

نموذج جامعة ريادة الأعمال: مدخل لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية

أ.م.د. /عصام سيد أحمد السعيد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة بورسعيد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار الفكري لنموذج جامعات ريادة الأعمال، ومتطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال، ووضع تصور لجامعات مصر في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي، مع تطبيق استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس المصريين العاملين بجامعة الملك سعود حيث بلغت (١٢٠) عضو هيئة تدريس، وبناء النظري والتطبيقي تم وضع تصور مستقبلي لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال، وتتمثل أبعاده في التالي: (١) منطلقات فكرية للتصور المستقبلي؛ وفيها عرض الباحث فلسفة التصور المستقبلي، وأهدافه، وأهميته؛ (٢) الإطار المنهجي لجامعة ريادة الأعمال؛ (٣) مكونات جامعة ريادة الأعمال؛ (٤) العوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات؛ (٥) آليات تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية لتنوع مصادر تمويل الجامعات؛ (٦) متطلبات التصور المستقبلي لتحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال – الجامعة الريادية – التعليم الريادي – تمويل التعليم

Abstract:

The Study Aimed To Identify The Intellectual Framework For The Model Of Entrepreneurship Universities And The Requirements For Converting Universities To Entrepreneurship As Well As To Develop A Future Vision To Diversify The Sources Of Funding Egyptian Universities In The Light Of The Model Of Entrepreneurship Universities. To This End, The Researcher Used The Descriptive Approach By Utilizing A Questionnaire Distributed To A Sample Of 120 Egyptian Faculty Staff Members Working For King Saud University. Based On The Findings The Theoretical And Applied Parts Of The Study, A Future Vision Was Developed To Vary The Sources Of Financing Egyptian Universities In The Light Of The Model Of Entrepreneurship Universities. The Vision Included The Following: (1) The Intellectual Aspect Of The Future Vision, In Which The Researcher Addressed The Philosophy, Goals And Significance Of This Future Vision, (2) The Methodological Framework Of The Entrepreneurship University, (3) The Constituents Of The Entrepreneurship University, (4) The Environmental Factors Affecting The Entrepreneurial Transformation Of Universities, (5) The Mechanisms For Marketing Entrepreneurial Ideas And Cognitive Products To Diversify Funding Sources Of Universities, And (6) The Requirements For The Future Vision Of Converting Egyptian Universities To Entrepreneurship Aiming To Contribute To The Diversification Of Their Funding Sources.

Key words: Entrepreneurship - Entrepreneurial Education - Entrepreneur University - Education Funding

مقدمة:

المختلفة للجامعات (التعليمية – البحثية - ريادة الأعمال) يوماً بعد يوم نتيجة للتغيير العميق. فقد يتباطأ الفهم للظاهرة ويؤدي ذلك إلى سياسات غير فعالة. حيث بذلت العديد من الجامعات جهوداً لتعزيز المشاركة مع قطاع الصناعة، إلا أن جانب ريادة الأعمال يتجاوز مجرد هذا النوع من المشاركة (Bruneel, et al. 2010)، حيث يعتبر جيل جامعات ريادة الأعمال أهم العوامل الحاسمة في الاقتصادات الحديثة والقائمة على المعرفة.

فمنذ فترة طويلة نوقشت المساهمات المحتملة والحقيقية للجامعات في التنمية الاقتصادية وكُتب الكثير عن مفهوم الجامعة الريادية؛ وبالاعتماد على تلك الأدبيات والتجارب الأوروبية، يمكن القول أن الجامعات صاحبة ريادة الأعمال هي التي تعظم إمكانات تسويق أفكارها وخلق قيمة في المجتمع، ولا تعتبر ذلك تهديداً كبيراً للقيم الأكاديمية، فالجامعات بحاجة إلى قاعدة تمويل متنوعة تتضمن زيادة نسبة عالية من دخلها من مصادر غير حكومية، ويتاح ذلك من خلال اتباعها منهج يركز على تدفق المعرفة من خلال ريادة الأعمال (Clark, 1998).

كما أن تكامل مهام الجامعة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية يفرض على الجامعات التحول من التدريس التقليدي والبحث إلى الجامعات الريادية، وهذا ما دعت إليه الكثير من الأدبيات الدولية التي تناوت فكرة جامعة ريادة الأعمال، والتي تنضوي على مجموعة واسعة من القضايا بما في ذلك: (Gibb, 2005)

- الفكر الفلسفي للجامعة وثقافتها وكيفية تغييرها مع مرور الوقت؛
- تسويق المعرفة الجامعية؛
- عملية نقل التكنولوجيا وتبادلها؛

تواجه الجامعات عدة قضايا مختلفة خلال السنوات الماضية، مثل العولمة وتدويل التعليم العالي، وارتفاع عدد الطلاب، والقيود والأزمة المالية والاقتصادية الأخيرة. والسؤال الرئيس للجامعات اليوم هو كيف يمكن أن تتكيف مع البيئة الديناميكية والمتغيرة باستمرار.

تستنبط الجامعات أهدافها من المصالح المتعددة للجهات الفاعلة والمتفاعلة معها؛ لأنها تمتلك دوراً رئيساً في تنمية المجتمع، ليس فقط في سياقه الثقافي، ولكن أيضاً في إنشاء ونقل ونشر المعرفة اجتماعياً واقتصادياً. فلم تعد الجامعات في برج عاجي بل أصبحت اليوم محركات مهمة للنمو الاقتصادي والتغيير الاجتماعي (Vorley, 2015, p24).

كما أن التعليم والبحث والمجموعة الواسعة من الأنشطة التي تمثل المهمة الثالثة للجامعات يرتبطون ارتباطاً وثيقاً ببعضهم البعض، مع وجود حدود غير واضحة بحيث تشكل دورة مستمرة تكون فيها مهمة واحدة في نفس الوقت هي أساس ونتيجة المهمات الأخرى؛ فالحاجة إلى الاكتشاف تؤدي إلى مهمة البحث، والحاجة إلى اكتساب معرفة ما تؤدي إلى مهمة التدريس، والحاجة إلى الانخراط في تلبية احتياجات المجتمع تؤدي إلى المهمة الثالثة، وجميعها تنطوي على تطوير الشخصية الريادية (Rosa & Frega, 2017). فالمهمة الثالثة تشمل الأنشطة ذات التوجه التجاري وتتناول الجانب الريادي للجامعات (Leredo, 2007).

وقد أوضح كل من بيركمان، ووالش (Perkmann, & Walsh, 2009) أن الجامعة التعليمية أو حتى البحثية لديها فرصة أقل للتنافس مع جامعة ريادة الأعمال. حيث تتسع الفجوة بين الأجيال

فعدما تتكشف أنشطة المهمة الثالثة، تأخذ الجامعات دور الريادة في الأعمال، والذي يمكن فهمه على أنه تغيير متعمد في مسار الإجراءات التي تتخذها الجامعة ويعبر عنه بالتزام قوي بوضعية ريادة الأعمال، ولا ينعكس ذلك فقط من خلال تسويق الاختراعات والمعرفة، ولكن بشكل أساسي من خلال هيكل كامل داعم يسمح بحدوث ذلك بسهولة (Goldstein, 2010).

كما يمكننا القول أن الابتكار يلعب دوراً أساسياً في التحول إلى جامعات ريادة الأعمال (Etzkowitz, 2008). وعليه أصبح الابتكار موضوعاً رئيساً في الدراسات التنظيمية (Schmidt, Balestrin, Engelman, & Bohnenberger, 2016; Agune & Carlos, 2017; Plonski, 2017; Arbix & Miranda, 2017)، ففي المجتمعات القائمة على المعرفة، ينشأ الابتكار وفقاً للنموذج الحلزوني الثلاثي Triple Helix، أي من التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة، مع دور أكثر بروزاً للجامعات، بالنظر إلى إمكاناتها البحثية.

ومع ذلك، فإن الجامعات لا تتحول فقط في اتجاه ريادة الأعمال من أي مكان. بل يتم هذا نتيجة لمجموعة من الضغوط المعقدة، تتألف مع بعضها البعض كقواعد تنظيمية ومعيارية وثقافية؛ مستمدة من كل عنصر من عناصر الحلزون، أي الدولة، الصناعة (المجتمع بمعنى أوسع)، والأوساط الأكاديمية نفسها. النقطة الأكثر أهمية هي أن هذه ليست عملية ذات اتجاه واحد، بل هي عملية ذات اتجاهين (Scott, 2014).

ونظراً لأن الجامعات تتخذ منعطفاً أكبر في ريادة الأعمال، فإن سلوكها يؤثر أيضاً على البيئة المؤسسية، مما يخلق ضغوطاً جديدة وشروطاً ومعايير جديدة، مما يسمح لتلك الدورة المستمرة أن تحدث، لأن المهمة الثالثة بوضعها الجديد تبني عالماً اجتماعياً يشارك فيه جميع المشاركين دفعة واحدة المنتجين والمستهلكين،

- الارتباط الوثيق بين الجامعة وبين الصناعة وبين أصحاب المصلحة؛
- التحرك نحو شراكة ثلاثية الحلزون بين الحكومة والصناعة والتعليم العالي؛
- أجندة التوظيف وتنمية المهارات للخريجين وإعدادهم لسوق العمل العالمي؛
- الاستجابة الاستراتيجية لتضخم الطلب على التعليم العالي؛
- تدويل الجامعات واستراتيجياتها للتعامل مع المنافسة العالمية (الفرص والتحديات)؛
- الطبيعة المتغيرة لمجتمع المعرفة وتحدي تنظيم المعرفة في التعليم العالي؛
- الضغوط على الجامعات للمشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك في سياق عالمي؛
- ضغوط الحكومة على الجامعات، وتشجيع الابتكار وإثبات أهميته من أجل التنافسية الوطنية والدولية؛
- الاستقلال الذاتي والتمويل المستقبلي للجامعات؛
- تأملات حول القيمة العامة لمؤسسات التعليم العالي.

وقد ذكر سلام زاده وآخرون (Salamzadeh et al., 2011) أن الجامعات وموظفوها يعتقدون أن الفجوة بين معرفتهم الضمنية واحتياجات السوق ينبغي اعتبارها معضلة مهمة وحيوية. كما أن العديد من الجامعات لم تتمكن من مواكبة هذا الاتجاه لتحقيق الأنشطة الجديدة للمهمة الثالثة، والعديد من العلماء والباحثين والعلماء البارزين يؤكدون على ضرورة نزول الجامعات من برجها العاجي الكلاسيكي ومواجهة تحديات التغيير.

ومحورية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا يؤكد حقيقة أنه لا توجد تنمية بشرية بل لا يمكن الحديث بأي حال من الأحوال عن التنمية البشرية دون التعليم لأنه يلعب دوراً رئيسياً في إعداد رأس المال البشري، الذي أصبح يفوق بأهميته رأس المال المادي، عن طريق تسليح الأفراد بالقدرات والمعارف والمهارات والقيم، والاتجاهات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات العصر، عن طريقه يتحسن مستوى إنتاجيتهم، ويزيد دخلهم، ويحسن مستواهم الصحي، ويمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلادهم، ويقلل الفروق الفئوية بينهم، ويفسح المجال للكشف عن القدرات المبدعة، ويساعد على حسن استثمارها. وإذا ما أرادت المجتمعات أن تشهد نهضة اقتصادية واجتماعية فعليها الاهتمام بالتعليم العالي.

ومصر من طلائع دول العالم الثالث التي تعي هذا الأمر وتسعى إلى تطوير التعليم في جميع مراحلها، وبخاصة التعليم العالي، وذلك من خلال تنفيذ بعض المشروعات والبرامج، وذلك من أجل أن تحقق مبادئ التنمية المستدامة الجديدة، فالاستثمار في التعليم هو الاستثمار المعرفي الأمثل لكافة الدول التي تسعى لإحداث التقدم والتطور في كافة المجالات.

ولكن الأنظمة التعليمية في جميع أنحاء العالم تواجه تحديات كبيرة، ومن أهم هذه التحديات توفير مصادر تمويلية كافية لتأمين التعليم المناسب لطالبيه بالكم المناسب والنوعية المناسبة، حيث تحتاج الجامعات إلى مصادر وموارد مالية أكثر لتوفير التعليم المؤهل للعمل في المؤسسات والشركات (بدر، ١٩٩٩م)، ويواجه تمويل التعليم العالي في المنطقة العربية تحديات في ظل سياسات التعليم وسوء تخصيص الموارد الحكومية، وتحاول هذه الدول مواجهة الزيادة المتوقعة في الطلب على التعليم العالي وتحسين نوعية هذا التعليم بسبب الضغط السكاني والتركيز على المعرفة باعتبارها عاملاً

المحاصرين في شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية والسياسية والثقافية التي نسجوا هم أنفسهم وما زالوا نسجها (Plonski, 2017).

وقد ذكر إيتزكowitz (1984, Etzkowitz)؛ أن هذا النوع من الجامعات يتيح مصادر جديدة للتمويل تلعب فيها البحوث والشركات التعاقدية أدواراً مهمة. ففي عام (١٩٩٨م) قدم كلارك Clark مفهوم "جامعة ريادة الأعمال الحديثة" وسلط الضوء على جانب الابتكارات في المؤسسات الأكاديمية. كما أضاف كريسمان وآخرون (Chrisman et al., 1995) إنشاء مشاريع تجارية جديدة من قبل الأكاديميين والطلاب، ونقل المعرفة والتكنولوجيا بالجامعة، مع ذلك، ذكر ديل (Dill, 1995)؛ أن هذا الاتجاه ينتج عنه التحول الرأسمالي للجامعة.

