



Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة تعز (\*)

الباحث/ عبدالرحمن حسان منصور اسماعيل  
طالب دكتوراه بقسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة تعز

د/ حلمي علي محمد الشيباني  
أستاذ الأصول التربوية المشارك  
كلية التربية - جامعة تعز

## متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة تعز

الباحث/ عبدالرحمن حسان منصور اسماعيل  
طالب دكتوراه بقسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة تعز

الدكتور/ حلمي علي محمد الشيباني  
أستاذ الأصول التربوية المشارك  
كلية التربية - جامعة تعز

### ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة تعز، من خلال التعرف على مفهوم الجامعة الريادية، ومتطلبات تطبيقها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام منهجية دُلّفي المعدل وضممت استبانة عرضت في جولتين على (12) خبيراً متخصصاً في مجال الإدارة وأصول التربية لمعرفة متطلبات الجامعة الريادية، تكونت الاستبانة من (67) فقرة موزعة على سبعة مجالات (الثقافة الريادية، التوجه الاستراتيجي الريادي، القيادة الريادية، التمويل الموجه والمتنوع، التعليم الريادي، التحالفات الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات)، وكانت أهم نتائج البحث اتفاق الخبراء بدرجة موافقة عالية جداً على متطلبات الجامعة الريادية بمتوسط عام للأداة بلغ (4.95).

الكلمات المفتاحية: متطلبات - الجامعة الريادية



## Requirements Application of the Entrepreneurial University at Taiz University

**Abdulrahman Hassan Mansoor Esmaleil**

PhD student in the department of educational Principals and Administration College of Education - Taiz University

**D. Helmi Ali M. Alshibani**

Associate Professor of Educational Principals College of Education - Taiz University

### Abstract

The aim of the research is to identifying the requirements application of the Entrepreneurial University at Taiz University. By identifying the concept of Entrepreneurial University and its requirements application, To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive curriculum by using the modified Delphi methodology, and a questionnaire was designed that was presented in two periods on (12) specialized experts in the domain of Administration and Educational Foundations to know the requirements of the Entrepreneurial University. The questionnaire consists of (67) items which distributed (7) domains; (Entrepreneurial Culture, Strategy Orientation, Entrepreneurial Leadership, Orientated and Various Finance, Entrepreneurial Education, Strategic Alliances, and Information Technology), and The most important results of the research were the agreement of experts with a very high degree of approval of the requirements Entrepreneurial University with general mean for the tool reached (4.95).

**Keywords:** Requirements - Entrepreneurial University

## مقدمة البحث وخلفيته النظرية

تشهد مؤسسات التعليم المختلفة اليوم تحديات وتغيرات عديدة ومستجدة في مختلف المجالات، والجامعة باعتبارها أحد أهم تلك المؤسسات التعليمية التي تسهم في تكوين المجتمع، وتحتل موقعا هاما في المنظومة المجتمعية، تجد نفسها اليوم ليست بمنأى عن تلك التغيرات والمعطيات بل تعتبر الأكثر تأثراً بانعكاساتها.

وقد شكلت هذه المعطيات بالنسبة للجامعة تحدياً كبيراً سواءً على مستوى بيئتها الداخلية أو علاقتها بالبيئة الخارجية، ومن ثم، فإن تفعيل دورها في ظل تلك المعطيات فرض عليها إعادة صياغة وتشكيل ملامح جديدة لصورة الجامعة الحديثة. وذلك مواكبة لمتطلبات المجتمع المعاصرة، واستعداداً للتغيرات المستقبلية. وهو ما جعلها تتجه لتبني أدواراً جديدة لا تتفصل عن دورها التقليدي، تتمكن من خلالها من المساهمة الفعالة في التنمية المجتمعية بصفة عامة. ونتيجة لذلك، ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة للجامعة، لعل أبرزها مفهوم "الجامعة الريادية". (شنة، 2018، 43).

هذا المفهوم الذي بدأ يتشكل علمياً في بداية الألفية الجديدة، وانتشر في أوروبا وآسيا بعد أن انطلق من أمريكا قبل ذلك بوقت من الزمن، ويدعو هذا المفهوم إلى أن أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة هو المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة. (جامعة دار العلوم، 2016، 75).

وأصبح يشار إلى الجامعة الريادية بأنها تلك المؤسسة التي تملك القدرة على تطوير الخدمات التعليمية، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، والربط بين الابتكار والتحديث والريادة، ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات باعتبارها حاضنات للفكر الانساني. (عبدالوهاب، 2018، 14-15). وتسعى الجامعة الريادية إلى تشجيع وتبني الأفكار الريادية، لتخريج كوادر قادرة على خلق فرص العمل في السوق، وتقديم مشاريع اقتصادية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد والتنمية المستدامة (الشميري، والمبيريك 2014) المشار اليه في (الطروانة، اللهالي، 2019، 535). كما أكدت دراسة (رشيد والزيايدي، 2013، 204) بأن توجه المنظمات نحو ممارسة الأنشطة الريادية ينعكس ايجاباً على مستوى أدائها المؤسسي.

وأوضحت دراسة (Volkman, 2009, 53) أن توجه الجامعة نحو الريادة يعد أحد أهم الصيغ التجديدية في عالمٍ عولمي يتسم بتغيير دينامي شديد التعقيد تواجهه الجامعة باعتباره يوفر مزايا كثيرة منها دعم الارتباط بالسوق وعالم الاعمال، والاعتماد القوي على الذات، والقدرة على تنويع مصادر التمويل.

وأشار بيكزو وآخرون (Bikse & et.al, 2016) إلى أن توجه الجامعات التقليدية للتحويل إلى جامعات ريادية يتطلب البدء بإعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها، وإعادة التجديد الاستراتيجي، ووضع خطط التنمية الاستراتيجية، وتنفيذ التغيرات التنظيمية اللازمة، وإدخال نظم جديدة للتدريب والتعليم الريادي، وانفتاح الجامعة على التعاون، وتعزيز الابتكار المشترك مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

كل ذلك يؤكد أن التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية أصبح توجهاً عالمياً يزداد مدهاً يوماً بعد يوم ليصبح ظاهرة معاصرة فرضها الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي، والتنافسية في بناء

التعليم والبحث العلمي، وتهدف إلى جعل الجامعات أهم دعائم الابتكار، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه باتت الحقيقة المؤكدة أنه إذا لم تتوجه الجامعات نحو الريادية فإنها ستصبح على النقيض أحد أهم معوقات التنمية الاقتصادية المستدامة. (Amaut, 2010, 135)

وانطلاقاً من التوجهات العالمية والاقليمية نحو الريادية، ولأن مفهوم الجامعة الريادية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ونظراً لقلّة بل ندرة الدراسات والأبحاث المحلية التي تناولته في الجامعات اليمنية، وانعدامه بشكل عام في جامعة تعز على حد علم الباحث، يروم هذا البحث ليتناول التعرف على متطلبات تطبيق الجامعة الريادية، بمنهجية علمية.

### مشكلة البحث

ذكر (تقرير مشروع تطوير التعليم الجامعي، الجمهورية اليمنية 2007، 7) بأن الجامعات اليمنية واحدة من المنظمات التي تعاني الكثير من جوانب الضعف والقصور الإداري الذي يؤدي إلى عدم قدرة جهازها على تحقيق معدلات عالية من الأداء والإنتاج، كما أن نظام التعليم العالي الحالي في أمس الحاجة إلى التحديث والتطوير والتحسين المستمر.

