على البرامج التعليمية والتدريبية المطلوبة والتي من شأنها إكساب الطلبة مهارات التفكير الريادي والإبداعي.</li> <li>- إطلاق برامج توعوية مجتمعية للتوعية بأهمية الشراكة بين الجامعات ومختلف مؤسسات المجتمع في مجال ريادة الأعمال.</li> <li>- التواصل مع مؤسسات سوق العمل لتحديد احتياجات السوق الحالية، والاستناد إليها في توجيه الطلبة نحو المشاريع الأكثر أهمية من حيث تناسبها مع المتطلبات الحالية لسوق العمل.</li> <li>- وضع آلية لتنمية الشراكة بين مؤسسات الإنتاج والخدمات لتدريب الطلبة في المشروعات الريادية الإنتاجية والخدمية.</li> </ul>	<p>الهدف الأول: تعزيز الشراكة الفاعلة مع المجتمع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة قنوات شراكة قوية مع الحاضنات والمؤسسات العلمية والمبادرات الخارجية الأخرى.</li> <li>- الالتزام بالتعاون وتبادل المعرفة مع الصناعة والقطاع الخاص في دعم مشروعات الطلاب.</li> <li>- عقد بروتوكولات تعاون مع الخبراء والاستشاريين المتخصصين في المشروعات الريادية للاستفادة منهم.</li> <li>- استقطاب خبراء ومختصين في المشروعات الريادية للعمل في الجامعة.</li> <li>- التنظيم الدوري للمنتديات والمؤتمرات والفعاليات العلمية لدعم التواصل بين جميع الأطراف المعنية بتطوير التعليم الريادي في الجامعة.</li> </ul>	<p>الهدف الثاني: دعم الشراكة مع الأطراف الخارجية المعنية بتطوير التعليم الريادي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع حاضنات الأعمال على تقديم المساعدة والدعم للمشروعات الريادية مثل تقديم القروض والإعانات والتسهيلات والآلات والمعدات والأجهزة المطلوبة في المشروع.</li> <li>- تخصيص مرافق خاصة بحاضنات أعمال المشروعات الطلابية.</li> <li>- تشجيع حاضنات الأعمال على تقديم الاستشارات الفنية والقانونية والاقتصادية والتسويقية من خلال عقد شراكات تقوم على حصولها على نسبة أرباح معينة من المشروعات التي تنفذ.</li> <li>- إجراء عقود شراكة مع مراكز ريادية ذات صلة بالأبحاث التطبيقية.</li> </ul>	<p>الهدف الثالث: تعزيز سبل التعاون بين الجامعة وحاضنات الأعمال التجارية</p>
<b>القضية الخامسة: التقويم وقياس الأثر</b>	
<b>الأنشطة والبرامج والمبادرات المقترحة</b>	<b>الأهداف الاستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجنة مختصة بتقييم الأنشطة الريادية للجامعة ومهمتها وضع المعايير</li> </ul>	<p>الهدف الأول:</p>

## استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

<p>اللازمة لعملية التقييم وتطبيقها والحصول على النتائج.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ عمليات التقييم التي تحدد مدى تحقيق الأهداف من الأنشطة الريادية.</li> <li>- تحديد نقاط الضعف في إعداد وتنفيذ المشروعات والأنشطة الريادية.</li> <li>- تحديد نقاط القوة في إعداد وتنفيذ المشروعات الريادية.</li> <li>- تنفيذ الإجراءات الكفيلة بتلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لتطوير الأنشطة الريادية في ضوء نتائج التقييم.</li> <li>- قياس مدى التغيير في اتجاهات الطلبة ومنسوبي الجامعة نحو العمل الريادي وتنفيذ مشروعات ريادية خاصة.</li> <li>- متابعة مدى التغيير في الموروث الثقافي لدى الطلاب ومنسوبي الجامعة في تعديل توجهاتهم من السعي نحو الوظائف الحكومية إلى التوجه نحو ريادة الأعمال وتوفير فرص وظيفية.</li> <li>- متابعة مدى التزام كل جهة باتفاقيات الشراكة والأدوار والمهام المطلوبة منها.</li> </ul>	<p>تقييم الأنشطة الريادية للجامعة بشكل دوري</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم وتطبيق بطاقات ملاحظة لتقييم مدى اكتساب الطلاب للمهارات الريادية.</li> <li>- تصميم وتطبيق الاختبارات المقننة لتحديد المعارف والمعلومات المكتسبة من قبل الطلبة حول العمل الريادي واستخدامها بشكل دوري لمراقبة التطورات المتحققة.</li> <li>- تصميم وتطبيق مقاييس الاتجاهات والتحقق من صدقها وثباتها لتقييم مدى التغيير في اتجاهات الطلبة نحو العمل الريادي والعمل الحكومي.</li> <li>- المراجعة الدورية لمستوى التنفيذ وتقييم الأداء لتحقيق الاستفادة في العمل الريادي.</li> </ul>	<p>الهدف الثاني: اعتماد آليات تقويم محددة للتقويم المستمر لنواتج التعلم المكتسبة من المشروعات الريادية</p>