من هنا تنشأ الحاجة إلى المواءمة بين توليد الأفكار وتجسيدها في المنتجات المعرفية وتهيئة البيئة الجامعية المناسبة لريادة العمال؛ من أجل تسويق تلك المنتجات والحصول على المردود المادي الذي يشكل هدفاً من أهداف تلك المواءمة لخفض النفقات والميزانيات وتوجيه المزيد من الأموال لدعم الأبحاث والمزيد من الابتكارات والاختراعات، خصوصاً في ظل الأعباء الثقيلة التي تتحملها الجامعات في جمهورية مصر العربية.

في ضوء ما سبق حاولت الدراسة الحالية تقديم تصور مقترح لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية من خلال التحول إلى جامعات ريادة الأعمال.

مشكلة الدراسة:

استناداً إلى أهمية مؤسسات التعليم العالي التي تتميز بأنها تقدم تعليماً متخصصاً لطلبتها في مختلف المجالات، يؤهلهم لدخول إلى سوق العمل والمساهمة في حركة التنمية في المجتمع. فالتعليم العالي له أهمية كبرى

أن مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات خصوصاً تواجه عجزاً في مواردها المالية الناتجة من توسع المؤسسات في الخدمات التي تقدمها، والطلب المتزايد على التعليم العالي من قبل الحكومة والأفراد؛ إضافة إلى تناقص الدعم العام لها، نتيجة الأزمات الاقتصادية التي نلاحظها كما توضحه الدراسات عن التعليم في بلدان العالم الثالث (الموسى، ٢٠٠٤م)، كما أن الدلائل والمؤشرات تشير إلى ضعف كفاءة هذه الجامعات بنوعها الداخلية والخارجية، وضعف قدرتها عن القيام بدورها في التنمية وتقدم المجتمع (السبيعي، ٢٠١٢م)، والدليل على ذلك خروج معظم الجامعات المصرية من التصنيف العالمي للجامعات.

مما يستلزم التأكيد على ضرورة كفاءة استخدام التمويل؛ لأنه البديل الذي يمكن أن تستعين به الجامعات لمواجهة المتطلبات المتزايدة وضرورة التحول نحو موارد إضافية في ظل ضعف كفاية الموارد العامة لكي تواجه الجامعات التغييرات الحادثة والطلب المتزايد عليها من الأفراد والمؤسسات، وضغوط القطاعات الحكومية والخاصة.

وحيث أن الجامعات من أهم مصادرها المعرفة فهي بذلك تلعب أدواراً جديدة في الاقتصاد القائم على المعرفة، فلقد تغير دور الجامعات في النظام الاقتصادي القائم على المعرفة من منتجة للعلم والمعرفة والمحافظة عليها، وتزويد قطاع الإنتاج بالموارد البشرية - دون مشاركة حقيقية مع مؤسسات الإنتاج - إلى جامعات لريادة الأعمال تضع خطط استراتيجية لاستثمار إنتاجها المعرفي لتشارك في حراك التنمية الاقتصادية المستدامة والتنمية التكنولوجية، وتفتح لنفسها قنوات جديدة للتمويل الذاتي من خلال تطبيق الفكر الرأسمالي.

وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في كيفية تقديم تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال.

أساسياً في التنمية (El-Araby, 2011). وقد أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠م أن من ضمن التحديات التي تواجه الجامعات المصرية ما يلي: (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م)

- القصور في رصد مؤشرات وإحصائيات سوق العمل والتعليم
- تقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في العملية التعليمية
- غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي
- ضعف الروابط بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل (الصناعة)
- ضعف المراكز البحثية الحالية واعتمادها على أعضاء هيئة التدريس
- ضعف التمويل وقلة مصادره
- نقص مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل
- الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بشكل أمثل
- تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر

وقد كشف مشروع الموازنة للسنة المالية ٢٠١٧/٢٠١٨، المقدم من وزير المالية لمجلس النواب، حجم الإنفاق بالمشروع يتضمن تخصيص ٦٨ مليار و١٥٥ مليون جنيه للتعليم العالي بنسبة ٢,٠% من الناتج المحلي الإجمالي، مستوفية النسبة المقررة بالدستور، وكذلك تخصيص ٣٥ مليار و٤١٥ مليون جنيه للبحث العلمي بنسبة ١,٠% من الناتج المحلي.

وعلى الرغم من اهتمام الدولة بالتعليم العالي وخاصة الجامعات وتخصيص ميزانيات ضخمة لها، إلا

أسئلة الدراسة:

(٣) إسهام الدراسة في تحديد متطلبات تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها.

ب. الأهمية العملية:

(١) توفير إطار مرجعي للجامعات المصرية يساعدها في التحول نحو ريادة الأعمال لمواكبة التغييرات العالمية بالجامعات.
(٢) إسهام الدراسة في نشر ثقافة التعليم الريادي في الجامعات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين.

(٣) إسهام الدراسة في نشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات لتوفير المصادر المالية التي تدعم أنشطة الابتكار ونقل المعرفة والتكنولوجيا.
(٤) إسهام الدراسة الحالية في تقديم تصور مقترح لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعة ريادة الأعمال.

منهج الدراسة وأدواتها:

وفقاً لطبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي من خلال جمع البيانات النوعية حول مفهوم جامعات ريادة الأعمال، وسماتها ومكوناتها، والتعرف على إسهامات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال في تنوع مصادر تمويلها، وتحديد متطلبات هذا التحول، وتقديم تصور مقترح لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال، وفي سبيل ذلك اعتمد الباحث على تحليل الأدبيات والدراسات التي تناولت الجيل الجديد للجامعات (ريادة الأعمال)، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات النوعية وتحديد متطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال في تنوع مصادر دخلها.

وقد ذكر جاي (Gay, 1996) أن المنهج النوعي هو منهج بحثي لا يكتفي بوصف الأشياء كما

سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- (١) ما الإطار الفكري لنموذج جامعات ريادة الأعمال؟
- (٢) ما متطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها؟
- (٣) ما التصور المقترح لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تحديد مفهوم جامعات ريادة الأعمال، وسماتها ومكوناتها.
- (٢) التعرف على إسهامات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال في تنوع مصادر دخلها.
- (٣) تحديد متطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال في تنوع مصادر تمويلها.
- (٤) تقديم ملامح تصور مقترح لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال.

أهمية الدراسة:

نבעت أهمية الدراسة من خلال جوانب علمية وعملية، هي على النحو التالي:

أ. الأهمية العلمية:

- (١) إيضاح مفهوم جامعة ريادة الأعمال وخصائصها ومكوناتها من خلال الإطار النظري.
- (٢) توفير إطار علمي لمنظومة جامعة ريادة الأعمال يحدد من خلاله المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج والإطار المفاهيمي لها.

الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت (٨) جامعات خاصة، وهي: جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة البترا، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان الأهلية، جامعة فيلادلفيا، جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة الزرقاء الأهلية، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الدوائر. وقامت الدراسة على اختبار عدد من الفرضيات التي تربط العلاقة ما بين الخصائص الريادية للعاملين باعتبارها العوامل المستقلة، مع بناء الجامعات الريادية كونها العامل التابع، واختيار عدد من المتغيرات المستقلة والتي يعتقد أنها ذات تأثير في المتغير التابع وذلك لصعوبة بحث كافة العوامل المستقلة حيث اقتصر على: الثقة بالنفس، الدافع الذاتي، الجدية، تحمل المخاطر والرغبة في الإنجاز.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين أكاديمياً وإدارياً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة الأردنية الفائزة من تفعيل الخصائص الريادية للعاملين فيها ومحاولة الاستفادة من مخرجاتها في بناء الجامعة الريادية والذي يتحقق من خلال تنمية التوجه الريادي للعاملين في بيئتها الخاصة، وقيام الجامعة بتنفيذ الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية واعطاء الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وتلبية احتياجاتهم، مما سينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحداتها التنظيمية؛ لتكون جامعة ريادية مستقبلية.

هي، بل يسعى إلى الحصول على فهم أعمق حول الصورة الكبرى التي يكون فيها ذلك الشيء، وبيحث عن معرفة كيفية وصول الأمور إلى ما وصلت إليه، وقد أشار العبد الكريم (٢٠١١م: ٣٦)، إلى أن "الهدف العام من البحث النوعي هو الوصول إلى الفهم الذي يؤدي إلى تكوين معنى أو تصوّر عن الظاهرة المدروسة"، وسيختار الباحث من البحث النوعي منهجية النظرية المجذرة التي تهدف للوصول إلى النظرية من البيانات مباشرة بمنهج استقرائي منتظم كما ذكر الذبياني (٢٠١٠م)، وأشار إلى أنه يتم من خلالها استنباط مجموعة من الفئات والتصنيفات التي ترتبط فيما بينها بعلاقات لتشكل إطاراً متكاملًا لتفسير ظاهرة ما أو التنبؤ بها. ويتم التوصل لهذا الإطار عبر جمع البيانات النوعية والتعامل معها بطريقة منظمة واستنباط المفاهيم الموجودة في تلك البيانات النوعية.

مصطلحات الدراسة:

جامعة ريادة الأعمال: ويقصد بها إجرائياً في الدراسة بأنها الجامعة التي تتبع نهجاً شاملاً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني والإقليمي، والعمل على تحقيق روح المبادرة وتشجيع الفرص والأفكار الريادية الناتجة عن البحوث القائمة على التنمية في مختلف المجالات وترجمتها إلى أعمال من خلال تدبير الموارد واستثمارها بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرضاً لها:

أولاً: الدراسات العربية: هدفت دراسة المومني (٢٠١٦م) إلى تقصي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة في

عشوائية الافتراض لتغطية العجز. وعدم وجود خطة استراتيجية في الجامعات الحكومية يتم على ضوءها رسم السياسات وتوجيه الإنفاق. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة ربط الدعم الحكومي للجامعات بالإنجازات التي تحققها مع الحفاظ على المستوى التعليمي. وجعل الجامعات الحكومية مراكز إنتاج وذلك من خلال تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة. والعمل على زيادة كفاءة الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية.

في حين هدفت دراسة البحيري (٢٠٠٤م) إلى التعرف على بعض المتغيرات العالمية والمحلية المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي في مصر، والتعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر، والتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في البدائل المقترحة لتمويل التعليم الجامعي في مصر، والتعرف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة طبقت على عينة قصدية قوامها (٥٣٤) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى ثلاثة بدائل لتمويل الجامعات المصرية، وهي: التمويل الذاتي، المشاركة الشعبية في التمويل، التوسع في التعليم الجامعي الخاص، كما اقترحت الدراسة بعض السيناريوهات لتمويل التعليم الجامعي في مصر، كالسيناريو الامتدادي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري، والسيناريو الكمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية: هدفت دراسة ستيفان

كرابل Stefan Krabel (٢٠١٨م) التعرف على كيفية صنع رواد الأعمال في الحرم الجامعي؟ ومدى تأثير الجامعات الريادية على الخريجين في اختيار المهنة، حيث أوضحت الدراسة أن العديد من الجامعات أصبحت أكثر تنظيمًا من خلال دعم الأنشطة الريادية للطلاب والموظفين، وتثبيت برامج ريادة الأعمال وإنشاء شبكات

وهدفت دراسة حسين (٢٠١١م) إلى تحديد متطلبات وآليات التمويل الذاتي للتعليم الجامعي الحكومي في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتناولت أبرز المتغيرات العالمية والمحلية وتأثيرها على تمويل التعليم الجامعي الحكومي بمصر، كما تناولت أسباب ضعف كفاية تمويله حاليًا، وقد أوضحت الدراسة مفهوم التمويل الذاتي ونشأته، وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: أن التعليم الجامعي الحكومي في مصر يواجه عددًا من التحديات وفي الوقت نفسه الأموال التي تنفق عليه غير كافية؛ مما نتج عنه العديد من المشكلات التي تستلزم إيجاد مصادر تمويل جديدة. ويعد التمويل الذاتي من أفضل المصادر لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في الوقت الحالي، حيث يُمكن الجامعات من الحصول على موارد إضافية لها من خلال استثمار وتوظيف مواردها الذاتية أفضل استثمار ممكن، مما يسهم بدوره في تطوير وتحسين وضعها الحالي.

كما هدفت دراسة الخطيب (٢٠١٠م) إلى الكشف عن مشكلات التمويل لدى الجامعات الحكومية، وتتبع مشكلة الدراسة من مشكلة العجز الحاصل في موازنات التعليم الجامعي الحكومي الناتج عن الإقبال المتزايد على الالتحاق بهذا التعليم وارتفاع كلفته. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن وقد مثلت عينة الدراسة بـ: جامعة اليرموك وجامعة مؤتة وجامعة عمان الأهلية وجامعة الزرقاء الأهلية. ولقد تم تحليل ميزانيات الجامعة الحكومية والخاصة ضمن العينة من خلال الفترة ٢٠٠٥م ولغاية ٢٠٠٩م وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى: ضرورة قيام الحكومة بإعادة النظر في أسلوب دعمها للجامعات وربطه بمؤشرات ضعف عليها مع تقليص هذا الدعم سنويًا وصولًا إلى اعتماد الجامعات الحكومية على إيراداتها الذاتية وعوائد صناديق الاستثمار. كما توصلت إلى ضعف كفاءة إدارة التمويل في الجامعات الحكومية الأمر الذي أدى إلى

الحواجز والفرص، حيث أوضحت الدراسة أن الجامعات العالمية تواجه بيئة ديناميكية بشكل متزايد، وقد استجاب العديد منها للتوجه نحو ريادة الأعمال. حيث تبنت الجامعات الأوروبية والأمريكية هياكل حوكمة جديدة، ونوّعت تمويلها، وغيرت هياكلها التنظيمية واعتمدت ثقافة ريادة الأعمال لدفع سلوك أكثر ابتكاراً. وقد طبقت الدراسة الحالية دراسة الحالة، وعقد العديد من المقابلات شبه منظمة؛ لتحديد الحواجز والفرص المتاحة لريادة الأعمال في خمس جامعات إماراتية. وأسفرت نتائج الدراسة إلى امتلاك جامعات الإمارات العربية المتحدة صفات متأصلة ضرورية لريادة الأعمال، بما في ذلك التوجيه، والاهتمام بالفائض الاقتصادي بالإضافة إلى أن البيئة التي يحركها الأداء تسمح بالاستجابة السريعة للبيئة الخارجية الديناميكية؛ ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي تتطلب مزيداً من التطوير مثل تطوير ثقافة الابتكار، وتحفيز الجامعات على المجازفة وكذلك الحصول على الدعم المناسب من الدولة. استناداً إلى نتائج هذا العمل، تم إعداد جدول أعمال للتغيير من أجل دعم وتطوير جامعات ريادة الأعمال في بيئة الشرق الأوسط.