وهذا يعني أن جامعة تعز كغيرها من الجامعات اليمنية تعاني الكثير من المشكلات وضعف الأداء، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات كدراسة (قحطان، 2004) التي أوضحت عن وجود تدني شديد لمستوى الأداء على مختلف المستويات الادارية والتنظيمية بجامعة تعز، وتداخل وازدواجية، وتجاوزات لمبدأ السلطة والمساءلة من مختلف الاتجاهات الراسية والافقية. ودراسة (المذحجي، 2008) التي كشفت نتائجها أن الاداء الاكاديمي والإداري بجامعة تعز أقل من الاداء العادي ولم يرتق الى المستوى المطلوب، ودراسة (حاجب، 2015) التي أكدت نتائجها تدني مستوى الاداء المؤسسي في جامعة تعز، ودراسة (الحمدي، 2018) التي أكدت نتائجها وجود الحاجة للتدريب مما يشير إلى ضعف مستوى الأداء لدى القيادات الادارية الجامعية.

كل ذلك يؤكد حاجة جامعة تعز إلى الاخذ بالمداخل والنماذج الإدارية الحديثة التي تضمن لها تغيير ممارساتها الإدارية، وتطوير أدائها، ولأن الجامعة الريادية بحسب (عبدالرحيم، 2014، 48) تعد أحد المداخل الإدارية والمفاهيم العلمية الحديثة في المنظمات والتي تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز الابداع المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء.

وهو ما كشفتته نتائج دراسة (Galetic & Milovanovic, 2009) التي أوضحت أن التوجه الريادي يعد مورداً قيماً وموثوقاً لتحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، وانسجاماً مع الرؤية الاستراتيجية لجامعة تعز التي تتبنى الريادة على المستوى المحلي والاقليمي، وتسعى للتحويل إلى جامعة ريادية، ولأن مفهوم الجامعة الريادية من المفاهيم الحديثة نسبياً، والذي ثبت دوره في تحسين وتطوير أداء الجامعات، ونظراً لقلّة بل ندرة الدراسات والأبحاث المحلية التي تناولته في الجامعات اليمنية، وانعدامه بشكل عام في جامعة تعز على حد علم الباحث، فقد تحددت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تطبيق الجامعة الريادية؟

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مفهوم الجامعة الريادي.
- التعرف على متطلبات الجامعة الريادية.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من ناحيتين النظرية والتطبيقية، فمن الناحية النظرية يلفت البحث النظر إلى موضوع هام (الجامعة الريادية) كونه من الاتجاهات والنماذج الادارية، والتعريف به وبمتطلباته باعتباره خياراً استراتيجياً لا بد منه.

ومن الناحية التطبيقية يمكن أن يفيد المعنيين بجامعة عز (القيادات الاكاديمية والادارية) بالتعرف على الإجراءات والمتطلبات اللازمة لتحويل الجامعة من جامعة تقليديه في مهامها وأدائها ومخرجاتها، إلى جامعة قادرة على دعم خططها بما تحتاجه، وتلبية احتياجات المجتمع، وتخريج كادر يمتلك فرص عمل، ولا يرهق كاهل الدولة بالبحث عن وظائف.

**ويمكن تلخيص أهمية البحث في الآتي:**

- المتطلبات التي ستجعل من جامعة عز جامعة ريادية بحسب ما ستكشف عنها آراء الخبراء.
- موضوع البحث يتسم بالحدثة، ويمثل اتجاهاً حديثاً من الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- التوجهات العالمية الحديثة الداعمة للأخذ بمفهوم الجامعة الريادية كونه يعزز دور الجامعة تجاه وظائفها المناطة بها، ويحقق التكامل بينها.
- أهمية الريادة باعتبارها من القضايا ذات الأولوية للجامعات على مستوى العالم، ومؤشر هام على جودة التعليم الجامعي، وقدرته التنافسية.
- أهمية الجامعة الريادية كتوجه إداري حديث يسهم في تحسين الاداء، والتحول من صيغة الجامعة التقليدية إلى الجامعة الحديثة الريادية.

### حدود البحث:

أقتصر هذا البحث موضوعياً على التعرف على متطلبات تطبيق الجامعة الريادية من خلال ما ستسفر عنه آراء الخبراء، وتم تطبيق البحث خلال العامين 2020-2022م.

### منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث سيعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دلفي المعدل بهدف الوصول الى اتفاق الخبراء حول متطلبات الجامعة الريادية، وذلك لكونه المنهج المناسب والملائم لطبيعة البحث وأبعاده وأهدافه، من خلال الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات البحث.

### مصطلحات البحث:

**1- الجامعة:** مصطلح جامعة University مأخوذ من كلمة Universitas وتعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم ويجمع أقوى الاسر نفوذاً في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة "الجامعة" لتدل على تجمع الاساتذة والطلاب من مختلف البلدان والشعوب، وتعتبر الكلمة العربية "جامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الانجليزية المرادفة لها لأنها في مدلولها العربي ايضاً تعني "التجميع والتجمع" (مرسي، 2002، 9-10)

**2-الجامعة الريادية:** أوضح (Clark, 1998, 4-5) وهو من أوائل من رسخوا مفهوم الجامعة الريادية بأن هذا المفهوم يشير بقوة إلى الجهود المحلية المعتمدة والاجراءات الفاعلة التي تؤدي إلى تغيير جذري في الموقف التنظيمي من خلال مجموعة من العمليات والمسارات التي تمكن الجامعة من إحداث التغيير، وهيكله المؤسسة، وتوجيهها للدخول في مجال الاعمال، مع تعزيز القيم والمكانة الاكاديمية للجامعة.

وعرفها (Rajhi, 2011, 158) بأنها الجامعة التي تتبنى الممارسات الريادية في بيئتها الداخلية والخارجية.

ويمكن للباحث أن يعرف الجامعة الريادية بأنها الجامعة التي تمتلك توجهاً ريادياً، يكسبها القدرة على إقامة التحالفات الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها، وتنفيذ أنشطتها من خلال عمليات تتصف بالمبادرة والمخاطرة والابداع، وتنوع مصادر التمويل لديها، وتخريج كوادر تمتلك فرص عمل ذاتية، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبما ينسجم ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

### 3-متطلبات الجامعة الريادية

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها ما ستكشف عنه آراء الخبراء حول ما يجب أن يتوفر في جامعة تعز من احتياجات وعوامل في جوانب (القيادة الريادية، والتمويل الموجه والمتنوع، والتعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع، والثقافة الريادية، والتحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والتوجه الريادي الاستراتيجي، وتكنولوجيا المعلومات) تمكنها من التحول إلى جامعة ريادية.

### الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، فقد حرص الباحث على اختيار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع بحثه، وسيعرضها الباحث وفقاً لترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

**دراسة الرويلي (2020)** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات المستقبلية التنظيمية والأكاديمية والبشرية والمادية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دلقي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء، وطبق الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت أهم نتائج الدراسة اتفاق الخبراء على المتطلبات المستقبلية لصيغة الجامعة الريادية أهمها تضمين صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة، وتطوير البحث العلمي، وجود دعم مالي لتمويل أنشطة الجامعة، وأعضاء هيئة تدريس مدركين أهمية الجامعة الريادية.