### المرحلة الرابعة - تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

- يمكن تنفيذ الاستراتيجية المقترحة من خلال عدة خطوات، تتلخص على النحو التالي:
١. **التخطيط للتنفيذ:** وتشمل الحصول على الموافقة من القيادة العليا لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وتشكيل لجنة لإقرار الاستراتيجية والسياسات التنظيمية ومعايير ومؤشرات الأداء الريادي، إضافة إلى عقد ورش العمل مع أصحاب العلاقة لتعريفهم على الاستراتيجية والاستفادة من مقترحاتهم وخبراتهم.
  ٢. **التدريب على تنفيذ الاستراتيجية:** تتم بعقد الدورات التدريبية التأهيلية لكافة العاملين بالجامعات السعودية، والتأكد من مدى تحقيق هذه البرامج التدريبية لأهدافها مع قياس أثر هذا التدريب وانعكاساته عليهم.
  ٣. **التجريب:** وفي هذه المرحلة يتم تجريب الاستراتيجية المقترحة على جامعتين من الجامعات السعودية، وذلك بهدف قياس الأثر وتلافي أي خلل أو نقص، مع دراسة الصعوبات التي يمكن أن تواجه فريق العمل، والعمل على معالجتها بكفاءة وفعالية.
  ٤. **تطبيق الاستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم وضع الاستراتيجية المقترحة موضع التطبيق الفعلي في جميع الجامعات السعودية؛ وتعميمها على كافة تلك الجامعات، من خلال إنشاء

إدارة خاصة بفريق عمل متخصص في كل جامعة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعة ذلك التطبيق وتسهيل المهام وتوفير المتطلبات اللازمة للتنفيذ.

### المرحلة الخامسة - تقويم الاستراتيجية:

تتم عملية تقويم الاستراتيجية المقترحة من خلال:

- تشكل لجنة أو فريق تقييم في الجامعة لتقييم تطبيق الاستراتيجية.
- استخدام أدوات تقييم، ومتابعة العمليات القبلية، والبعديّة لضمان سير عملية التطبيق كما خطط لها.

- أخذ آراء المستفيدين داخل الجامعة وخارجها؛ لضمان ملاءمة العمليات الإدارية والممارسات والبرامج والمشاريع القائمة (المبادرات).

- رصد الإيجابيات وتعزيزها، وتحديد السلبيات ومعالجتها، والأخطاء وتلافيها.

- التحسين المستمر للممارسات الإدارية الريادية في ضوء عمليات التقييم.

كما يتم في هذه المرحلة متابعة ما يمكن أن يطرأ على الاستراتيجية المقترحة من تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية وفق الظروف والمستجدات، وذلك للحفاظ على ملاءمة الاستراتيجية للأوضاع الداخلية والخارجية للجامعات السعودية، ومن ثم الحفاظ على جودتها.

### رابعاً - متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

تشمل هذه المتطلبات الآتي:

- تبني القيادات العليا بالجامعات للاستراتيجية المقترحة، والافتتاح بأهمية تطبيق التحول نحو الجامعة الريادية، وتدعيم هذه الاستراتيجية المقترحة وإقرارها من قبل الإدارة العليا لمجلس شؤون جامعات، والبدء في توفير الإمكانيات البشرية والمادية الكافية واللازمة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي.

- تنظيم الحملات الإعلامية لتثقيف مجتمع الجامعات حول الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي.

- رؤية استراتيجية ريادية لجامعات المملكة العربية السعودية تأخذها لتحقيق التنافسية العالمية، تُبنى على أهداف استراتيجية تيسر عليها الجامعات للوصول إلى المراكز المتقدمة في التصنيفات الدولية والتنافسية العالمية، مرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، والنظام الجديد للجامعات.