وهدفت دراسة أماندا أنتوني Amanda Anthony (٢٠١٤م) إلى الأصول السياسية للجامعات الريادية وتطورها مع التركيز على التنمية الإقليمية في بولندا، حيث أوضحت الدراسة جامعات ريادة الأعمال فكرة اكتسبت قدراً كبيراً من الدعم على مستوى العالم خلال الثلاثين عاماً الماضية، ويُنظر إليها على أنها تشجيع على الابتكار والتجديد، والاستثمار الذاتي للجامعات ولمناطقها. ولكن مع بدء الجامعات في زيادة أنشطتها المتعلقة بنقل التكنولوجيا والبدء في تسويق أبحاثها، من المهم النظر في السياق الإقليمي والتأثيرات الإقليمية التي يمكن أن تحدثها. إن نقل التكنولوجيا أمر مهم، فالتحول الاقتصادي الحقيقي على هذا النحو يحول المناطق حقاً إلى مناطق رائدة في المستقبل، حيث يتحقق

مع رواد أعمال محليين. وقد تم تطبيق استبيان على الخريجين لمعرفة تأثير هذه الأنشطة على اختيارات توظيفهم؟ تم تطبيقه بواسطة المركز الدولي لأبحاث التعليم العالي في كاسل، مع نظام تصنيف للتوجه الريادي بين الجامعات الألمانية وبيانات عن القوى العاملة داخل منطقة الجامعة. وقد أشار التحليل التجريبي إلى أن احتمال الالتحاق بالعمل الحر يرتبط بشكل إيجابي بالتوجه الريادي للجامعة.

وهدفت دراسة كل من ماريبييل غيريرو Maribel Guerrero و آخرون (٢٠١٦) إلى تحسين الفهم للآثار النظرية والتجريبية والإدارية والسياسية للنماذج الناشئة من الجامعات الريادية في المشهد الاجتماعي والاقتصادي الجديد؛ وتم مناقشة أهمية جامعات ريادة الأعمال في تطوير أنشطة الابتكار وريادة الأعمال والاستفادة من أنظمة الابتكار الوطنية (NIS) وأدبيات النظم الإيكولوجية الناشئة لريادة الأعمال. واقترحت الدراسة جدول أعمال للبحث المستقبلي حول دور الجامعات الريادية كمحرك للابتكار وريادة الأعمال لسد الثغرات في هذا المجال من الدراسة. كما بينت مجموعة واسعة من المواضيع والأسئلة التي طرحت حول هذا المجال الواعد للبحث المستقبلي؛ ليس فقط من الاقتصادات المتقدمة ولكن أيضاً من الاقتصادات الانتقالية / الناشئة الأخرى. كما تتوقع الدراسة حدوث تحول في النظرية والمنهجية لاستكشاف هذه الظاهرة. لمعالجة الأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها، لا سيما في الأوساط الإقليمية المتنوعة والتوصل إلى أساليب منهجية جديدة تستخدم نظرية جديدة، تستدعي الحاجة إلى مسألة خاصة أخرى في المستقبل القريب. وتقديم العديد من التوجيهات المقترحة لإثراء فهم دور الجامعات الريادية في تحفيز روح المبادرة والابتكار.

كما هدفت دراسة بهاياني Bhayani (٢٠١٥م) التعرف على الثقافة المحددة لبناء الجامعات الريادية -

أوجه التشابه: قضية تمويل الجامعات وسبل تنويع مصادره وتعزيزه، وكذلك التمويل الذاتي للجامعات وأساليبه وطرقه، الجيل الجديد للجامعات "جامعات مريادة الأعمال"، واستخدام المنهج الوصفي وأساليبه.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وما تسعى لتحقيقه من أهداف. فالدراسة الحالية هدفت وضع تصور لتحول الجامعات المصرية إلى جامعات مريادة الأعمال من أجل تنويع مصادر تمويلها.

أوجه الاستفادة:

- إبراز أهمية الدراسة الحالية ومبررات القيام بها.
- تدعيم بعض الجوانب المتعلقة بجامعات مريادة الأعمال.
- بناء استبانة الدراسة الميدانية، والمساعدة في تفسير نتائجها.
- المساعدة في بناء التصور المستقبلي للدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الجيل الجديد للجامعات "جامعة مريادة الأعمال":

تناول هذا المحور جامعة مريادة الأعمال من حيث المفهوم، والسمات، والإطار المنهجي، ومكونات جامعة مريادة الأعمال، والعوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم جامعة مريادة الأعمال وسماتها:

يشير كل من ثورب و غولدشتاين (Thorp & Goldstein, 2010) إلى أن جامعة مريادة الأعمال هي جامعة تتبنى ثقافة مريادة الأعمال وتغرس عقلية مريادة الأعمال في كل خريج، "بغض النظر عن اهتماماتهم

ذلك من خلال جامعات مريادة الأعمال. والتي بحاجة ماسة إلى تعاون أكبر بين الحكومة وقطاع الأعمال والجامعات. وأسفرت الدراسة على عدد من التوصيات لتحويل الجامعات البولندية إلى جامعات مريادة أعمال، منها بناء حوافز لمريادة الأعمال على حد سواء على المستويين الجامعي والإقليمي؛ توسيع مصادر التمويل وربط رواد الأعمال بالمولين بشكل أكثر فعالية؛ إنشاء روابط بين الجامعات والشركات في مرحلة مبكرة والحفاظ عليها لفترة أطول.

كما هدفت دراسة كل من كا هو موكا Ka Ho Moka و كار مينج يوا Kar Ming Yua ويون ون كوب Yeun-wen Kub (٢٠١٣م) إلى تعزيز القدرات التنافسية للجامعات التايوانية في السوق العالمية، حيث أوضحت الدراسة أن حكومة تايوان اتبعت النموذج الأمريكي من خلال توسيع قطاع التعليم العالي. حيث تتمثل إحدى الاستراتيجيات في التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة الجديدة لتلبية الطلب الملح على التعليم العالي بين خريجي المدارس الثانوية. وفي العقدين الأخيرين، تم إنشاء أكثر من ١٦٠ جامعة (وطنية وخاصة) في تايوان، مما أدى إلى ارتفاع معدل الالتحاق بنسبة ١٠٠% تقريباً. على الرغم من أن هذه الاستراتيجية قد زادت من توفير التعليم العالي، فقد بدأ الناس في تايوان يشككون في جودة الخريجين و "العرض الزائد" للخريجين الذين يدخلون سوق العمل. وعليه تناولت الدراسة كيفية تعزيز الجامعات التايوانية قدرتها التنافسية العالمية والإقليمية من خلال تطوير البحث والابتكار ودعم التوجه الجديد للجامعات في مريادة الأعمال.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يعرض الباحث لأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ثم أوجه الاستفادة، وذلك على النحو التالي:

التوظيف، المساهمات في تقديم المناهج وتقييمها، التدريب من قبل المتخصصين في المجال.

- تطوير أصول التدريس وأعضاء هيئة التدريس لدعم مناهج التعلم العميق من خلال التركيز على التعلم القائم على المشاريع والذي يلقي رواج كبير بين الطلاب.

- سياسات التوظيف والتطوير والاحتفاظ التي تستوعب خبراء ريادة الأعمال، والتركيز على الأبحاث والإنتاجية التي تسعى إلى توظيف المتقدمين من ذوي الخبرة الواسعة في الصناعة.

- سياسات الترقية وتولي المناصب ومؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من قياسات الأداء التي تكافئ إنجازات أعضاء هيئة التدريس المهتمين بريادة الأعمال؛ بالإضافة إلى إنجازاتهم في مجال البحوث أو الإنتاجية أو التدريس.

- نشر ثقافة تعليم وممارسة ريادة الأعمال في جميع التخصصات، وليس فقط في وحدات معزولة داخل الجامعة، مثل التخصصات التقنية أو كلية إدارة الأعمال.

ثانياً: الإطار المنهجي لجامعة ريادة الأعمال:

يمكن تصنيف التفسيرات والنماذج والأطر ومفاهيم الجامعات الحالية في مجموعتين: مجموعة تركز على الجوانب الريادية للجامعات (Etzkowitz, 2004)، ومجموعة أخرى تتعامل مع العوامل التي تؤثر على تشكيل وانتقال الجامعات إلى ريادة الأعمال (Guerrero & Urbano, 2010). ولكن إجمالاً، كما ذكر تشو (Zhou, 2008) "بزوغ فجر نموذج الجامعة الريادية".

فقد قدم سلام زاده وآخرون (Salamzadeh et al., 2011) إطار منهجي لجامعة ريادة الأعمال أكدوا من خلاله أن جامعة ريادة الأعمال هي: نظام ديناميكي،

وأحلامهم وقيمهم". وحسب رأيهم، تتمتع جامعة ريادة الأعمال بخصائص أساسية:

- تدرك أن تعليم الفنون العقلية تغذي الابتكار؛

- تزدهر في المشكلات الكبيرة؛

- تقدر كل من الابتكار والإنجاز؛

- تضع الثقافة قبل الهيكل؛

- تشجع الشراكات بين الأكاديميين ورجال الأعمال.

كما حدد كل من Zhou و Etzkowitz (٢٠٠٦م) الخصائص الأساسية لجامعة ريادة الأعمال في التالي:

- يتم قبول أنشطة ريادة الأعمال ودعمها بشكل منهجي؛

- توفر بيئة مناسبة وآليات لمواجهة متطلبات تحقيق

ريادة الأعمال، على سبيل المثال مكتب نقل

التكنولوجيا، ومكتب ترخيص الابتكارات

التكنولوجية والإنجازات؛

- توفر عدد كاف من الموظفين المؤهلين لتشكيل الشركات.

وقد ورد في تقرير مؤسسة الابتكار NESTA

عام (٢٠٠٨م) السمات الرئيسية لجامعة ريادة الأعمال،

والمحددة في التالي:

- تهدف إلى تقديم وحدات قائمة بذاتها من المعرفة

والمهارات اللازمة لريادة الأعمال التي تتخلل

جميع المناهج الجامعية بأكملها.

- التعلم ضمن الحلقات الدراسية هو جزء من المنهج

الأساسي، ويتم تطوير نتائج التعلم من خلال

الوحدات القائمة على الممارسة.

- يتم تطوير سلوكيات وخصائص ومهارات رواد

الأعمال من خلال المشاركة المباشرة مع قطاع

الصناعة، وتكون المشاركة على نطاق واسع:

أنشطة البحث والتطوير)، والمخرجات (الموارد البشرية، الأبحاث الفعالة بما يتماشى مع احتياجات السوق، الابتكارات والاختراعات، شبكات تنظيم المشاريع، مراكز تنظيم المشاريع) وتهدف إلى تعبئة جميع مواردها وقدراتها من أجل تحقيق رسالتها الثالثة. ويتضح إطارهم في الشكل التالي:

يتضمن مدخلات خاصة (الموارد والقواعد واللوائح والبنية والرسالة وقدرات تنظيم المشاريع وتوقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق)، والعمليات (التدريس، البحوث، العمليات الإدارية، العمليات اللوجستية، التسويق، الاختيار، التمويل والعمليات المالية، الشبكات، التفاعل متعدد الأطراف، الابتكار،

السياق	السياق			السياق	
	النتائج	المخرجات	العمليات		المدخلات
السياق	الرسالة الثالثة	<ul style="list-style-type: none"> الموارد البشرية لرجال الأعمال (بما في ذلك أساتذة الجامعات والخريجين والباحثين والموظفين) الأبحاث الفعالة تمثيلاً مع احتياجات السوق الابتكارات والاختراعات شبكات ريادة الأعمال مراكز تنظيم المشاريع (مثل الحاضنات وحدائق العلوم والتكنولوجيا، والشركات المنبثقة، وما إلى ذلك) 	<ul style="list-style-type: none"> التعليم الأبحاث الإدارة اللوجستية التسويق اختيار (للطلاب، أساتذة الجامعة والموظفين) التمويل والمالية الشبكات عمليات التفاعل متعدد الأطراف (بين الطلاب وأساتذة الجامعات والموظفين والباحثين الصناعيين ومراكز تنظيم المشاريع والصناعات وواضعي السياسات والمجتمع) أنشطة الابتكار والبحث والتطوير (IR&D) 	<ul style="list-style-type: none"> الموارد (البشرية والمالية والمعلوماتية والمادية) القواعد والقوانين التنظيمية الهيكل الرسالة قدرات تنظيم المشاريع توقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق 	السياق
	السياق				

شكل (١). إطار منهجي لجامعات ريادة الأعمال (Salamzadeh et al., 2011)

(الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية والموارد المادية)، القواعد واللوائح، الهيكل، الرسالة، قدرات تنظيم المشاريع، وأخيراً وليس آخراً، توقعات المجتمع، الصناعة، الحكومة والسوق.