**دراسة الخنيزان والخضيري (2019)** حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وتحليل الوثائق، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أهم متطلبات الريادة للجامعات السعودية هي: التعليم القائم على الابداع وتوليد الأفكار والابتكار، والشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والقيادة الواعية بأهمية التوجه الريادي، وتنوع مصادر التمويل.

دراسة السعيد (2019) وهدفت إلى تحديد متطلبات تحول الجامعات إلى ريادة الأعمال ووضع تصور للجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي باستخدام منهجية النظرية المجردة، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المصريين بجامعة الملك سعود، وطبق الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكانت أهم نتائج الدراسة الخروج بتصور مستقبلي حددت فيه متطلبات التحول بالجامعات المصرية إلى ريادة الأعمال للإسهام في تنويع مصادر التمويل ومنها: القيادة الجامعية، تعليم ريادة الأعمال، البحث والابتكار.

دراسة (2017) **Thanida Dharmajiva** وهدفت الدراسة إلى التعرف على الجامعة الريادية في تايلاند، ومعرفة ديناميكيات توجه جامعة الملك مونجكوت التكنولوجية إلى جامعة ريادية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي دراسة حالة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين بجامعة (KMUTT)، واستخدم الباحث المقابلة شبه المقننة وتحليل الوثائق كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التوجه نحو الجامعات الريادية يدعم التعليم العالي في تايلاند، وأن الجامعة الريادية تسهم في تعزيز الاقتصادي الوطني التايلاندي.

دراسة (2016) **Martin Sperrer & et. Al** وهدفت إلى تحويل الجامعات التكنولوجية في النمسا إلى جامعات ريادية من خلال التعرف على واقع تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات التكنولوجية في النمسا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الجامعات التكنولوجية في النمسا (جراز التكنولوجية، فيينا التكنولوجية، ليوبن)، وطبق الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات الثلاث جاءت بدرجة متوسطة، وأن نموذج الجامعة الريادية يُمثل الخطوة التالية في تطوير التعليم العالي.

ويمكن القول أن الدراسات السابقة قد انعكست بشكل واضح في هذا البحث، تمثل ذلك من خلال بلورة مشكلة البحث، وتحديدتها، وصياغة تساؤلاته، وأهدافه بوضوح، والاستفادة منها في طريقة تقسيم وترتيب البحث، وتنسيق بنائه ومحتواه، والاستدلال على الكثير من المراجع والدراسات، ومصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة البحث، وبناء الإطار النظري، واختيار منهجية البحث، وبناء وتصميم أداته، وأن من المميزات والإضافات المتوقعة من هذا البحث مقارنة بالدراسات السابقة أنه يأتي في وقت تقتقر فيه الدراسات في الجامعات اليمنية بشكل عام، وفي جامعة عز على وجه التحديد إلى التعرف على مفهوم (الجامعة الريادية) ومتطلبات تطبيقه الذي أصبح يمثل هدف وغاية تسعى لتحقيقه الكثير من المؤسسات التعليمية الراغبة في المنافسة باعتباره منهج إداري حديث ثبتت فاعليته في تحسين وتطوير أداء الكثير من المؤسسات.

### مفهوم الجامعة الريادية

كغيرها من المنظمات الحيوية في المجتمع، ولكونها تمثل حاضنات للفكر الإنساني، ومجالاً للاستثمار في المعرفة المبتكرة، بدأت الجامعات بالتوجه نحو تطبيق الفكر الريادي، وأصبحت الريادية في المجال التعليمي ضرورة أساسية، وتوجهاً عالمياً معاصراً، وأصبح يشار إلى المؤسسات لتعليمية

الريادية بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك القدرة على تطوير الخدمات التعليمية، وتنظيم وإدارة عمليات الابتكار، والربط بين الابتكار والتحديث والريادية ودورها في تحقيق مزايا تنافسية. (السامرائي 20112) المشار اليه في (عبدالوهاب، 2018، 14-15) وبمجرد الاطلاع وبمنظرة عامة على الأدبيات التي تناولت موضوع الجامعة الريادية، يلاحظ أنها تنظر إلى النشاط الريادي للجامعة على أنه خطوة من خطوات التطور الطبيعي لنظام الجامعة ( Frank et al, 2007, 708).

وقد أشار (Etzkowitz) إلى أن مفهوم الجامعة الريادية (Entrepreneurial University) جاء كاستحداث لوصف الجامعات التي أصبحت حاسمة وضرورية للتنمية الاقتصادية والإقليمية (Rajhi,2011, 165)

فيما أوضح (Clark, 1998, 4-5) وهو من أوائل من رسخوا هذا المفهوم أن مفهوم الجامعة الريادية جاء كبديل عن مفهوم "الجامعة المبتكرة"، ليشير بقوة إلى الجهود المحلية المعتمدة والاجراءات الفاعلة التي تؤدي إلى تغيير جذري في الموقف التنظيمي من خلال مجموعة من العمليات والمسارات التي يمكن للجامعة من خلالها إحداث التغيير، وهيكل المؤسسة، وتوجيهها للدخول في مجال الاعمال، مع تعزيز القيم والمكانة الاكاديمية للجامعة.

من جهتها أشارت (جامعة دار العلوم، 2016، 75) إلى أن مفهوم الجامعة الريادية يؤكد على أن أحد اهم الادوار الرئيسية للجامعة يتمثل بالمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال اطلاق المشاريع الابتكارية.

وعرفها (Gibb, Haskins & Robertson, 2013, 15) بأنها تلك الجامعة التي تعمل على تمكين الموظفين والطلاب من انشاء مشروعات، والسعي لتنمية الابتكار والابداع في مجال البحوث والتعليم واستخدام المعرفة، والاسهام الفعال في تعزيز التعليم في بيئة مجتمعية تتميز بمستويات عالية من الغموض والتعقيد، وتوفير تعليم متبادل مع المجتمع.

ومما سبق ذكره يستنتج الباحث أن اختلاف الباحثين والكتاب حول مفهوم الجامعة الريادية، حيث أن كل باحث في هذا المجال ينظر إلى الجامعة الريادية من زاوية معينة، ويحدد تعريفاً لها انطلاقاً من تلك الزاوية، وعليه يمكن للباحث أن يعرف الجامعة الريادية بأنها الجامعة المبادرة والمخاطرة والمبدعة في تنفيذ أنشطتها، بما ينسجم ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتسعى لتتوسع مصادر التمويل لديها، وتخرج كوادر تمتلك فرص عمل ذاتية، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### أهمية الجامعة الريادية

تتمن أهمية الجامعة الريادية في أنها تولد القيمة المضافة والابتكارية إلى المعرفة التي تنتجها، وتحولها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، فالأهمية المتزايدة للمعرفة، والدور الجديد للجامعة في احتضان المنظمات القائمة على التكنولوجيا، قد أعطت الجامعة مكاناً أكثر وضوحاً لدى المجتمع، والحكومة، والصناعة، كما أن الجامعة الريادية هي عنصر فعّال ومهم في بناء العلاقات مع الحكومة والصناعة التي تعزز التعلم المتعمد على الإبداع وتشجيعه (الجرجري والجميل، 2018، 11)