- استحداث لجان استشارية مشتركة، ومجلس استشاري أعلى، مربوطاً بمكتب رئيس الجامعة واللجان الفرعية، وخطوط اتصال مباشرة. والبدء في تشكيل المجلس الاستشاري للتحول في

ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي، بحيث تتولى تحديد مستلزمات واحتياجات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة المستقبلية.

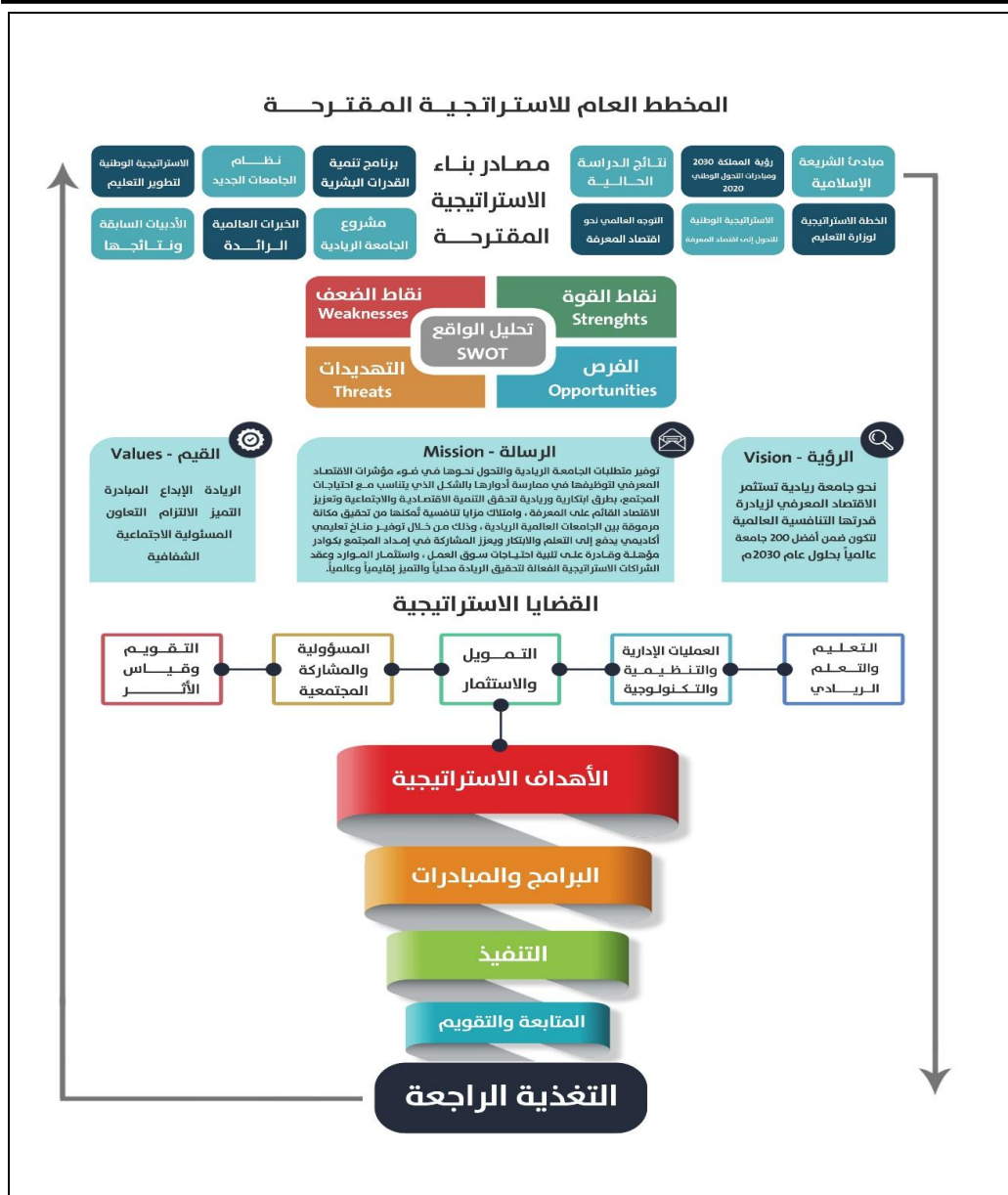
- تشكيل فرق عمل لتطبيق الاستراتيجية المقترحة على مستويات الجامعات كافة (إدارة الجامعة، والوكالات، والعمادات، والكليات والمعاهد، والأقسام، والوحدات) التنفيذية، والداعمة، وتدريبهم.
- توفير الأدلة المرجعية، والأنظمة، واللوائح الخاصة بالتحول، وإحداث تغييرات في اللوائح والقواعد القائمة إذا لزم ذلك باعتبارها أداة تنظيمية وإدارية، وتقديم رؤية مستقبلية للجامعات من خلالها يتم تحديد الأهداف والمحتوى والطريقة والتقييم.
- تحويل الاستراتيجية المقترحة الحالية إلى خطط تنفيذية على المدى القصير ١-٣ سنوات، لجميع الإدارات، والوكالات، والعمادات، والكليات والمعاهد.
- مواجهة المقاومة التي تبديها عناصر الضغط في الوسط الجامعي وتفنيد الحجج التي يتخذونها ذريعة في مواجهة الأخذ بفكرة الاستراتيجية المقترحة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج موجهة للتعريف بإيجابيات الاستراتيجية وما سيزرّب على تطبيقها من عوامل قد تسهم في إثراء وتطوير التعليم الجامعي بأكمله ويمكن إشراك البعض منهم في المشاركة في تنفيذ محاور الاستراتيجية المقترحة من خلال قيادة بعض اللجان التابعة لها أو حتى كأعضاء فيها.
- الرقابة والتقييم الدوري والمستمر لعمليات تطبيق الاستراتيجية والاستفادة من التغذية الراجعة.
- قيادات جامعية رائدة ذات خبرة بريادة الأعمال، تنبئ أبعاد الجامعة الريادية، وتحقق متطلباتها في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي، وتلتزم بتنفيذ الاستراتيجية الريادية، وتسعى من خلال البرامج والإجراءات والمشروعات الاستراتيجية إلى تحقيق الابتكار التنظيمي في جميع مستوياته.
- فتح باب التواصل مع الجامعات الريادية العالمية للتعاون الأكاديمي والبحثي، ودعم الاستثمار والاقتصاد المعرفي من خلال إنشاء مراكز للتعاون الدولي بالجامعات في مجال ريادة الأعمال.