العمليات: هي سلسلة من المعاملات المنطقية المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات. لذلك،

المدخلات: هي تلك العناصر والعوامل التي يتم إدخالها في "الصندوق الأسود" لجامعة ريادة الأعمال. فقد قام فريق البحث بجمع البيانات وتحليل الأدبيات وعقد جلسات مقابلة مع مجموعات مركزة، أسفر عن ذلك تحديد مجموعة متنوعة من مدخلات جامعة ريادة الأعمال. كانت أهمها على النحو التالي: الموارد

والاقتصادية، والتنمية البشرية. بينما يقدر فريق البحث ويعترفون بأفكار الخبراء، وفقاً لبعض الاعتبارات، ولكنهم يفضلون استخدام مصطلح "الرسالة الثالثة" في النموذج.

ثالثاً: مكونات جامعة ريادة الأعمال: تتحدد مكونات جامعة ريادة الأعمال في التالي:

أ. الرؤية والاستراتيجية والقيادة: يتحمل رؤساء الجامعات / نواب رؤساء الجامعات في الجامعات الريادية مسؤولية دعم المشاريع وتعليم ريادة الأعمال من خلال رؤية وهدف واستراتيجية وتتيحه عبر الحرم الجامعي لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بحيث تكون نتائج ريادة الأعمال واضحة داخل وخارج المؤسسة الجامعية (NESTA, 2008). المهمة الأصلية للجامعة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، على سبيل المثال، والتي ركزت على تطوير وتطبيق عملي للعلوم فيما يتعلق بالزراعة والتجارة، وفرت حجر الأساس لروح المبادرة في التنشئة منذ البداية (Shea & O'Allen, 2005).

ب. أهداف تعلم ريادة الأعمال محددة بوضوح والتي تقود المنهج: أهداف التعلم الأساسية في جامعات ريادة الأعمال تعمل على تطوير المناهج الدراسية وتصميمها (Gibb, 2005). وتشمل عمليات التطوير سلوك رواد الأعمال والمواقف والمهارات. وخلق التعاطف مع عالم الحياة الريادية؛ وتشجيع العمل الحر كمهنة؛ وتنمية عمليات الدخول في الأعمال التجارية، "كيفية الابتكار" والبقاء التجاري؛ وتطوير الكفاءات الريادية العامة؛ وإدارة الذات والعلاقات. فالهدف الأسمى للمنهج هو البناء والاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الجامعة ليصبحوا رواد

حدد فريق البحث من خلال دراستهم سلسلة من العمليات التي تتم في جامعة ريادة الأعمال، وهي: عمليات التدريس، عمليات البحث، العمليات الإدارية، العمليات اللوجستية، عمليات التسويق، عمليات الاختيار (للطلاب، أساتذة الجامعات والموظفين)، عمليات التمويل والعمليات المالية، عمليات التواصل، عمليات التفاعل متعدد الأطراف (بين الطلاب وأساتذة الجامعات والموظفين والباحثين الصناعيين ومراكز تنظيم المشاريع والصناعات وواضعي السياسات والمجتمع) وأنشطة الابتكار والبحث والتطوير (IR&D).

المخرجات: هي نتائج العمليات، وتتمثل المخرجات الرئيسية لجامعة ريادة الأعمال، في: الموارد البشرية لأصحاب المشاريع (بما في ذلك أساتذة الجامعات والخريجين والباحثين والموظفين)، وأبحاث فعالة تتوافق مع احتياجات السوق، والابتكارات والاختراعات، وشبكات تنظيم المشاريع، ومراكز تنظيم المشاريع (مثل الحاضنات وحدائق العلوم والتكنولوجيا، والشركات المنبثقة، وما إلى ذلك).

النتائج: ما هي نتائج الجامعة الريادية؟ إجابة هذا السؤال تحتاج إلى مجموعة من الاعتبارات. النتائج هي نتيجة نموذج الاكتتاب العام، ولها تأثيرات كبيرة وعميقة على المجتمع ككل. نظراً لأن جامعات ريادة الأعمال تبحث باستمرار عن الاقتراب من رسالتها الثالثة، يمكن اعتبار التنمية الاقتصادية والاجتماعية كإجابة عامة على السؤال. لكنها ليست إجابة مرضية على هذا السؤال. وبالتالي، طرح فريق البحث هذا السؤال على الخبراء وكانت إجاباتهم مثيرة للاهتمام للغاية. في حين أن البعض منهم راض عن هذا التفسير الكلاسيكي للمهمة الثالثة، أشار آخرون إلى بعض النتائج الأخرى، مثل: الابتكار والثقافة الإبداعية، وخلق القيمة الاجتماعية

مجالات الخبرة الأساسية، من المهارات الأساسية في ريادة الأعمال التي ينبغي تيسيرها ورعايتها في هيئة التدريس والطلاب. ويعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مثالاً رئيسياً حيث نجحت الجامعة على مدار فترة طويلة في تطوير شبكات داخلية وخارجية غير رسمية بين الحكومة والصناعة والأوساط الأكاديمية (O' Shea & Allen, 2005). لقد زادت هذه الشبكات من التمويل البحثي واستفادت منه وتمكنت من تبادل المعرفة، مما ساعد بدوره في تحفيز ريادة الأعمال في التكنولوجيا المتقدمة.

د. ثقافة الابتكار: أشار ديفيز Davies (2001م) إلى أن الثقافات الأكاديمية الخاصة بريادة الأعمال تظهر الخصائص التالية: التفكير الاستراتيجي على مستوى الجامعة؛ اتخاذ القرارات المفتوحة والسريعة؛ التواصل المفتوح والمكاشفة؛ القدرة على تحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء. أحد العناصر الأساسية للنشاط الابتكاري في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، على سبيل المثال، هي الثقافة داخل الجامعة، والمشار إليها باسم "التوجه الريادي" الذي يناصر نشاط التسويق والكشف المباشر عن النماذج القدوة التي نجحت في تسويق الأبحاث (O' Shea & Allen, 2005).

هـ. فرص التعلم التجريبي ونقل المعرفة: يقود جامعات ريادة الأعمال شخص لديه بعض الخبرة في هذا المجال. يتعلم رواد الأعمال بشكل أفضل من خلال العمل والعمل على المشاريع ذات الصلة بمصالحهم وحياتهم. وبالتالي ينبغي أن تشمل البرامج التعليمية والتدريبية مساعي مثل التدريب الداخلي، وخطط تبادل المعرفة، وآليات التبادل بين أعضاء هيئة التدريس والصناعة، عن طريق

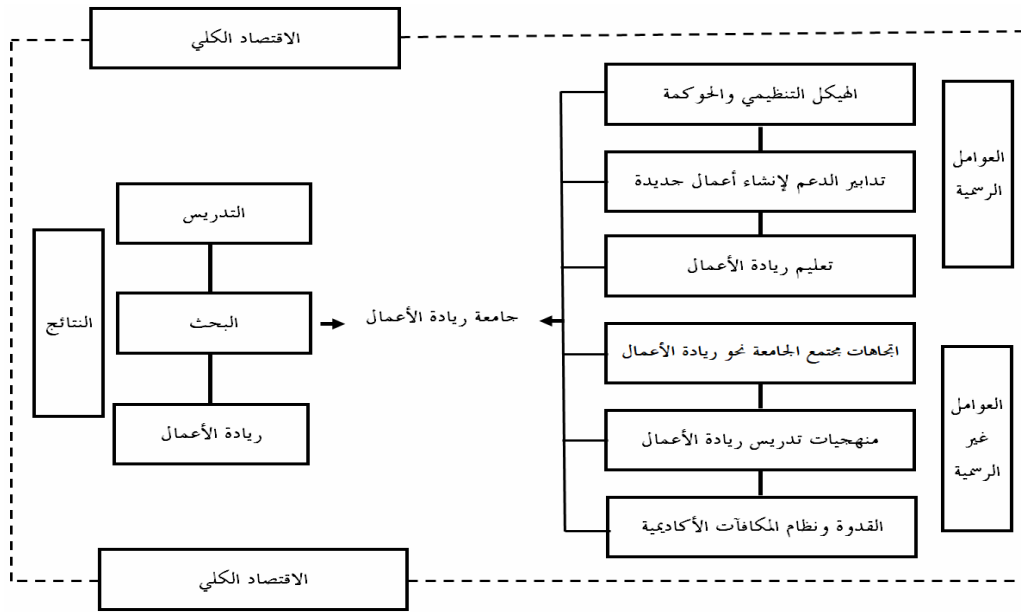
أعمال (Henrekson & Rosenberg, 2000). في جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة، على سبيل المثال، يتمثل جزء رئيسي من المنهج في التدريب على تحويل العلماء إلى رواد أعمال (The Cambridge Biotechnology Cluster, يقدم معهد كامبريدج - معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مجموعة متنوعة من فرص التدريب متعددة التخصصات التي تهدف إلى تدريب سلالة جديدة من المبتكرين وقادة الأعمال في مجالات مثل المشاريع الحيوية وسياسة التكنولوجيا وإدارة الابتكار بشكل استراتيجي. تهدف هذه الدورات إلى توفير المهارات اللازمة لأخذ "الابتكار من المختبر إلى السوق"، والاستفادة من تجربة رواد الأعمال المتمرسين لتحفيز رواد الأعمال في المستقبل وإلهامهم.

ج. شبكات داخلية وخارجية قوية: تعد الشبكات الداخلية والخارجية القوية عامل نجاح حاسم للجامعات الريادية. الهدف هو إنشاء بنية أساسية وأنظمة تسهل التفاعل وتدفع المعلومات للأعضاء المتباينين في المجموعة وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، الشبكات القوية هي العمود الفقري للاكتشاف. تعتمد معظم الجامعات على إنشاء نموذج "دفع وسحب سوق التكنولوجيا" الفعال والكفاء إلى أقصى حد يسعى إلى إيجاد العميل المناسب للحصول على التكنولوجيا المناسبة التي اكتشفها أو اخترعها أعضاء هيئة التدريس. يوفر آخرون مجموعة من الشبكات وخدمات الدعم التي تدعم "موهبة الاكتشاف المنظم" (NESTA, 2009). وتعتبر الشبكات الشخصية باستخدام أدوات التواصل الاجتماعي، وتوسيع نطاق وصول المرء إلى ما هو أبعد من

مشاريع تتناول تحديات ريادة الأعمال في العالم الحقيقي. استكمل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا منهجاً هندسياً صارماً بالتعليم الرسمي والتجريبي في ريادة الأعمال، بالاعتماد على قاعدة الخريجين المحليين ونماذج أدوار أعضاء هيئة التدريس (O Shea & Allen, 2005).

إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأعمال الصناعية خلال الأجازة الإيسبتيية (sabbatical) – أجازة تمنح للأساتذة لمدة عام كل سبع سنوات- كوسيلة لتجهين (-cross fertilize) الصناعة مع الأكاديمية. يجب أن تتاح الفرصة للطلاب للعمل في مهام قائمة على

رابعاً: العوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات:



شكل (٢). العوامل المؤثرة في إنشاء وتطوير الجامعات الريادية (Guerrero et al., 2006)

الأعمال، منهجيات تدريس ريادة الأعمال، ونماذج الأدوار ونظم المكافآت الجامعية. والشكل التالي يوضح تلك العوامل التي تؤثر على إنشاء وتطوير الجامعات الريادية:

وفقاً للعوامل المذكورة أعلاه، فإنها تتضمن بعض المؤشرات والمقاييس. وترد هذه المؤشرات والمقاييس في الجدول التالي:

قام غيريرو وآخرون. (Guerrero et al., 2006) بتصنيف العوامل البيئية التي تؤثر على التحول الريادي للجامعات إلى عوامل رسمية وغير رسمية. تشمل العوامل الرسمية: الهيكل التنظيمي للجامعة والحوكمة، وتدابير الدعم لإنشاء أعمال جديدة، وبرامج تعليم ريادة الأعمال في الجامعات؛ أما العوامل غير الرسمية هي: اتجاهات مجتمع الجامعة نحو ريادة