- ويضيف (حسين، 2013، 392) إلى أن أهمية الجامعة الريادية تكمن في العديد من المزايا أهمها:
- تحديد نمط السلوك الريادي الذي يتحدى البيروقراطية، ويشجع على الإبداع.
  - تحفيز وتشجيع الإبداع داخل المنظمة من خلال اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها، واستغلال واكتساب الموارد لأجل تقديم خدمات جديدة.
  - تعزيز قدرة الجامعة على تبني المخاطرة، والتمسك بالفرص والإبداع.
  - لها أثر ايجابي جداً على استقرار الاقتصاد والمجتمع.
  - تعد الريادية لمنظمات الأعمال، سمه هامة باعتبارها استراتيجية للنمو والميزة التنافسية.
  - تمثل الريادية فرصة للجامعة لزيادة الدخل، والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات له.
- أهداف الجامعة الريادية:**

تسعى الجامعات الريادية لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن محورها في المجالات الآتية: (محمود، وأحمد، 2016، 362-364)

- **مجال الجامعة:** ويشمل هذا المجال توسيع عائدات التسويق، وخلق ميزة تنافسية في جذب هيئة التدريس والطلاب الموهوبين، وتعزيز التفكير الإبداعي حول كيفية تلبية الجامعة لمهام متعددة، ودعم البنى البحثية، وزيادة الموارد التمويلية لها، مما يمكنها من زيادة قدراتها التكنولوجية، وتأهيل كوادرها لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير عملها المؤسسي.
  - **مجال فرص العمل:** ويتمثل بمساعدة خريجي الجامعات على الحصول على فرص عمل وظائف مبتكرة، وتوسيع سبل العمل عبر التربية الريادية.
  - **مجال التربية الريادية:** وتعني تدريب رواد أعمال المستقبل الذين سينشئون مشاريعهم الخاصة، وإدارة أنشطة الطلاب بطرق ريادية، والتعرف على قدراتهم الريادية الكامنة، وتوعيتهم بدورهم الريادي تجاه أنفسهم وجامعتهم ومجتمعهم، وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على إدارة الموارد المالية، وتطوير القدرات المرتبطة بالتقويم واختراق السوق، والاستجابة السريعة للحكومة والمبادرات الريادية محلياً وإقليمياً ودولياً.
  - **مجال الريادة البحثية والأكاديمية:** ويتم من خلال العمل على تطوير البحوث العلمية لتكون مصدراً للابتكارات في الاقتصاد والمجتمع، وتحديد الأولويات البحثية، وتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجات البحث العملي، وزيادة الترويج التجاري للأبحاث.
  - **مجال أعضاء الجامعة:** تطوير الصفات والسلوكيات والمهارات الريادية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال التعامل المباشر مع الصناعة، وتوفير وتطوير فرص التعلم لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الريادي، وتشجيعهم ومكافأتهم، وتوفير مكاسب مالية لأعضاء الجامعة.
  - **مجال المجتمع والصناعة:** مراقبة ما يحدث في البيئة عن كثب، والاستجابة بسهولة لهذه التغيرات، مع الاسهام في حل مشكلات البيئة، وتطوير شراكة عالمية مع القطاع الصناعي لتسويق الطلاب والبحوث التطبيقية، ورسملة التكنولوجيا، وخلق خدمات جديدة.
- ومما سبق يمكن القول أن تبني الجامعة للنموذج الريادي كمدخل لتحقيق مهمتها، وانفتاحها على العلاقات الخارجية خصوصاً مع قطاعات الاعمال، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية

والاجتماعية، فان ذلك يتطلب منها إعادة النظر في استراتيجيتها، وبالتالي تحديد أهدافها بما ينسجم وتوجهها الريادي.

### متطلبات الجامعة الريادية

بات من المتفق عليه بين الكثير من الكتاب والباحثين أن التوجه نحو الجامعة الريادية أصبح ضرورة ملحة تنتهجها الجامعات الراغبة في الابتكار، والتطوير، والنجاح، والمنافسة، وتفرضها طبيعة التحديات والتغيرات المتسارعة داخلياً وخارجياً.

وقد اطلع الباحث على عدد من المساهمات، والبحوث النظرية، والعملية التي قدمت مقترحاتها، وتجاربها حول العوامل والمتطلبات الاساسية التي يُعتقد أنها تعمل على تحقيق الريادية للجامعات، وخلص الباحث إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول متطلبات الجامعة الريادية، رغم اتفاقهم على بعضها، وسعيهم لتحديد كل ما يمكن أن يكون عاملاً حاسماً لتتحول الجامعة من خلاله إلى جامعة ريادية غير أن المؤكد هو أن تحقيق الريادية للجامعات يتطلب منها تنفيذ التغييرات اللازمة على المستوى الداخلي والخارجي.

وانطلاقاً من هذا، ونتيجة لهذا الاختلاف سيعتمد الباحث أهم المتطلبات التي كانت محل اتفاق الكثير من الكتاب والباحثين، والأقرب لموضوع البحث وهي: (الثقافة الريادية، التوجه الاستراتيجي الريادي، القيادة الريادية، التمويل الموجه والمتنوع، التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع، التحالفات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة الخارجيين، تكنولوجيا المعلومات) موضحة كما يأتي:

**الثقافة الريادية:** تعد الثقافة الريادية شيئاً أساسياً ضمن اطار المنافسة، والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية. (الحكيم وعلي، 2017، 65)

وتعتبر الثقافة الريادية من العوامل العملاقة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الاعمال، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة، والاستقلالية، والانجاز، وغيرها، تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد، والانصياع، والاهتمام بالجماعات والرقابة، لا يتوقع منها أن تنتشر سلوكيات ريادة الاعمال. (المبيريك والجاسر، 2014، 25)

ويعرف (Asso, at, al, 2007) المشار إليه في (الأيوبي، 2017، 13) الثقافة الريادية بأنها "الاجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجع على توليد الافكار، والابداع، والتجربة، ويشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية، وهي مكونات التنظيم للقيام بالتجربة، والقيام بالمخاطرة، ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة، ورفض السلوك الدفاعي، والقدرة على تشكيل فريق عمل مستقل للمشروع، والاعتراف الرسمي بالنجاحات".

ويشير (عبدالحسين، 2015، 98) إلى أن الثقافة الريادية تعمل على تسهيل جهود المنظمة لإدارة مواردها استراتيجياً، من خلال ما تتضمنه من أفكار جديدة، وتشجيع المخاطر، أو تحمل الفشل، وترويج التعليم، وتبني الابداع في الخدمة والمنتج، واعتبار التغيير المستمر ناقلاً للفرص الريادية الممكن استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يعرف الثقافة الريادية بأنها حجم القيم، والاتجاهات، والمعتقدات الريادية التي يجب أن يتصف بها العاملين والمتعلمين في الجامعة، بما يميزهم عن غيرهم، ويخلق مناخ عمل ريادي يساعد في التحول نحو الجامعة الريادية.