#### خامساً- أبرز المعوقات المتوقعة ومقترحات التغلب عليها:

ثمة مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة ونذكر فيما يأتي أهمها وسبل التغلب عليها:

- تدني مستوى قناعة بعض المسؤولين في الإدارات العليا في الجامعة بأهمية الاستراتيجية المقترحة وضرورة تنفيذها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال المناقشة والحوار مع القيادات المسؤولة وتوضيح أهمية الاستراتيجية وضرورتها في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في تحقيق الجامعات السعودية للتنافسية العالمية.
- صعوبة توفير الموارد المالية التي تتطلبها تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال بناء شراكة فاعلة مع القطاع الخاص، للإسهام في تحمل كلفة تطبيق الرؤية، مقابل حصولهم على امتيازات إعلانية وتسويقية في بيئة المجتمع الداخلية والخارجية.
- قلة توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال ريادة الأعمال والتعليم الريادي، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال الاستعانة ببعض الخبراء الدوليين على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- مقاومة التغيير وتقضيل بقاء الممارسات الإدارية التقليدية، ونبذ الاتجاه الريادي وصعوبة تطبيقه لضعف التخطيط اللازم، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال التوسع في نشر مفاهيم الريادة على كافة الأصعدة في بيئة المجتمع الداخلية والخارجية، ورفع مستوى الوعي بأهمية الريادة.
- ندرة وجود مقررات دراسة لريادة الأعمال في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا في كليات وأقسام الجامعة العلمية المختلفة، وهنا يمكن التغلب على ذلك من خلال إدراج مقررات جامعية لريادة الأعمال بشكل رسمي ضمن المقررات في جميع المراحل.
- كثرة البرامج والأنشطة التي تتبناها الاس تراتيجية، والتي سوف تُحدث حراكاً كبيراً في البيئة الجامعية قد يؤدي إلى كثرة الاجتهادات الخاطئة، ويمكن تجاوز هذا المعوق من خلال تقديم أدلة تنفيذية لكل برنامج، مع تبني فلسفة التنفيذ المتدرج لهذه البرامج والأنشطة.

## استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي



شكل (٣): المخطط العام للاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي

المصدر: إعداد الباحث



## المراجع

- إبراهيم، نيفين فرج إبراهيم. (٢٠٢٠). تقييم أداء التعليم العالي في إطار اقتصاد المعرفة في مصر. *مجلة مصر المعاصرة*، ١١١ (٥٣٧)، ٥٧ - ٩٠.
- أبو لبهان، منة الله لطفي محمود (٢٠١٨). نحو جامعات ريادية في مصر: رؤية مقترحة. *مجلة كلية التربية بجامعة طنطا*، ٧٠ (٢)، ٤٢٨ - ٤٩٢.
- أحمد، شيماء سعيد محمد؛ عامر، ناصر محمد محمود؛ وعبد الحميد، هدية مصطفى (٢٠٢٢). واقع تطبيق متطلبات التعليم الريادي بجامعة الوادي الجديد في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة الوادي الجديد*، ١٤ (٤١)، ١٢٦ - ١٦٨.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم (٢٠١٨). دراسة مقارنة لبرامج تعليم ريادة الأعمال ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وإمكانيات الاستفادة منها في مصر. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، ٧ (٧)، ١٨٩ - ٣٠٣.
- إسماعيل، عبد الرحمن حسان منصور والشيباني، حلمي علي محمد (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٢٢، ١٠٥ - ١٤٧.
- البنك الدولي (٢٠٠٨). *التعلم مدى الحياة في اقتصاد المعرفة العالمي: تحديات للبلدان النامية*. ترجمة: محمد طالب عثمان. درا الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- الحجار، رائد حسين (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، ٣٣ (١٢٩)، ٣٢١ - ٣٧٢.
- الخطيب، أحمد (٢٠١٥). *إدارة التعليم العالي التحديات: نماذج حديثة آفاق مستقبلية*. مكتبة الرشد ناشرون، القاهرة، مصر.
- الخماش، مشاعل (٢٠١٣). التحول نحو الجامعات الذكية وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة: تصور مقترح لمؤسسات التعليم العالي السعودي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الرميدي، بسام (٢٠١٨). دور تقييم الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب استراتيجية مقترحة للتحسين. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ١ (٦)، ٣٧٢ - ٣٩٤.

- الروبي، حنان أحمد (٢٠١٨). آليات مقترحة لتسويق الخدمات التعليمية الجامعية في ضوء اقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، ١٨ (٢)، ٤٢٥-٥٠٦.
- الرويلي، سعود رغيان (٢٠٢١). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة العلوم التربوية، ٨ (١)، ٧٥-١٠٨.
- السلطان، فهد (٢٠١٦). ريادة الأعمال: التحديات ومفاتيح النجاح. المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، ٢٩-٣٠ مارس ٢٠١٦، بجمعية ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشربيني، زكريا؛ وصادق، يسرية؛ والقرني، محمد سالم؛ ومطحنة، السيد. (٢٠١٣). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة الشقري: الرياض.
- الشمري، خالد أحمد معيوف وعاشور، محمد علي (٢٠١٦). مدى توافر متطلبات اقتصاد المعرفة في الجامعات السعودية: المعوقات وسبل التحسين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشمري، محمد جبار، وكريم، محمد (٢٠١١). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد العراقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغروي للعلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الكوفة، ١٨، ١٣٧-٢١٩.
- الشيخ، خالد (٢٠١٦). الاقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. جامعة دمشق، سوريا.
- الصقري، عواطف إبراهيم والمطيري، جميلة فالح (٢٠٢١). متطلبات البحث العلمي اللازمة للتحول نحو الاقتصاد المعرفي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ١٤ (٤)، ١٨٤٦-١٨٧٨.
- الطراونة، أخليف يوسف، واللهاالي، غدير إبراهيم (٢٠١٩). درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناء على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، ٢٠ (٢)، ٥٣٣-٥٦١.
- العبد الجبار، الجوهرة عبد الرحمن (٢٠١٧). دور الجامعات في دعم البحث العلمي لتعزيز الاقتصاد المعرفي: مؤشرات الاهتمام به في الجامعات السعودية. مجلة الملك فهد الوطنية، ٢٣ (١)، ٥٨-٨٨.