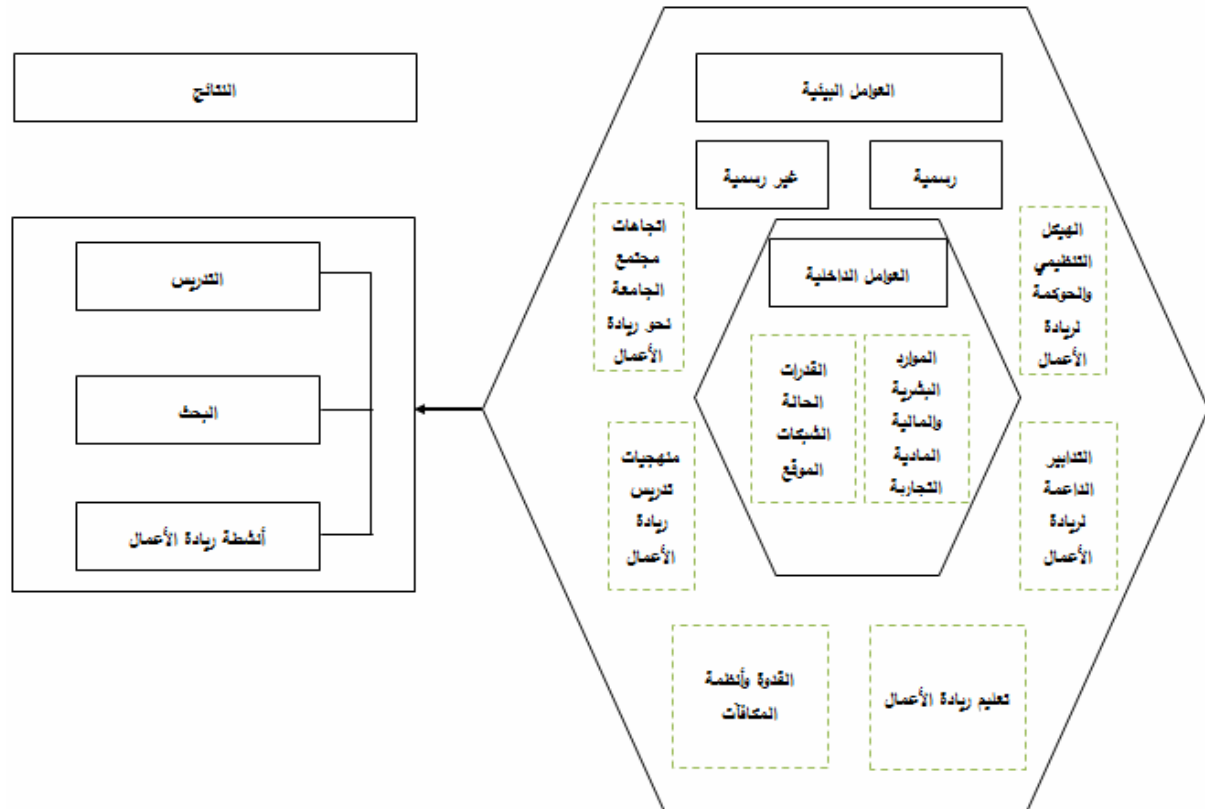
جدول (١). مؤشرات ومقاييس

العوامل التي تؤثر على إنشاء وتطوير جامعة مريادة الأعمال (Guerrero et al., 2006)

المقياس	المؤشر	العامل المحيط	
<ul style="list-style-type: none"> التوجه الواضح للثورة التعليمية الثالثة تطبيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين 	الرسالة	هيكل الجامعة التنظيمي والحوكمة	العوامل الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> المستويات الهرمية الوحدات التنظيمية 	الهيكل التنظيمي		
<ul style="list-style-type: none"> الاستقلالية النظم والإجراءات 	هيكل الحوكمة		
<ul style="list-style-type: none"> الملف الشخصي الملف المهني 	المدير		
<ul style="list-style-type: none"> أنواع تدابير الدعم نفقات الاستثمار عليه 	الكيان	تدابير الدعم	
<ul style="list-style-type: none"> قنوات الاتصال نفقات الاستثمار عليه 	النشر		
<ul style="list-style-type: none"> أنواع المصرفيات الطلب 	البرامج	تعليم مريادة الأعمال بالجامعة	
	الدورات		
<ul style="list-style-type: none"> الهمة الرغبة الجدوى 	الطلاب	موقف الجامعة تجاه مريادة الأعمال	العوامل غير الرسمية
	أعضاء هيئة التدريس		
	الأكاديميون		
<ul style="list-style-type: none"> النظرية والتطبيق الموارد التدريسية أستاذ التدريب 	المنهجية	منهجية التدريس	
<ul style="list-style-type: none"> رواد الأعمال وأبحاث الدكتوراه البارزة 	القدوة	القدوة ونظم المكافآت الأكاديمية	
<ul style="list-style-type: none"> التوجهات الأنواع 	نظام المكافأة		

الداخلية (الموارد والقدرات) المشاركة في عمليات الانتقال الخاصة بـ الجامعات. ويتضح ذلك من خلال النموذج المفاهيمي التالي:

وقد أوضح كل من (Guerrero & Urbano,) (2010) أن استخدام الاقتصاد المؤسسي القائم على الموارد (RBV) يمكن أن يساعد في فهم العلاقات بين العوامل البيئية (الرسمية وغير الرسمية) والعوامل



شكل (٣). النموذج المفاهيمي للعوامل المشاركة في تحول الجامعات إلى ريادة أعمال (Guerrero and Urbano, 2010)

وتطوير قدرتها لتحقيق جدول أعمالها الريادي، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال من خلال توظيف أفراد لديهم اتجاهات وسلوكيات وخبرة ريادة الأعمال، وتحفيز وتدعيم تنمية مهارات ريادة الأعمال من خلال المناهج والمقررات، والتزام الجامعة بمشاركة المعرفة بالتعاون مع قطاعات المجتمع الخاصة والعامة من خلال إقامة الشراكات مع المنظمات الإقليمية والمحلية والشركات والمراكز العلمية.

المحور الثاني: تمويل الجامعات:

أولاً: مفهوم تمويل التعليم: يعرف تمويل التعليم بأنه: "مجموع الموارد المرصودة للمؤسسات التعليمية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة التي يجب تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال، واستخدامها بكفاءة" (أبو الوفا وعبد العظيم، ٢٠٠٠م، ص ٦٨).

فلا بد أن يكون هناك التزام قوي من قبل القيادة الجامعية لتطبيق استراتيجية ريادة الأعمال، وبناء شبكات تواصل داخلية وخارجية، وأن تمتلك الجامعة نموذجاً لتنسيق ودمج أنشطة ريادة الأعمال على جميع المستويات في جميع أنحاء الجامعة، ويقتضي ذلك التنسيق بين القسام والكليات وتجنب الازدواجية، وأن تمتع الكليات والوحدات بالاستقلالية في العمل والتغلب على الحواجز البيروقراطية وتشجيع الملكية الفردية للمبادرات الريادية فهو مفتاح ريادة الأعمال.

فالجامعة هي القوة الدافعة لتنمية الروح الريادية في البيئة الإقليمية والاجتماعية من خلال توفير التسهيلات للأخريين من خارج الجامعة، ودعم الأنشطة الثقافية المحلية مع غناحة الفرص للشركات الإقليمية الناشئة أو القائمة والاضطلاع بدور نشط في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للتنمية، مع تقليل القيود التنظيمية

يجب أن يتم تمويل التعليم في ضوء كفاية التمويل: وتعني مدى تناسب التمويل وفاء المبالغ المالية المرصودة للمؤسسة التعليمية باحتياجاتها، والتوزيع والاستخدام الأمثلين للموارد المتاحة، وكيفية توزيع عبء التمويل.

إصلاح تمويل التعليم من خلال تطبيق المبادئ التالية: وضع مخطط هيكلية - تحديد الأولويات - القدرة على التحمل - تحقيق العدالة - المشاركة والتعاون.

ثانياً: تمويل التعليم الجامعي: يعرف تمويل التعليم الجامعي بأنه: "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو من بعض مصادر التمويل الأخرى، وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة" (البحيري، ٢٠٠٤م، ص٦٩).

كما يعرف بأنه: "الموارد المالية والعينية المخصصة لدعم برامج وأنشطة الجامعات، العمل على تنوع مصادرها، واستثمارها بما يساهم في تحقيق غايات وأهداف سياسة التعليم العالي بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والتوازن والعدالة" (الحربي، ٢٠١٥م، ص١٤٦).

ثالثاً: مصادر تمويل الجامعات: يمكن تقسيم مصادر تمويل الجامعات على النحو التالي:

١. المصادر الرئيسية للتمويل:

وتتضمن ما تخصصه الحكومات من ميزانيات للإنفاق على التعليم انطلاقاً من واجبها تجاه توفير التعليم لجميع المواطنين في إطار مفهوم المواطنة كحقوق وواجبات، وارتباط التمويل الحكومي بقضية العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية؛ بالإضافة إلى المصادر الأساسية الأخرى والمتمثلة في الضرائب العامة والقروض وأقساط التعليم الخاص (غنايم، ٢٠٠٩م).

كما يعرف أيضاً بأنه: "توفير المستلزمات المالية والنفقات اللازمة للتعليم؛ من أجل التوسع فيه ونشره بين السكان ضمن حدود الإمكان وظروف الدولة، وحاجات المجتمع الأخرى" (بدر، ١٩٩٩م، ص٣٦).

وأيضاً أنه: "محاولة تدبير الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ خطة التعليم خلال فترة زمنية محددة، وذلك في ضوء ما تم تحديده مسبقاً من كلفة" (أبو النصر وشرف الدين وأبو عرايس، ٢٠٠٢م، ص١٧٤).

ويشار إليه أيضاً أنه: "توفير مخصصات مالية وعينية بمشاركة القطاعين العام والخاص، والعمل على تنميتها وصرفها وفقاً لأنظمة الرقابة والمحاسبية، بما يساهم في تحقيق الاكتفاء للمؤسسات التعليمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة" (الحربي، ٢٠١٥م، ص١٤٦).

اتضح أن مفهوم تمويل التعليم يركز على دراسة مجموع المبالغ المالية التي ترصد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية؛ بالإضافة إلى الطرق والمصادر التي يتم الحصول على الأموال منها لتغطية نفقات المؤسسات التعليمية.

ويشير الهاللي (٢٠٠٧م) إلى أن هناك العديد من الأطر التي تحكم تمويل التعليم على مستوى العالم؛ لكي تتحقق الكفاءة اللازمة لنظام التمويل، وهي على النحو التالي:

يجب أن يتم التمويل في إطار الجودة والإتاحة:

وتعني كيف يمكن تخفيض التكاليف دون الإضرار بالجودة الأكاديمية أو بمبادئ القبول والمشاركة، وما التصورات والتوقعات المقبولة لإنتاجية مؤسسات التعليم؟ بحيث يمكن لتلك المصادر التمويلية أن تساهم في إنتاج المزيد من المصادر الثانوية لتعزيز مصادر التمويل.

٦/٢. **المساعدات الدولية:** وهي الإعانات التي تقدم من الدول والمنظمات العالمية، التي تقدمها لمساعدة الدول المحتاجة على تحقيق أهدافها التربوية، وتشمل مساعدات فنية أو مالية (الغماري، ٢٠٠٩).

المحور الثالث: إسهامات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال في تنويع مصادر تمويلها:

يتضح من خلال ماسبق عرضه أن جامعات ريادة الأعمال تتيح مصادر جديدة للتمويل تلعب فيها البحوث والشراكات التعاقدية أدواراً مهمة؛ وكذلك الابتكارات ونقل المعرفة والتكنولوجيا والتي تمثل منبع للأفكار الريادية، والتي من خلالها يمكن إنشاء مشاريع تجارية، ويتجه بالجامعة نحو التحول الرأسمالي.

من هنا تنشأ الحاجة إلى الموازنة بين توليد الأفكار وتجسيدها في المنتجات المعرفية وتهيئة البيئة الجامعية المناسبة لريادة العمال؛ من أجل تسويق تلك المنتجات والحصول على المردود المادي الذي يشكل هدفاً من أهداف تلك الموازنة لخفض النفقات والميزانيات وتوجيه المزيد من الأموال لدعم الأبحاث والمزيد من الابتكارات والاختراعات، خصوصاً في ظل الأعباء الثقيلة التي تتحملها الجامعات، والشكل التالي يوضح آليات تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية للجامعة لتنويع مصادر تمويلها في التالي:

٢. **المصارف الثانوية للتمويل:** وتتمثل في المصادر التالية:

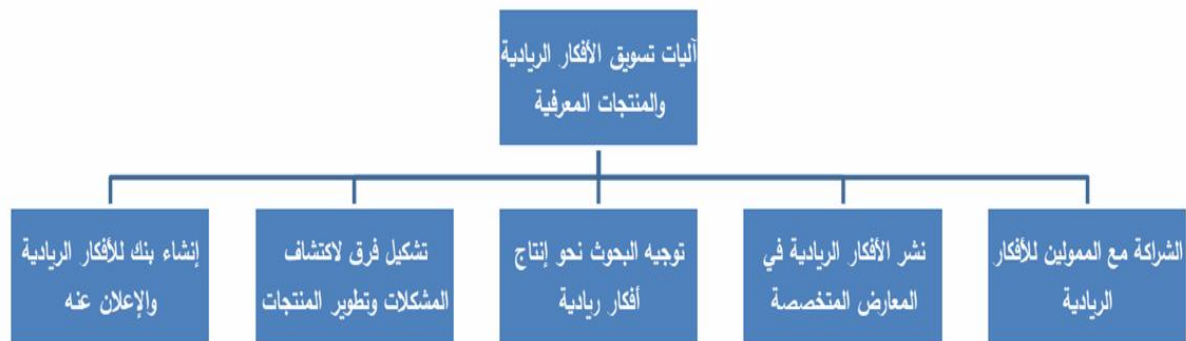
١/٢. **المشاركة المجتمعية:** تتمثل في إسهامات القطاع الخاص من مؤسسات وشركات وهيئات وجمعيات وأفراد من أموال نقدية، أو عينية تأخذ أشكال متعددة مثل بناء المباني وتقديم المعدات، وقد تكون على شكل ضريبة تفرض على أرباب العمل المستفيدين من الخريج.

٢/٢. **التمويل الذاتي:** يتمثل في تحويل الأنشطة وبرامج المؤسسة التعليمية إلى أنشطة وبرامج إنتاجية متنوعة لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز موازنتها (خربوش، ٢٠٠٩م).

٣/٢. **الشراكة الخاصة:** وتتولى استثمار الأموال من خلال تقديم قروض مالية للطلاب المحتاجين مقابل حصول هذه الشركات على جزء من أرباحهم بعد تخرجهم.

٤/٢. **الوقف الخيري:** وهي من أهم مصادر التمويل للجامعات أو للتعليم عموماً.

٥/٢. **الرسوم الدراسية:** وهي أحد مصادر التمويل التي يتم الحصول من خلالها على رسوم دراسية من الطلبة مقابل الخدمات التعليمية التي تقدمها لهم.