**التوجه الاستراتيجي الريادي:** تسعى معظم الجامعات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل بيئة عالمية شديدة التنافس، وهذا يتطلب منها أن تمتلك توجهاً استراتيجياً ريادياً في تنفيذ أنشطتها وأعمالها، من خلال تبني رؤية جديدة تمكنها من تحقيق المزايا التنافسية. (آمال، 2018، 9)

وأكدت بعض الدراسات كدراسة (خاطر، 2019) أن التوجهات الاستراتيجية الواضحة للريادة الجامعية تضمن النجاح في تنفيذ مراحل التحول المنهجي نحو نموذج الجامعة الريادية.

وعرّف (Tang et al, 2007, 385) التوجه الاستراتيجي الريادي بأنه يعبر عن مدى امتلاك المنظمة لسمات ريادية محددة تتضمن نزعة المنظمة نحو الإبداعية من خلال تبني الأفكار الجديدة، والاستباقية، والمنافسة، واستغلال الفرص، وتقبل المخاطر.

ويرى (Hynes, 2009, 645) أن التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من السلوكيات تعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة، كما أنه يعتبر المسألة الحاسمة التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل أي منظمة، بالإضافة إلى كونه يمثل متغير يمكن التحكم والسيطرة فيه، وبالتالي فإن المنظمات قد تسعى إلى تحسينه إذا كانت هناك بوادر لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، كما يمكن وصف التوجه الاستراتيجي بأنه التركيز الرئيسي على الأهداف الطويلة الأجل، وأهداف المنظمة، والإجراءات اللاحقة، والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف.

ومما سبق يمكن للباحث القول أن التوجه الاستراتيجي الريادي يمثل الطريقة أو العملية التي تتبناها الجامعة لتنفيذ من خلالها سياساتها، وخططها الاستراتيجية بما يضمن تحسين أدائها، والوصول بها إلى الجامعة الريادية.

**القيادة الريادية:** حظي مفهوم القيادة الريادية باهتمام بالغ من المتخصصين والباحثين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم، وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الاداء، وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية، والإدارية، والتقنية، والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية، وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المألوف إلى الإبداع، والاستباقية، والتنافسية. (معوض والضويان، 2020، 76).

وإذا كانت القيادة عموماً تكتسب أهمية كبرى في أي مؤسسة أو مجتمع، فإن القيادة الريادية الجامعية اليوم في ظل عمليات المنافسة، وارتفاع الديناميكية البيئية تصبح أكثر أهمية بغض النظر عن أحجام المؤسسات التعليمية، وفترات تأسيسها. (باشقالي، 2010، 9).

ويؤكد (خاطر، 2019، 162) أن القيادة الريادية تعتبر أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية ويجب أن تتميز هذه القيادة بالإيمان العميق بفكرة الريادة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، واستحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الاعمال في التعليم الجامعي.

ويرى (Kuratk, 2007) المشار إليه في (شلاكة وآخرون، 2018، 63) أن القيادة الريادية تعني القدرة الريادية على توقع وتصور الأحداث والتفكير بشكل استراتيجي مرن للتعامل مع التغيرات البيئية، والتعاون مع أفراد المنظمة لإيجاد تغييرات تصنع مستقبل واعد للمؤسسة.

وتعرف القيادة الريادية بأنها "نوع خاص من القيادات العصرية التي يمكنها توصيل منظماتها إلى المنظمات الريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل، وتحليل البيئة الخارجية، والقدرة على الابتكار، والابداع، وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطر". (محمد، 2012، 56) المشار إليها في (عسكر، 2016، 49).

ويرى (Al. Khalifah, 2014, 1) بأن القيادة الريادية هي عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار، وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى، وغالباً ما تكون صعبة بهدف تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، وتوفير التوجه العام للمؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة.

واستناداً إلى ما تمت الإشارة إليه يمكن للباحث بأن القيادة الريادية هي القيادة التي تمتلك رؤية معاصرة، واستراتيجية واضحة لمستقبل عمل الجامعة، والقدرة على استثمار الموارد المالية، واستغلال الفرص، وتفجير الطاقات الكامنة للعاملين، والقدرة على التأثير فيهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهي في كل ذلك تتطلب قدراً كبيراً من الاستباقية، وتحمل المخاطرة، والابداع.

**التمويل الموجه والمتنوع:** تعد قضية تمويل التعليم من القضايا المهمة التي تشغل بال رجال التربية والاقتصاد في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، حيث لم يعد ينظر الى العملية التعليمية على انها خدمة اجتماعية، بل اصبحت استثماراً يستهدف تحسين مستوى حياة الافراد، ويدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. (البابطين، 2019، 56).

ويتزايد الاهتمام بتمويل التعليم، كون تمويل التعليم يعد مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات النظام التعليمي، ويعتبر المسؤول الأول عن كثير من المشكلات التي يواجهها التعليم، وأهم عوامل تحقيق كفاءته وتطويره، والوفاء بمتطلباته من الموارد البشرية والمادية، وبدون التمويل اللازم تقف الجامعات عاجزة عن أداء مهامها الاساسية. (صالح، 2017، 18)

ويقصد بتمويل التعليم الجامعي بأنه مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو من بعض المصادر الأخرى مثل الهبات، أو التبرعات، أو الرسوم الطلابية، أو المعونات المحلية والخارجية، وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محدد. (عامر، 2006، 5)

وأكد (Clark, 2004, 359-360) (Clark, 1998, 6-7) بأن الجامعة الريادية عليها تحدي كبير وهو التحرر من الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي المنخفض باستمرار، وهذا يتطلب منها التوجه نحو اتساع وتبوع القاعدة المالية، ودعم هذا الاتجاه، وتكثيف الجهود لتوفير مصادر متنوعة للتمويل، عن طريق التنافس على المنح والعقود والأسهم التي تمتد من الشبكات الصناعية، وإيرادات الملكية الفكرية، والمنح البحثية، والدخل المكتسب من الخدمات الجامعية، وخلال هذا المسار تتعلم الجامعة الريادية بشكلٍ أسرع من نظرائها غير الرياديين أن التمويل من مصادر كثيرة يحقق لها استقلاليتها المؤسسية.

وقد أكدت دراسة (شاهين، 2020، 126) أن الجامعة الريادية تسعى إلى إيجاد مصادر تمويل غير تقليدية وتوفير بدائل تمويلية في ظل تناقص التمويل الحكومي للجامعات ويكون ذلك عن طريق استثمار وتسويق أبحاثها وأفكارها ومخترعاتها وأهم التطبيقات المستحدثة بها، ومن ثم تحقيق القيمة المضافة لها، والتحالف والشراكة من أجل مشاريع ريادية مبتكرة تحقق تدفقات تمويلية لها تساعد على تحقيق أنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية.

ويمكن للباحث القول أن على الجامعة ذات التوجه الريادي خصوصاً في ظل انخفاض الدعم الحكومي وزيادة الطلب على التعليم، وعدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية أن تعد خطط مشاريع استثمارية تحقق لها الاكتفاء المالي، وتضمن لها تنوع مصادر الدخل، وتنفيذ أهدافها وأنشطتها المختلفة.

**التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار:** يُعد التعليم الريادي محوراً أساسياً في تنمية ريادة الاعمال، ووسيلة العصر في تغيير ثقافة الأفراد والمجتمع وأساليب تفكيرهم ليصبحوا مبادرين، لديهم الإرادة، والقدرة لتحويل الافكار والاختراعات الجديدة إلى مشروعات تجارية ناجحة، بالإضافة إلى نتائجه الكبيرة، ومكتسباته المستقبلية، وآثاره القوية على التنمية النوعية المستدامة، لأنه يخلق قاعدة عريضة من الرياديين والمبدعين في جميع المجالات. (نصار، 2018، 491-492).

يشير (المبيري والجاسر، 2014، 26) إلى أن التحول نحو الجامعة الريادية يتطلب في أحد أهم مساراته تعليمياً ريادياً يرتكز على الابداع والابتكار، لأن الأساليب التقليدية للتعليم القائم على الحفظ والتلقين لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء ثقافة ريادة الاعمال التي تتطلب تعليمياً قائماً على توليد الافكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، كما أن التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار يتطلب تبني نظام تعليمي متعدد التخصصات بما يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل، والاختيار من بين التخصصات المتنوعة، وينمي سعة الافق، ورحابة التفكير.

وعرفت منظمة العمل الدولية واليونسكو التعليم الريادي بأنه "مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام وتدريب وتعليم أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي الريادي، وتأسيس مشاريع الاعمال، أو تطوير مشاريع الاعمال الصغيرة. (المطيري، 2019، 5)

ويساعد التعليم الريادي على تعزيز المهارات الحياتية، وتوسيع آفاق الريادية عند الريادي، مما ينتج عن ذلك زيادة الدخل، وتحسين مستوى المعيشة للفرد، بالإضافة إلى أنه يدعم الابداع والإنتاجية على مستوى المؤسسة، ويعزز روح التنافسية، وبيئة العمل المناسبة، كما أنه يحفز العمل على حل المشكلات التي تواجه جهود التنمية الاقتصادية من خلال ربط التعليم بسوق العمل، وخلق آليات جديدة للربط بينهما. (المطيري، 2019، 9)، وهذا ما اشارت اليه دراسة (القطيط والجهيمي، 2019، 412) التي أكدته نتائجها وجود علاقة طردية بين التعليم الريادي وريادة الاعمال في جامعة مصراته وأن برامج التعليم الريادي تلعب دوراً واضحاً في خلق ريادة الاعمال.

ومما سبق يمكن للباحث القول بأن التعليم الريادي يمثل نمط معين من التعليم يجعل من الطلبة الخريجين رواد أعمال يمتلكون فرص عمل حر من خلال اكسابهم القدرات والمهارات الريادية مثل: الابداع والابتكار، والمخاطر والمبادرة، بما يسهم في التخفيف من أعباء الدولة تجاه بطالة الخريجين، والمشاركة الفعالة في التنمية الاقتصادية.

### التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين. (الشراكة المجتمعية):

نظراً للدور المتنامي للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة برزت الحاجة الملحة لإشراك الجامعات في تعزيز البيئة المحيطة، وتنمية المجتمع، وجعله أكثر فاعلية ونشاطاً، وأكثر قدرة على مواجهة تحدياته المختلفة.

ومن هنا نجد أن الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع كاتجهاً عالمياً معاصراً نالت اهتماماً متزايداً كإحدى الاستراتيجيات القومية التي تهدف إلى حل مشكلات المجتمع، والاندماج فيه للتعرف على متطلباته، وامداده بالمعرفة، والخبرات، والتكنولوجيا المتطورة للنهوض به وتطويره. (محمد، 2017، 243). وقد أوصى مؤتمر التكامل الدولي الثاني- المنعقد بعمان عام 2013م بعنوان "تكاملاً مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع الخاص" على أهمية بناء التحالفات والشراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص. (الغامدي، 2018، 428).

ولهذا تُظهر الجامعات الرغبة في التحول نحو الجامعة الريادية نمواً في وحداتها لتصل خارج الحدود الجامعية القديمة من خلال الربط والشراكات الخارجية مع القطاع التجاري، والصناعي، والحكومي، ومنظمات الأعمال، ومن هذه الوحدات مكاتب التوعية المهنية التي تعمل على نقل المعرفة، وتنمية الملكية الفكرية، والتعليم المستمر، والبرامج الابتكارية، ومتابعة شؤون الخريجين، بالإضافة إلى وحدات ومراكز البحوث المتعددة التخصصات الموجهة نحو تفعيل دور العمل الأكاديمي في حل المشاكل الحرجة التي تواجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولهذا فالجامعة الريادية تأخذ في الاعتبار أهمية الترويج للمحيط البيئي. (Clark, 2004, 357-361)، (Clark, 1998, 6-7)

ومما سبق يمكن للباحث القول بأن التحالفات الاستراتيجية (الشراكة المجتمعية) تمثل مجموعة من الاجراءات التي تمكن الجامعة من الانفتاح على البيئة الخارجية، وإقامة علاقات متينة مع قطاعات المجتمع المختلفة من خلال فتح قنوات تواصل معها تعزز الثقة بينهما وتلبي احتياجاتهما من الخدمات المتبادلة، وتمكن الجامعة من تحقيق وظيفتها المتعلقة بخدمة المجتمع، وتسهم في التحول بها نحو الجامعة الريادية.

### تكنولوجيا المعلومات:

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وقد ساهم التطور التكنولوجي وتقديم الاتصالات في ازدياد دور الأفكار الريادية، واستفادت الجامعات كثيراً من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها. (جمعة، 2017، 99).

وأشارت دراسة (توفيق ومرسي، 2017، 48-49) إلى أن على الجامعات الطامحة في الريادة، وتحسين مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً، أن تتزود بأحدث الوسائل التكنولوجية، في مجال

التعليم، والتدريب، والتأهيل، وتنمية الموارد البشرية، ومواكبة التطورات التقنية التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بإمكاناتها العالية، وتفوقها التقني والعلمي.

وقد ارتبط التحول نحو الجامعة الريادية بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمصادر التقنية كنوع للاستجابة لمتغيرات البيئة، وكوسيلة لتعزيز العمل الأكاديمي، والإداري، والريادي. (عبد الوهاب، 2018، 40)

وتشير نتائج دراسة (جمعة، 2017، 100، 118) إلى أن هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات. حيث وفرت تكنولوجيا المعلومات توليفة من عناصر الميزة التنافسية للجامعات عن طريق مزايا توسيع أعمالها، وتخفيض كلفة الأعمال والأنشطة، عن طريق التخلص من الطرق الورقية التقليدية التي تكلف مالياً وجهداً كبيرين، فضلاً عن توفير الوقت، والمرونة في تحديث الأعمال وتطويرها، وخلق عائد أو مورد جديد، وتطبيق نظم التحسين المستمر للجودة، وتكوين القاعدة التقنية الضرورية لبناء نظم إدارة الجامعات.

ومما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تمثل كافة الأدوات والتقنيات الحديثة التي يجب أن تتوفر في الجامعة، بما يضمن تأمين وصول المعلومات للباحثين والعاملين وفقاً لاحتياجاتهم، وبما يمكنهم من حل مشكلاتهم، ويسهم في تحقيق الأداء المتميز، ويعزز توجهها الريادي، ومركزها التنافسي، وقدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة التي أصبحت سمة من سمات العصر الحالي.