- العريزي، محمود عبده حسن محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٣، ٦-٧٨.
- العريزي، محمود عبده حسن والحدابي، داود عبد الملك (٢٠١٨). واقع اقتصاد المعرفة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا اليمنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١١(١)، ٩٧-١٢٥.
- العويني، أريج محمد عامر فوزي (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين*.
- الغامدي، فهد (٢٠٢٠). واقع تطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية في الجامعات السعودية للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي. *مجلة العلوم التربوية*، ٣٢(١)، ٤٧-٧٠.
- الهبان، علي بن حمزة (٢٠٠٨). الإحصاء التطبيقي في العلوم السلوكية مع استخدام SPSS. *درار الزمان. المدينة المنورة*.
- الوادعي، سعيد صالح سعيد (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الاستثمار التربوي للجامعات السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة. *رسالة دكتوراة منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية*.
- حسن، أسماء (٢٠٢١). النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM) لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، ٩١(٩١)، ٥٤٠٦-٥٤٨٠.
- حسن، أميرة محمد علي (٢٠٢٠). واقع التحول نحو اقتصاد المعرفة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العربية للتربية النوعية*، ٤(١٣)، ١٤١-١٦٢.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٩). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف*، ١٦(٨٥)، ١٤٠-٢٢٨.
- دشلي، كمال. (٢٠١٦). *منهجية البحث العلمي*. منشورات جامعة حماه، سورية.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية. *مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ*، ٢٠(١)، ١٠٥-٢٠٨.

شحاده، شادي إبراهيم حسن (٢٠٢١). دور اقتصاد المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي في مصر. ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الدولي ٢٠٢١ حول ضمان جودة مؤسسات التعليم.

عبد القادر، علوية حسن عبد الله (٢٠٢٠). مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة في الدول العربية: تحديات الحاضر وآفاق المستقبل. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٤(١٢)، ٢٠١-٢٤٠.

عبد المولى، مروة جبر عبد الرحمن (٢٠١٧). متطلبات التعليم الريادي الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ٩(٤)، ٤٥٥-٥٣٨.

عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، ١٨(١)، ٨٩-١.

كامل، راضي عدلي، وضاحي، حاتم فرغلي (٢٠٢١). تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة. المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، ٩١، ٣٧٥٩-٣٩٥٤.

محمد، فاطمة صلاح الدين رفعت؛ موسى، هاني محمد يونس؛ وتوفيق، صلاح الدين محمد (٢٠٢٠). الجامعة الريادية وتطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلباتها: دراسة استشرافية. مجلة كلية التربية، ٣١(١٢٤)، ٥٥٠-٥٨٢.

محمود، عماد عبد اللطيف (٢٠١٧). التربية الريادية ومتطلبات التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة سوهاج، ٣٧(٢)، ١٨٣-٣٢٤.

مدونة التعليم السعودي (٢٠١٩). البحث والابتكار: ورشة عمل عن التحول نحو الجامعة الريادية. متاح على الرابط: <https://saudied.com/?p=203973>

مصطفى، جمال مصطفى محمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لتعزيز دور الجامعات السعودية في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلبتها: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٤، ١٠٧-٢٠٦.

مؤشر المعرفة العربي (٢٠١٥). تقرير مؤشر المعرفة العربي ٢٠١٥، متاح على الرابط: <https://knowledge4all.com/AKIndex.aspx?language=ar>

- Armaki, A. A., Sedghgooyan, S., Lashgari, N., & Rasoul, N. N. (2023). The role of knowledge-based economy in third generation universities. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(2), 1-17.
- Drucker, P. F. (1994). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Fayolle, A., & Redford, D. T. (2014). *Handbook on the entrepreneurial university*. Edward Elgar Publishing.
- Fischer, B., Guerrero, M., Guimón, J., & Schaeffer, P. R. (2021). Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 360-379.
- Global Innovation Index. (2022). Who will finance innovation? [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2022.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2022.pdf)
- Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44(3), 748-764.
- Popkova, E. G. (2019). Preconditions of formation and development of industry 4.0 in the conditions of knowledge economy. In *Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st Century* (pp. 65-72). Springer, Cham.
- Secundo, G., Ndou, V., Del Vecchio, P., & De Pascale, G. (2019). Knowledge management in entrepreneurial universities: A structured literature review and avenue for future research agenda. *Management Decision*, 57(12), 3226-3257.
- Shanghai Ranking. (2021). *2021 Academic Ranking of World Universities*. Retrieved from <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>
- Širá, E., Vavrek, R., Kravčáková Vozárová, I., & Kotulič, R. (2020). Knowledge economy indicators and their impact on the sustainable competitiveness of the EU countries. *Sustainability*, 12(10), 5-22.
- Trading Economics (2022). *Saudi Arabia Competitiveness Index*. <https://tradingeconomics.com/saudi-arabia/competitiveness-index>
- Yong, T. Y. (2022). *The knowledge economy and entrepreneurial university policy objectives in Cameroon's public universities: The case of the University of Buea*. (ACADEMIC DISSERTATION) Tampere University.