النماذج الجديدة للأعمال التجارية، براءات الاختراع، والابتكارات، ونتائج البحوث والتنمية (R&D).

الإطار التطبيقي للدراسة

أجاب الإطار التطبيقي عن السؤال الفرعي الثاني ونصه: ما متطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها؟ وللإجابة عنه؛ تم إجراء الدراسة الميدانية، وفقاً للخطوات الآتية:

١ - تحديد هدف الاستبانة: يتمثل هدف الاستبانة في

الوقوف على متطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها.

٢ - تحديد محاور الاستبانة: على ضوء هدف

الاستبانة؛ تم تحديد محاور الاستبانة على النحو الآتي:

- المحور الأول: متطلبات تتعلق بالقيادة الجامعية.

- المحور الثاني: متطلبات تنظيمية.

- المحور الثالث: متطلبات تتعلق بجانب البحث

والابتكار.

- المحور الرابع: متطلبات تتعلق بمنهج تعليم ريادة

الأعمال داخل الجامعة.

٣ - إعداد الصورة الأولية للاستبانة: في هذه الخطوة

استفاد الباحث من كل من: التحليل النظري للدراسة الحالية للأطر الفكرية لمفهوم جامعة ريادة الأعمال، وسماتها، وإطارها المنهجي، ومكوناتها، والعوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات؛ وكذلك تمويل الجامعات من حيث المفهوم ومصادر التمويل، ونتائج الدراسات السابقة التي أجريت للجامعات (جامعة ريادة الأعمال)؛ لصياغة محاور الاستبانة.

يوضح الشكل السابق استراتيجيات تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية الجامعية على النحو التالي:

الشراكة مع الممولين للأفكار الريادية والمنتجات المعرفية: يتم تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية للممولين وفق الاتفاق المبرم بين الطرفين (الجامعة وجهة التمويل)؛ بحيث يتم بيع المنتج، أو تقاسم حقوقه الفكرية بين الجامعة والممول.

نشر الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية في

المعارض المتخصصة: يتم تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية والحلول التي تقدمها بعد تسجيلها وحمايتها من قبل الجامعة عبر المعارض المتخصصة في مجالات الابتكار أو المعارض الصناعية أو الاستهلاكية، وفي هذا الإطار يمكن للجامعة الحصول على المزيد من الممولين للأفكار الريادية.

توجيه البحوث في الجامعة نحو إنتاج أفكار

ريادية: لا بد أن تكون البحوث الجامعية في مراكز البحوث، أو أبحاث أعضاء هيئة التدريس، أو الأبحاث المشتركة مع طلبة الدراسات العليا موجهة بشكل أساسي نحو إنتاج المزيد من الأفكار التي يمكن أن تتحول إلى منتجات جديدة، أو عمليات جديدة يمكن تسويقها.

تشكيل فرق لاكتشاف المشكلات وتطوير

المنتجات: وتتضمن تلك الاستراتيجية تكوين فرق مشتركة من الأقسام العلمية في الجامعة والمؤسسات الصناعية أو الخدمية؛ للوقوف على أهم مشكلات الأداء، وكيفية التغلب عليها من خلال ابتكار الحلول المطورة بالاشتراك بين الجامعة والمؤسسة المستفيدة.

إنشاء بنك للأفكار الريادية والإعلان عنه: بحيث

يتضمن جميع الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية مثل:

الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراته، ويُطلق على هذا النوع من الصدق، صدق المحتوى أو الصدق المنطقي (الغريب، ١٩٩٦م، ٦٨١). بعد التأكد من صدق محتوى الاستبانة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، وبناءً على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الارتباط لبيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي يوضح تلك المعاملات.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٥	٣٤	**٠,٨١	٢٣	**٠,٨٦	١٢	**٠,٦٢	١
**٠,٦٨	٣٥	**٠,٤٧	٢٤	**٠,٧٤	١٣	**٠,٨١	٢
**٠,٦٢	٣٦	**٠,٤٨	٢٥	**٠,٧٢	١٤	**٠,٦٣	٣
**٠,٦٦	٣٧	**٠,٥٩	٢٦	**٠,٦٨	١٥	**٠,٨٦	٤
**٠,٧٨	٣٨	**٠,٧٨	٢٧	**٠,٦٢	١٦	**٠,٧٤	٥
**٠,٦٦	٣٩	**٠,٦١	٢٨	**٠,٥٩	١٧	**٠,٧٥	٦
**٠,٧٩	٤٠	**٠,٥٤	٢٩	**٠,٦٦	١٨	**٠,٦٨	٧
**٠,٥٩	٤١	**٠,٥٧	٣٠	**٠,٧٨	١٩	**٠,٦٢	٨
**٠,٦٦	٤٢	**٠,٦٢	٣١	**٠,٦٦	٢٠	**٠,٧٩	٩
**٠,٨١	٤٣	**٠,٨١	٣٢	**٠,٧٨	٢١	**٠,٨٦	١٠
**٠,٦٦	٤٤	**٠,٥٢	٣٣	**٠,٧١	٢٢	**٠,٧٤	١١

الواردة في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

٧- ثبات الاستبانة: لقياس مدى ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، واتضح أن

٤- تحكيم الاستبانة: قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على المُحكِّمين، لاستطلاع آرائهم في: (انتماء العبارات لكل محور - ومناسبة صياغة العبارات - وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات - وملاءمة درجة الاستجابة على العبارات).

٥- الصورة النهائية للاستبانة: تمّ تعديل عبارات الاستبانة بناءً على مقترحات المُحكِّمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

٦- صدق الاستبانة: تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال اتفاق المُحكِّمين على صلاحية عباراتها للغرض الذي وضعت لأجله، وانتمائها لمحاور

يتضح من الجدول السابق ارتباط درجات عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بدرجة كبيرة، والعلامة ** تدل أن القيم الارتباطية

٨- اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المصريين العاملين بكليات جامعة الملك سعود بالطريقة العشوائية، وبلغ إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية ١٢٠ فردًا من أعضاء هيئة التدريس، ويوضح الجدول التالي إجمالي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من المصريين وتوزيع عينة الدراسة:

قيمة معامل الثابت (ألفا كرونباخ) لمحاو الاستبانة تعبر عن درجات ثبات عالية، ففي المحور الأول بلغت (٠,٩١)، وفي المحور الثاني بلغت (٠,٩٤)، وفي المحور الثالث بلغت (٠,٩٠)، وفي المحور الرابع بلغت (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة

م	الكلية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجموع
١	كلية الهندسة	٣	٢	٢	٨
٢	كلية العلوم	٤	٥	٤	١٣
٣	كلية العمارة والتخطيط	١	٢	١	٤
٤	كلية علوم الأغذية والزراعة	٢	٣	٣	٨
٥	كلية علوم الحاسب والمعلومات	١	١	٣	٥
٦	كلية إدارة الأعمال	١	٣	٢	٦
٧	كلية الطب	٢	٢	٢	٦
٨	كلية طب الأسنان	١	٣	٣	٧
٩	كلية الصيدلة	٢	٥	٣	١٠
١٠	كلية العلوم الطبية التطبيقية	١	٤	٣	٨
١١	كلية التمريض	--	٢	٣	٥
١٢	كلية التربية	٣	٢	٣	٨
١٣	كلية الآداب	١	٤	٢	٧
١٤	كلية الحقوق والعلوم السياسية	--	١	٢	٣
١٥	كلية علوم الرياضة والنشاط البدني	--	٥	٢	٧
١٦	كلية السياحة والآثار	--	١	٤	٥
١٧	كلية اللغات والترجمة	١	٢	٥	٨
١٨	معهد اللغة العربية	--	--	١	١
	المجموع	٢٣	٤٧	٤٩	١٢٠

٩- المعالجة الإحصائية: معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة ومحاو ها.

٩- المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

- تم تقدير الأوزان الرقمية لدرجة الموافقة لكل بند من عبارات الاستبانة كما يأتي:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب العبارات وترتيب محاور أداة الدراسة.

أ- حساب المتوسط الوزني لكل عبارة: من خلال القانون التالي (عبد السلام، ٢٠٠٣م، ٤٢):

$$\bar{X} = \frac{\sum (X \cdot f)}{n}$$

ن

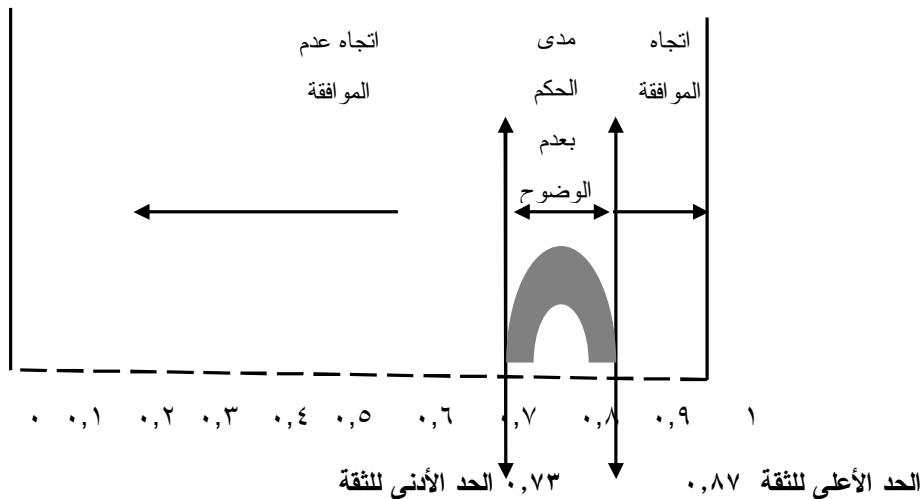
حيث الرمز μ يعني نسبة متوسط درجة الاستجابة ، والرمز σ يعني 1- أ وذلك لأن $\mu + \sigma = 1$ والرمز n يعني عدد أفراد العينة وهي (120)، وبتطبيق المعادلة نحصل على قيمة الخطأ المعياري، وتساوي 0,037 .
د- **تعيين حدي الثقة لنسبة متوسط الاستجابة:** من القانون التالي:

حدا الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة \pm (الخطأ المعياري $\times 1,96$) ، عند درجة ثقة 0,95 وشك 0,05 ، وهذا ما يحدث دائماً في العلوم الاجتماعية (البيهي، 1979م، 426). ويتم تطبيق القانون على النحو الآتي:

$$\pm 0,80 = (1,96 \times 0,037) \pm 0,80 = (0,073, 0,87) = 0,072$$

∴. حدا الثقة = (0,073 ، 0,87) ، والشكل رقم (2)

يبين اتجاه الحكم على عبارات الاستبانة لدى عينة أعضاء هيئة التدريس المصريين بجامعة الملك سعود.



شكل (4) اتجاه الحكم على عبارات الاستبانة لدى عينة أعضاء هيئة التدريس المصريين بجامعة الملك سعود

العينة عن الحد الأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتفاقاً على عدم الموافقة على العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، أما إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة بين الحدين الأعلى والأدنى للثقة، تعتبر الدراسة

حيث الرمز μ (ت \times د) يعني جمع حواصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية لكل عبارة (5 درجات لأعلى درجة موافقة بشدة، 4 درجات لموافق، 3 موافق إلى حد ما، 2 لغير موافق، ودرجة واحدة لغير موافق بشدة)، وذلك لكل عبارة، والرمز n عدد أفراد العينة.

ب- **حساب متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة:** باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{متوسط شدة الاستجابة} = \frac{\text{درجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{درجة الوزنية لأقل درجة موافقة}}{\text{عدد الاختبار}} = \frac{1-5}{5} = 0,80$$

ج- **حساب الخطأ المعياري لمتوسط شدة الاستجابة:** باستخدام القانون الآتي (أبو حطب وصادق، 1991م، 792):

$$\text{م} = \frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}}$$

راعت الدراسة إذا زادت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأقصى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتفاقاً على الموافقة على العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وإذا نقصت نسبة متوسط استجابة أفراد

أ- متطلبات تتعلق بالقيادة الجامعية:

أن هناك اتجاهًا بعدم وضوح الموافقة بين أفراد العينة حول أهمية العبارة.

يوضح الجدول (٤). استجابات أفراد عينة

١٠- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: فيما يلي

الدراسة حول المتطلبات المتعلقة بالقيادة الجامعية من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية الأعمال كمدخل لتنوع مصادر تمويلها.

عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، على النحو الآتي:

جدول (٤) متطلبات تتعلق بالقيادة الجامعية من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات

ريادة الأعمال كمدخل لتنوع مصادر تمويلها

م	العبارة	الاستجابات												
		متوسط الاستجابة		موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		
		متوسط	الاستجابة	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	القدرة على الاستثمار	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٢	توفير مصادر تمويل متنوعة	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٣	تدعيم مبادرات منسوبي الجامعة نحو توفير مصادر تمويل متعددة مبتكرة	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٤	ترسيخ ثقافة تنوع مصادر تمويل بالجامعة	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٥	توفر قيادات جامعية شابة فاعلة ومتميزة	٠,٨٨	موافقة	--	-	--	--	١٧,٥%	٢	٢٤,٢%	٢٩	٥٨,٣%	٧٠	١٠٠%
٦	إشراك منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات الاستثمارية	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٧	دعم ثقافة ريادة الأعمال داخل المجتمع الجامعي	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٨	توفر رؤية واضحة للجامعة نحو ريادة الأعمال	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
٩	توفر رؤية واضحة للجامعة نحو التعليم الريادي	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
١٠	تبني سياسة واضحة نحو ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	١٢٠	١٠٠%	--	--
١١	بناء استراتيجية لتحقيق أهداف ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها	٠,٩٨	موافقة	--	-	--	--	--	٢١%	٢٥	٧٩%	٩٥	١٠٠%	--
١٢	زيادة مسؤولية الجامعة تجاه البيئة وتلبية احتياجاتها	١,٠٠	موافقة	--	-	--	--	--	--	--	٢٩٢	١٠٠%	--	--

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

العبارات التي تضمنها المحور، مما يدل على أهمية تلك المتطلبات في تحقيق تنوع مصادر تمويل الجامعات.