#### جامعة تعز

**نبذة عن جامعة تعز:** تعد جامعة تعز إحدى الجامعات اليمنية الحكومية، التي تم تأسيسها رسمياً بصدور القرار الجمهوري رقم (151) لعام 1995م، وكان العام الجامعي 96/95م هو أول عام جامعي، وتتكون الجامعة حالياً من (12) كلية تضم (71) قسماً علمياً، و(82) برنامجاً دراسياً فضلاً عن برامج الدراسات العليا (دبلوم، ماجستير، دكتوراه) بالإضافة إلى (12) مركزاً أكاديمياً، وبحثياً، واستشارياً، وخدمياً كما يوضحها الجدول رقم(1) (جامعة تعز، 2019، 15).

جدول رقم(1) يبين عدد الكليات والأقسام والبرامج الدراسية في جامعة تعز

| م  | الكلية                                  | عدد الأقسام | عدد البرامج |
|----|---|-------------|-------------|
| 1  | كلية التربية - تعز                      | 15          | 15          |
| 2  | كلية العلوم التطبيقية                   | 9           | 12          |
| 3  | كلية الآداب                             | 10          | 15          |
| 4  | كلية العلوم الإدارية                    | 7           | 11          |
| 5  | كلية الحقوق                             | 3           | 1           |
| 6  | كلية التربية والعلوم والآداب- التربية   | 5           | 5           |
| 7  | كلية الطب والعلوم الصحية                | 5           | 5           |
| 8  | كلية السعيد للهندسة وتقنية المعلومات    | 6           | 7           |
| 9  | كلية التربية شعبه المخلاف               | 4           | 4           |
| 10 | كلية الادارة ونظم المعلومات- التربية    | 3           | 3           |
| 11 | كلية الحاسبات وتقنية المعلومات- التربية | 2           | 2           |
| 12 | كلية العلوم الطبية والصحية-التربية      | 2           | 2           |
|    | الإجمالي                                | 71          | 82          |

المصدر (جامعة تعز، 2019، 15-17).

## وللتعرف على واقع جامعة تعز سيتناوله الباحث وفق الآتي:

**1- التوجه الاستراتيجي:** ضمن اهتمامات جامعة تعز في التغيير وفي اطار استراتيجية التعليم العالي 2006-2010م، وبناءً على نتائج التحليل للبيئة الداخلية والخارجية قامت جامعة تعز بصياغة خطة استراتيجية 2010-2025م اتضحت من خلالها ملامح المرحلة المقبلة وعبرت عن ذلك بالرؤية والرسالة والأهداف المحورية (جامعة تعز، 2010، 12، 23) وقد أوضحت نتائج دراسة (حاجب، 2015، 231) أن استراتيجية جامعة تعز لا تلبّي طموحات الجامعة في ايجاد تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع يتسم بالجودة، ويراعي متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة، ويمنع تكرار التخصصات.

**2- القيادة:** تشير استراتيجية (جامعة تعز، 2010، 17) إلى أن أحد أهم نقاط القوة لجامعة تعز فيما يتعلق بالسلطة والإدارة هو وجود قيادة جامعة واعية بأهمية التغيير، وضرورة اتخاذ الخطوات الضرورية لتحسين نظام إدارة شؤون الجامعة وإجراءاتها بحيث تصبح أكثر شفافية وفاعلية في كافة المجالات المتصلة بالإدارة.

وتأكيداً على اهتمام الجامعة بالقيادات الأكاديمية والكادر التدريسي في كليات ومراكز الجامعة تم اصدار قرارات ترقية لعدد (14) عضو هيئة تدريس إلى درجة استاذ مشارك، و(11) عضو إلى درجة أستاذ، كما بلغ عدد من تم تشيبتهم بدرجاتهم الأكاديمية (38) معيداً، و(1) مدرس، و(7) اساتذة مساعدين، بالإضافة إلى صدور قرارات تسوية أوضاع عدد(19) من مبتعثي الجامعة للدراسات العليا للعام الجامعي 2018/2019م، كما تم منح (25) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تفرغاً علمياً براتب. (جامعة تعز، 2019، 49).

**3- الثقافة التنظيمية:** أشار قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لعام 1995م، وتعديلاته في مادته رقم (5) أن من أهدافها تكوين ثقافة عامة هادفة إلى تنمية الشخصية الصحيحة، والتكوين العلمي والمعرفي القويم، والتركيز على تنمية روح التعاون، والعمل الجماعي، والقيادة الفعالة، والشعور بالمسئولية، والالتزام الاخلاقي.

وبالرغم من هذا التوجه إلا أن نتائج دراسة (الوتاري، 2014، 148) أكدت أن الجامعات اليمنية ومنها جامعة تعز تفقر لثقافة تنظيمية ملائمة لما يتم تنبئه من خطط أو مشاريع كون الثقافة التنظيمية السائدة لدى هذه الجامعات لا ترتقي لحجم التغيير المطلوب للارتقاء بمستويات الأداء الجامعي.

**4- التكنولوجيا والبيئة الجامعية:** تتميز جامعة تعز بميزات تنافسية كثيرة منها امتلاك بيئة جامعية تتوفر فيها قدر ملائم من البنية التحتية من مباني، ومكتبات، ومعامل، وتجهيزات، وفي ضوء اهتمام الجامعة ببنيتها التحتية أشارت (استراتيجية جامعة تعز، 2010-2025، 31-32) إلى أن الجامعة أنشأت إدارة مسئولة عن معدات ومعامل واستثمارات الجامعة سميت دائرة التجهيز والاستثمارات لأجل إدارة ومتابعة التسهيلات، وإعداد البرامج الاستثمارية، وإعداد قاعدة بيانات للتجهيزات المتوفرة، ورسم خطة عامة لتوفير الاحتياجات، ومصادر تمويلها.

وفي هذا السياق نفذت جامعة تعز مجموعة من الاعمال والتجهيزات لعل أهمها: (استحداث وتجهيز قاعات دراسية جديدة في كلية العلوم التطبيقية، وكذا الكلية الطبية والصحية بالتربة، وتجهيز معمل الصناعة 1 و 2 لقسم الأسنان، ومعلمي العقاقير والكيميائية لقسم الصيدلة، ومعمل قسم مساعد أسنان بمركز التعليم المستمر، ومعلمي كلية الآداب وكلية الهندسة، بالإضافة إلى التعامل الالكتروني مع كل ما يخص أسماء، وبيانات، ونتائج الطلبة عبر النظام الآلي، وإصدار البطائق الجامعية، وحوسبة العمل المالي والإداري في الجامعة عبر البرنامج الشامل، وبدء عملية التدريب، وتشغيل نظام صرف الرواتب، وادخال الدليل المالي (جامعة تعز، 2019، 64، 76، 73).