اتجاه حكم عينة الدراسة على المتطلبات المتعلقة بالقيادة الجامعية من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية الأعمال؛ جاءت بالموافقة على جميع

ب- متطلبات تنظيمية:
المصرية إلى جامعات ريادة الأعمال كمدخل لتنويع
مصادر تمويلها.

يوضح الجدول (٥). استجابات أفراد عينة
الدراسة حول المتطلبات التنظيمية لتحول الجامعات

جدول (٥)

المتطلبات التنظيمية لتحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادة الأعمال كمدخل لتنويع مصادر تمويلها

م	العبارة	الاستجابات											
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١٣	بناء الهيكل التنظيمي للجامعة في ضوء اللامركزية في الإدارة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
١٤	التكامل بين وحدات الجامعة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
١٥	توفر إدارة متخصصة في الاستثمار	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
١٦	توفر نظام تواصل فعال بين الأقسام والكليات والإدارات المختلفة بالجامعة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
١٧	توفر نظام تواصل فعال بين الإدارة العليا والعاملين بالجامعة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
١٨	توفر قنوات تواصل فعالة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
١٩	توفر لوائح وأنظمة واضحة لأنشطة ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
٢٠	إنشاء مراكز استشارية بحثية	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
٢١	إنشاء إدارة متخصصة في التسويق	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة
٢٢	إنشاء إدارة متخصصة لإدارة عمليات نقل المعرفة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠	موافقة

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

ج- متطلبات تتعلق بجانب البحث والابتكار:

يوضح الجدول (٦). استجابات أفراد عينة
الدراسة حول المتطلبات المتعلقة بجانب البحث والابتكار
من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادة
الأعمال كمدخل لتنويع مصادر تمويلها.

اتجاه حكم عينة الدراسة على المتطلبات التنظيمية
لتحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادة الأعمال؛
جاءت بالموافقة على جميع العبارات التي تضمنها
المحور، مما يدل على أهمية تلك المتطلبات في تحقيق
تنويع مصادر تمويل الجامعات.

جدول (٦)

متطلبات تتعلق بجانب البحث والابتكار من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية الأعمال كمدخل لتنويع مصادر تمويلها

م	العبارة	الاستجابات											
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٢٣	توفر آليات تنفيذية لنقل التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٢٤	تحديد قواعد وإجراءات واضحة لنشر المعلومات والتراخيص وبراءات الاختراع	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٢٥	تسويق الأصول الفكرية للباحثين والمخترعين	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٢٦	توفير كوادرات مؤهلة في مجال التسويق	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٢٧	إنشاء حاضنات الأعمال داخل الجامعة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٢٨	توظيف المواهب الأكاديمية ومكافأتها والاحتفاظ بها	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٢٩	تعزيز العلاقة مع قطاعات الصناعة التحويلية	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٠	ترجمة نتائج البحوث إلى سلع قابلة للتسويق	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣١	تبني البحوث متعددة التخصصات لإقامة مشاريع بحوث تعاونية بينها وبين القطاعين العام والخاص	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

د- متطلبات تتعلق بمنهج تعليم ريادية الأعمال داخل الجامعة:

يوضح الجدول (٧). استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات المتعلقة بمنهج تعليم ريادية الأعمال داخل الجامعة من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية الأعمال كمدخل لتنويع مصادر تمويلها.

اتجاه حكم عينة الدراسة على المتطلبات المتعلقة بجانب البحث والابتكار من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية الأعمال؛ جاءت بالموافقة على جميع العبارات التي تضمنها المحور، مما يدل على أهمية تلك المتطلبات في تحقيق تنويع مصادر تمويل الجامعات.

جدول (٧) متطلبات تتعلق بمنهج تعليم ريادة الأعمال داخل الجامعة من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادة الأعمال كمدخل لتنويع مصادر تمويلها

م	العبارة	الاستجابات										
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٣٢	أن يعمل التعليم الريادي على تطوير الوعي الذاتي	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٣	أن يكسب المنهج آليات إقامة مشاريع واستغلال الفرص التجارية	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٤	أن يكسب المنهج الفرد القدرة على التنقل في بيئات معقدة وديناميكية	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٥	أن يكسب المنهج الفرد الريادي مبادئ صنع القرار ليتمكن من التنبؤ فيها بالمستقبل	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٦	أن يشجع المنهج الفرد على الإبداع والخيال	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٧	تعلم كيفية استغلال المعارف والمعلومات التي تم جمعها من البيئة للبدء في مشاريع الخاصة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٨	توفير المهارات الخاصة اللازمة لإجراء دراسات السوق الفعلية	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٣٩	تعلم أساليب إدخال منتج جديد في السوق مع محدودية الموارد	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٤٠	تدريب الفرد على اقتراح أدوات لتنظيم المعلومات وإدارتها، وتحليل الاستراتيجيات	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٤١	تدريب الأفراد على عمليات صنع القرار، بما يساعدهم على إدراك ما وراء المعرفة الريادية	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٤٢	إكساب الفرد الريادي القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة التي تواجهه	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٤٣	تحفيز الفرد لتحويل الأفكار إلى أعمال من خلال الجمع بين المعرفة والخبرة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة
٤٤	القدرة على اتخاذ القرارات المفتوحة والسريعة	١٢٠	%١٠٠	--	--	--	--	--	--	--	١,٠٠٠	موافقة

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

وتفصيل هذه المحاور يأتي على النحو التالي:

أولاً: منطلقات فكرية لتطبيق التصور المستقبلي: تتمثل المنطلقات الفكرية لتطبيق التصور المستقبلي تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها في الآتي:

(1) فلسفة التصور المستقبلي:

هناك حاجة ضرورية، تفرض على الجامعة ضرورة التطوير لتتماشى مع العصر الذي نعيشه (الموجة الثالثة) جامعات ريادة الأعمال، حيث تغير دورها في النظام الاقتصادي القائم على المعرفة من منتجة للعلم والمعرفة والمحافظة عليها، وتزويد قطاع الإنتاج بالموارد البشرية - دون مشاركة حقيقية مع مؤسسات الإنتاج - إلى جامعات ريادة أعمال تضع خطط استراتيجية لاستثمار إنتاجها المعرفي لتشارك في حراك التنمية الاقتصادية المستدامة والتنمية التكنولوجية. فقد تحولت الجامعات في الاقتصاد القائم على المعرفة من منتجي المعرفة إلى مستثمري المعرفة.

(2) أهداف التصور المستقبلي:

في إطار الفلسفة السابقة، تتمثل أهداف التصور المستقبلي في الآتي:

- تنوع مصادر تمويل الجامعة للحفاظ على استقلاليتها.
- تلبية الجامعة لاحتياجات البيئة التي تعمل بها.
- المشاركة الفعالة للجامعة في نقل المعرفة.
- المشاركة الفعالة للجامعة في نقل التكنولوجيا.
- تطوير الأعمال وزيادة فرص الاستثمار.
- تعزيز القدرة التنافسية من خلال انتاج الجامعة للمعرفة والتكنولوجيا.
- إقامة علاقات قوية بين الجامعة وقطاع الأعمال.

اتجاه حكم عينة الدراسة على المتطلبات المتعلقة بمنهج تعليم ريادة الأعمال داخل الجامعة من أجل تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ريادة الأعمال؛ جاءت بالموافقة على جميع العبارات التي تضمنها المحور، مما يدل على أهمية تلك المتطلبات في تحقيق تنوع مصادر تمويل الجامعات.

التصور المستقبلي تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها

جاء بناء التصور المستقبلي في ضوء ما تم عرضه من التحليل النظري للدراسة الحالية للأطر الفكرية لمفهوم جامعة ريادة الأعمال، وسماتها، وإطارها المنهجي، ومكوناتها، والعوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات؛ وكذلك تمويل الجامعات من حيث المفهوم ومصادر التمويل، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي حددت متطلبات تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها، ويتكون التصور المقترح مما يأتي:

- أولاً: منطلقات فكرية للتصور المستقبلي: وفيها يعرض الباحث فلسفة التصور المستقبلي، وأهدافه، وأهميته.
- ثانياً: الإطار المنهجي لجامعة ريادة الأعمال.
- ثالثاً: مكونات جامعة ريادة الأعمال.
- رابعاً: العوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات.
- خامساً: آليات تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية لتنوع مصادر تمويل الجامعات.
- سادساً: متطلبات التصور المستقبلي تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنوع مصادر تمويلها.

المدخلات، وتشمل: الموارد والقواعد واللوائح والبنية والرسالة وقدرة تنظيم المشاريع وتوقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق.

العمليات، وتشمل: التدريس، البحوث، العمليات الإدارية، العمليات اللوجستية، التسويق، الاختيار، التمويل والعمليات المالية، الشبكات، التفاعل متعدد الأطراف، الابتكار، أنشطة البحث والتطوير.

المخرجات، وتشمل: الموارد البشرية، الأبحاث الفعالة بما يتماشى مع احتياجات السوق، الابتكارات والاختراعات، شبكات تنظيم المشاريع، مراكز تنظيم المشاريع.

النتائج، وتشمل: تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تعبئة جميع مواردها وقدراتها من أجل تحقيق الرسالة الثالثة للجامعة (ريادة الأعمال).

ثالثاً: مكونات جامعة ريادة الأعمال: تتحدد مكونات جامعة ريادة الأعمال من خلال الشكل التالي:



- استثمار الإنتاج المعرفي والتقني للجامعة.
- تيسير تسويق نتائج الأبحاث من أجل المصلحة العامة.
- توظيف المواهب الأكاديمية والمحافظة عليها.
- تعزيز العلاقات مع قطاع الصناعة التحويلية.
- خلق عائدات، ودعم النمو الاقتصادي.
- تحسين العائدات الاجتماعية من البحوث الأكاديمية التي تجريها الجامعات.

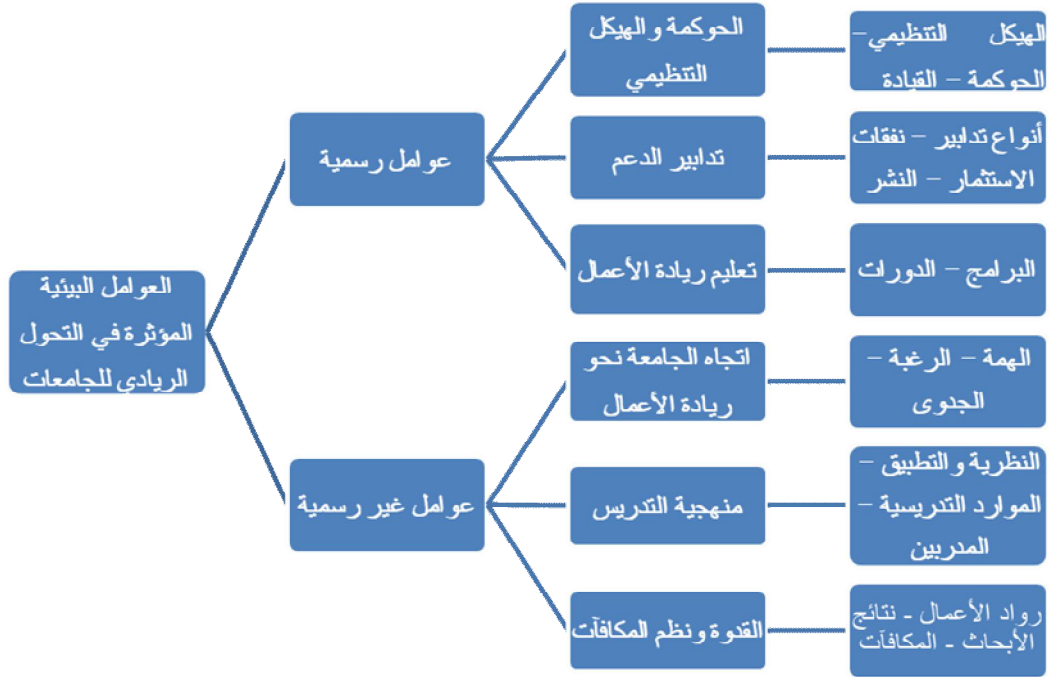
(٣) أهمية التصور المستقبلي:

- على ضوء تحقيق الأهداف السابقة؛ تبدو أهمية تطبيق التصور المستقبلي في النقاط الآتية:
- زيادة استقلالية الجامعة بما يتيح لها الاختيار بحرية كاملة لمواضيع البحث والتعبير عن مواقفها بناء على الأبحاث التي تجريها.
 - اختيار البرامج التعليمية وتشكيلها بما يلبي الاحتياجات المستقبلية للبيئة من الكفاءات.
 - تطبيق اللامركزية في الجامعة التي تقوم على مبدأ توزيع السلطة والاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.
 - تطوير ورعاية الملكية الفكرية للجامعة.
 - تنظيم وتنفيذ برامج التعليم المستمر.
 - تطوير الاتصالات مع الخريجين.
 - المساعدة في توظيف الطلاب.

ثانياً: الإطار المنهجي لجامعة ريادة الأعمال:

جامعة ريادة الأعمال نظام ديناميكي يتضمن مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج على النحو التالي:

رابعاً: العوامل البيئية المؤثرة في التحول الريادي للجامعات:



- توفير مصادر تمويل متنوعة
- تدعيم مبادرات منسوبي الجامعة نحو توفير مصادر تمويل متعددة مبتكرة
- ترسيخ ثقافة تنويع مصادر تمويل بالجامعة
- توفر قيادات جامعية شابه فاعلة ومتميزة
- إشراك منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات الاستثمارية
- دعم ثقافة ريادة الأعمال داخل المجتمع الجامعي
- توفر رؤية واضحة للجامعة نحو ريادة الأعمال
- توفر رؤية واضحة للجامعة نحو التعليم الريادي
- زيادة مسؤولية الجامعة تجاه البيئة وتلبية احتياجاتها
- بناء استراتيجية لتحقيق أهداف ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها
- تبني سياسة واضحة نحو ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها

خامساً: آليات تسويق الأفكار الريادية والمنتجات المعرفية لتنويع مصادر تمويل الجامعات:

- الشراكة مع الممولين للأفكار الريادية
- نشر الأفكار الريادية في المعارض المتخصصة
- توجيه البحوث نحو إنتاج أفكار ريادية
- تشكيل فرق لاكتشاف المشكلات وتطوير المنتجات
- إنشاء بنك للأفكار الريادية والإعلان عنه

سادساً: متطلبات التصور المستقبلي لتحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنويع مصادر تمويلها:

- أوضحت الدراسة في إطارها التطبيقي ثمة متطلبات يجب توافرها لإمكانية تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنويع مصادر تمويلها؛ وتفصيل ذلك على النحو الآتي:
- (١) متطلبات تتعلق بالقيادة الجامعية، وتتمثل في الآتي:

- القدرة على الاستثمار

- (٢) **متطلبات تنظيمية، وتتمثل في الآتي:**
- بناء الهيكل التنظيمي للجامعة في ضوء اللامركزية في الإدارة
 - التكامل بين وحدات الجامعة
 - توفر إدارة متخصصة في الاستثمار
 - توفر نظام تواصل فعال بين الأقسام والكليات والإدارات المختلفة بالجامعة
 - توفر نظام تواصل فعال بين الإدارة العليا والعاملين بالجامعة
 - توفر قنوات تواصل فعالة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة
 - توفر لوائح وأنظمة واضحة لأنشطة ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها
 - إنشاء مراكز استشارية بحثية
 - إنشاء إدارة متخصصة في التسويق
 - إنشاء إدارة متخصصة لإدارة عمليات نقل المعرفة
- (٣) **متطلبات تتعلق بجانب البحث والابتكار، وتتمثل في الآتي:**
- توفر آليات تنفيذية لنقل التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة
 - تحديد قواعد وإجراءات واضحة لنشر المعلومات والتراخيص وبراءات الاختراع
 - تسويق الأصول الفكرية للباحثين والمخترعين
 - توفر كوادر مؤهلة في مجال التسويق
 - إنشاء حاضنات الأعمال داخل الجامعة
 - تبني البحوث متعددة التخصصات لإقامة مشاريع بحوث تعاونية بينها وبين القطاعين العام والخاص
 - تعزيز العلاقة مع قطاعات الصناعة التحويلية
- (٤) **متطلبات تتعلق بمنهج تعليم ريادة الأعمال داخل الجامعة، وتتمثل في الآتي:**
- أن يعمل التعليم الريادي على تطوير الوعي الذاتي
 - أن يكسب المنهج آليات إقامة مشاريع واستغلال الفرص التجارية
 - أن يكسب المنهج الفرد القدرة على التنقل في بيئات معقدة وديناميكية
 - أن يكسب المنهج الفرد الريادي مبادئ صنع القرار ليتمكن من التنبؤ فيها بالمستقبل
 - أن يشجع المنهج الفرد على الإبداع والخيال
 - تعلم كيفية استغلال المعارف والمعلومات التي تم جمعها من البيئة للبدء في مشاريع الخاصة
 - توفير المهارات الخاصة اللازمة لإجراء دراسات السوق الفعلية
 - تعلم أساليب إدخال منتج جديد في السوق مع محدودية الموارد
 - تدريب الفرد على اقتراح أدوات لتنظيم المعلومات وإدارتها، وتحليل الاستراتيجيات
 - القدرة على اتخاذ القرارات المفتوحة والسريعة
 - إكساب الفرد الريادي القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة التي تواجهه
 - تحفيز الفرد لتحويل الأفكار إلى أعمال من خلال الجمع بين المعرفة والخبرة
 - تدريب الأفراد على عمليات صنع القرار، بما يساعدهم على إدراك ما وراء المعرفة الريادية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

٨. الخطيب، أحمد (٢٠١٠م). نموذج مقترح لحل صعوبات التمويل في الجامعات الرسمية ومقارنتها مع تمويل الجامعة الأهلية (٢٠٠٥م - ٢٠٠٩م)، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر*، ٣٤ (٣)، ٢٣٨ - ٢٥٥.
٩. الذبياني، حسن (٢٠١٠م). *مدخل لمنهج النظرية المجدرة، الرياض: مركز البحوث والدراسات الإدارية، مطبوعات معهد الإدارة العامة*.
١٠. السبيعي، عبيد عبدالله (٢٠١٢م). تمويل التعليم الجامعي بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ٢ (٢٢)، ٣٧٩-٣٩٥.
١١. عامر، طارق (٢٠٠٦م). "تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة والدول المتقدمة". *بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية*. في الفترة من ٢١-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٦م. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
١٢. العبد الكريم، راشد (٢٠١١م). *البحث النوعي*. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
١٣. عبدالقادر، علي (٢٠٠٩م). *قياس معدل العائد على التعليم*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
١٤. الغماري، محمود (٢٠٠٩م). *أثر الرقابة المالية على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١. أبو النصر، ممدوح و أبو العرايس، نجاح و شرف الدين، نشأت (٢٠٠٢م). تمويل التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية بدائل مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع (١١١)*، ٢٢٤-١٦٩.
٢. أبو الوفاء، جمال و عبدالعظيم، سلامة (٢٠٠٠م). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
٣. البحيري، السيد (٢٠٠٤م). تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة دراسة مستقبلية. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر*.
٤. بدر، ماجد (١٩٩٩م). أزمة تمويل التعليم العالي في الأردن: الواقع والحلول. *مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (٣٦)*، ٢٥٠-٢٠٣.
٥. الحربي، محمد (٢٠١٥م). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أئموذجاً. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٦ (١٠٣)*، ١٤١-١٧٢.
٦. حسين، خالد (٢٠١١م). التمويل الذاتي مدخلاً لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر، *مجلة البحث العلمي في التربية، مصر*، ١٢ (٣)، ٧٠٥ - ٧٢٦.
٧. خربوش، محمد (٢٠٠٩م). *التحديات وأفاق المستقبل. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة معونات التنمية والتعليم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجمهورية اللبنانية، ٢٠-٢٢ إبريل*.

- specific culture—barriers and opportunities. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 20, 312–330.
5. Bruneel, J., D'Este, P., & Salter, A. (2010). "Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration". **Research Policy**, Vol.39 No.7, 858-868.
 6. Chrisman, J. (1995). "Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary". **Journal of Business Venturing**, Vol.10 No.4, 267-281.
 7. Clark Henrekson, M. and Rosenberg, N. (2000). Incentives for Academic Entrepreneurship and Economic Performance: Sweden and the United States. **Working paper for the Center for Business and Policy Studies (SNS)**, Stockholm.
 8. Clark, B. (1998). "Creating entrepreneurial universities: Organizational Pathways of Transformation. **Issues in Higher Education**". Oxford ;[New-York]: Elsevier Science ;IAU Press.
 9. Dill, D. D. (1995). "University-industry entrepreneurship: The organization and management of American university
١٥. غنائم، مهني (٢٠٠٩م). اقتصاديات التعليم: النشأة، والمفهوم، والأهمية، والمجالات. **مجلة المعرفة**، ع (١٥٧).
 ١٦. موسى، علي عبدالله (٢٠٤٤م). مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي دراسة وصفية مقارنة. **حولية كلية التربية، جامعة قطر**، ١ (١٥)، ٥٨٦-٦٠٣.
 ١٧. المومني، هناده (٢٠١٦م). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. **دراسات العلوم الإدارية، مج ٤٢، ع ٢٦، ٨١٣-٨٢٥**.
 ١٨. الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠٠٧م). اتجاهات حديثة في تمويل التعليم. **مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة**، ع (٨)، ١٠٦-١٢٥.
- أولاً: المراجع الأجنبية:**
1. Agune, R., & Carlos, J. A. (2017). Radar da inovação – O que os governos precisam enxergar. **Estudos Avançados**, 31(90), 143-157.
 2. Anthony, A. (2014). Entrepreneurial Universities and Regional Development: Policy Origins, Progress, and the Future, with a Focus on Poland. **Polish Political Science Review**, 2(1), 81-96.
 3. Arbix, G., & Miranda, Z. (2017). Políticas de inovação em nova chave. **Estudos Avançados**, 31(90), 49-73.
 4. Bhayani, A. (2015). Building entrepreneurial universities in a

16. Gay, L. (1996). **Educational Research**. Merrill Prentice Hall.
17. Gibb, A. (2005). Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change. **National Council for Graduate Entrepreneurship Policy Paper #003**, Birmingham
18. Goldstein, H. A. (2010). The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities. **The Annals of Regional Science**, 44(1), 83-109.
19. Guerreo, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). "A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. **Presented at the 3rd Conference of Precommunications to Congresses". Business Economic Department, Autonomous University of Barcelona.**Barcelona.
20. Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). "The development of an entrepreneurial university". **The Journal of Technology Transfer**. Online first: DOI: 10.1007/s10961-010-9171-x.
21. Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M. & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic technology transfer units". *Higher Education*, Vol.29 No.4, pp.369-384.
10. El-Araby, A. (2011). A Comparative Assessment of Higher Education Financing in Six Arab Countries. **Prospects**, 41 (1), 9-21.
11. Etzkowitz, H. (1984). "Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science". **Minerva**, Vol.21 No.2-3, 198-233.
12. Etzkowitz, H. (2003). "Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations". **Social Science Information**, Vol.42 No.3, 293-337.
13. Etzkowitz, H. (2004). "The evolution of the entrepreneurial university". **International Journal of Technology and Globalisation**, Vol.1 No.1, 64-77.
14. Etzkowitz, H. (2008). **The triple helix: University-Industry-Government innovation in action**. New York: Routledge.
15. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations". **Research Policy**, Vol.29 No.2, 109-123.

- entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience”. **R&D Management**, Vol.37 No.1, 1-16.
28. O’Shea, R. P., Chugh, H., & Allen, T. J. (2008). “Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework”. **The Journal of Technology Transfer**, Vol.33 No.6, 653-666.
29. Perkmann, M., & Walsh, K. (2009). “The two faces of collaboration: impacts of universityindustry relations on public research”. **Industrial and Corporate Change**, Vol.18 No.6, 1033-1065.
30. Plonski, G. A. (2017). Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, 31(90), 7-21.
31. Rosa, R. A., & Frega, J. R. (2017). Intervenientes do processo de transferência tecnológica em uma universidade pública. **Revista de Administração Contemporânea**, 21(4), 435-457.
32. Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). “Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model”. **Globa Business and Management Research**, Vol.3 No.1, 30-37.
- landscape. **Small Business Economics**, 47, 551–563
22. Ka Ho, M., Kar Ming, Y. and Yeunwen, K. (2013). After massification: the quest for entrepreneurial universities and technological advancement in Taiwan. **Journal of Higher Education Policy and Management**. Vol. 35, No. 3, 264–279.
23. Kirby, D. A. (2006). “Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice”. **The Journal of Technology Transfer**, Vol.31 No.5, 599-603.
24. NESTA (2008). **Developing Entrepreneurial Graduates**. Putting entrepreneurship at the centre of higher education.
25. NESTA. (2009). **The Connected University: Driving Recovery and Growth in the UK Economy**. NESTA Research Report, April 2009.
26. ’ Shea , R . P . and Allen , T . J . (2005) Creating the entrepreneurial university: The case of MIT . **Presented at the Academy of Management Conference**, Hawaii.
27. O’Shea, R. P., Allen, T. J., Morse, K. P., O’Gorman, C., & Roche, F. (2007). “Delineating the anatomy of an

- University in the Twenty-first Century.** Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press.
38. Vorley, T. (2015). Foreword. In: L. Foss, & D. V. Gibson (Eds.), **The entrepreneurial university: Context and institutional change** (Chap. Foreword, pp. xxiv-xxv). New York: Routledge.
39. Zhou , C . and Etzkowitz , H . (2006). **The entrepreneurial university and the future of higher education in China,** <http://www.iked.org/ethiopia/web/paper/Pre%20conference%20Paper%20%20Zhou,%20Chunyan%20&%20Etzkowitz,%20Henry.pdf> , accessed 2018.
40. Zhou, C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix: The case of Northeastern University in China. **Journal of Technology Management in China**, 3, 109-126.
33. Schmidt, S., Balestrin, A., Engelman, R., & Bohnenberger, M.C. (2016). The influence of innovation environments in R&D results. **RAUSP - Revista de Administração (São Paulo)**, 51(4), 397-408.
34. Scott, W. R. (2014). **Institutions and organizations: ideas, interests and identities (4th ed)**. Thousand Oaks: Sage.
35. Stefan, K. (2018). Are entrepreneurs made on campus? The impact of entrepreneurial universities and graduates' human capital on graduates' occupational choice. **Journal of International Entrepreneurship**, No. 16, 456–485.
36. The Cambridge Biotechnology Cluster. Science Careers from the journal Science, <http://sciencecarers.sciencemag.org>. (2018)
37. Thorp and Goldstein (2010). **Engines of Innovation: The Entrepreneurial**