**5-التعليم:** تمثل وظيفة التعليم وبرامجه أحد أهم الوظائف التي أنشئت لأجلها الجامعات وقد أشارت (استراتيجية جامعة تعز، 2010-2025، 19، 29) إلى أن عدد من البرامج الدراسية في الجامعة لا تزال على حالها منذ تأسيسها لم تخضع للمراجعة والتحديث وفق معايير تطوير البرامج المتعارف عليها، مما قد يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية، وعلى الطالب المتخرج بوجه خاص، وصعوبة حصوله على وظيفة مؤكدة أهمية تطوير هذه البرامج. وتأكيداً لهذا التوجه أوضح التقرير السنوي لعام 2019م أنه تم تحديث وتطوير (5) برامج أكاديمية في العام الجامعي 2018/2019م، بالإضافة إلى توصيف وافتتاح (8) برامج نوعية جديدة كما يوضحها الجدول رقم (2)

| م | الحالة       | البرنامج                  | الدرجة     | القسم                     | الكلية   |
|---|--------------|---------------------------|------------|---------------------------|--|
| 1 | تحديث وتطوير | حقوق                      | ليسانس     | قانون عام                 | الحقوق   |
| 2 |              | الرياضيات                 | بكالوريوس  | الرياضيات                 | العلوم التطبيقية                                 |
| 3 |              | الحاسوب                   | بكالوريوس  | الحاسوب                   | العلوم التطبيقية                                 |
| 4 |              | المختبرات الطبية          | بكالوريوس  | المختبرات الطبية          | الطب والعلوم الصحية                              |
| 5 |              | التمريض العالي            | بكالوريوس  | التمريض العالي            | الطب والعلوم الصحية                              |
| 1 | برامج جديدة  | التسويق                   | بكالوريوس  | التسويق                   | الإدارة ونظم المعلومات بالتربة                   |
| 2 |              | معلم حاسوب بالتربة        | بكالوريوس  | معلم حاسوب                | التربية والعلوم والآداب بالتربة                  |
| 3 |              | رياضيات حاسوب             | بكالوريوس  | الرياضيات                 | العلوم التطبيقية                                 |
| 4 |              | الفيزياء الطبية           | بكالوريوس  | الفيزياء                  | العلوم التطبيقية                                 |
| 5 |              | النفط والتعدين            | بكالوريوس  | الجيولوجيا                | العلوم التطبيقية                                 |
| 6 |              | التربية الرياضية والبدنية | بكالوريوس  | التربية الرياضية والبدنية | التربية  |
| 7 |              | تقنية المعلومات           | بكالوريوس  | تقنية المعلومات           | الحاسبات وتقنية المعلومات بالتربة                |
| 8 |              | القبالة                   | دم 3 سنوات | القبالة                   | مركز خدمة المجتمع - وحدة التعليم المستمر بالتربة |

المصدر (جامعة تعز، 2019، 53، 54).

**6-التحالفات الاستراتيجية (الشراكة المجتمعية):** أوضحت (استراتيجية جامعة تعز، 2010-2025، 21، 29) أن الجامعة لا يوجد لديها أي سياسية منظورة لتسويق الخدمات التي تقدمها الجامعة ومراكزها، وأنها لم تقم بتقديم مبادرات ذاتية لتوفير الخدمات الاستشارية للمجتمع باستثناء عدد قليل جداً، وأن التجاوب مع الجهات التي تطلب خدمات استشارية تقدم في معظمها بصفة شخصية، مما يتطلب ضرورة إعداد تقييم نوعي وكمي لاحتياجات القطاعين العام والخاص من الموارد البشرية ومواصفاتها.

وانسجاماً مع هذه التوجهات أشار تقرير (جامعة تعز، 2019، 69، 70) إلى العديد من الاعمال التي تم انجازها في مجال خدمة المجتمع منها إعادة تفعيل العمل في مركز الدراسات البيئية، ودوره في خدمة المجتمع، وتنفيذ إدارة المركز لعدد من الزيارات لمسؤولي السلطة المحلية بتعز، وعدد من

الدورات التدريبية المشتركة بين طلبة الجامعة، وبعض طلبة المدارس، وتقديم الخدمات الاستشارية والنفسية للمجتمع بالاتفاق مع بعض القنوات المحلية من قبل مركز الإرشاد والبحوث النفسية، وتحويل مركز الدراسات العليا من مركز أكاديمي إلى مركز تنفيذي (برامج الماجستير والدكتوراه التنفيذي).

7- **الموارد المالية (التمويل):** تعتمد جامعة تعز كغيرها من الجامعات اليمنية الحكومية على وزارة المالية في الحصول على مواردها المالية التي تشكل نسبة (95%) من مواردها المالية، إلا أن الميزانية المخصصة للجامعة من قبل وزارة المالية ليست كافية لكي تمكنها من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. (استراتيجية جامعة تعز، 2010-2025، 15)

وفي إطار سعي جامعة تعز لتتمية مصادر التمويل الذاتي، والبحث عن مصادر خارجية تم إعداد مشروع اللائحة التنظيمية لدائرة الاستثمار والتطوير المالي، وتحسين كفاءة تحصيل الموارد من خلال فتح حسابات لجميع وحدات الجامعة لدى فرع البنك المركزي اليمني بتعز، وزيادة الموارد الذاتية للجامعة خلال العام 2019م إلى مليار وثلاثمائة مليون ريال، بالإضافة إلى متابعة إعادة الاعتمادات الحكومية، والعمل على تحسين كفاءة إنفاق الأموال. (جامعة تعز، 2019، 74).

ورغم هذا التحسن الملحوظ في الموارد المالية، يرى الباحث أنه ما يزال هناك ضعف في استثمار الامكانيات والمقدرات المادية التي تمتلكها الجامعة بالشكل الذي يمكنها من توفير مصادر تمويل ذاتية كافية، وخلق ميزات تنافسية، وقد يعود ذلك إلى ضعف الخطط والتوجهات والسياسات في هذا الجانب، وقد أشارت نتائج دراسة (حاجب، 2015، 236)، إلى أن القدرات المالية لجامعة تعز تعاني من اختلالات كثيرة منها: ضعف التمويل الحكومي، وتدني الموارد الذاتية في موازنة الجامعة لتمثل أقل من 6%.

#### إجراءات البحث الميدانية

**مجتمع البحث:** بناءً على طبيعة البحث وأهدافه فقد تكون مجتمع البحث من (12) خبيراً متخصصاً في إدارة الأعمال، والأصول والإدارة التربوية، وتكنولوجيا المعلومات أبدوا استعدادهم للاستمرار بجولات تطبيق الأداة وفق أسلوب دلّفي المعدل، والجدول رقم (3) يوضح تصنيف متغيرات (مجتمع البحث) الخبراء المشاركون.

جدول رقم (3) يوضح توزيع الخبراء حسب متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة، سنوات الخبرة)

| سنوات الخبرة |       |            | الوظيفية |           |                 | التخصص |       |             | المؤهل العلمي |          |             |
|--------------|-------|------------|----------|-----------|-----------------|--------|-------|-------------|---------------|----------|-------------|
| النسبة       | العدد | المستوى    | النسبة   | العدد     | المستوى         | النسبة | العدد | المستوى     | النسبة        | العدد    | المستوى     |
| 58.33%       | 7     | 20-10      | 50.00%   | 6         | عضو هيئة تدريسي | 75%    | 9     | أصول تربوية | 50%           | 6        | أستاذ       |
| 41.67%       | 5     | أكثر من 20 | 8.33%    | 1         | رئيس قسم        | 25%    | 3     | إدارة أعمال | 8.33%         | 1        | أستاذ مساعد |
| 100%         | 12    | مشارك      | 16.67%   | 2         | رئيس دائرة      | 100%   | 12    | إجمالي      | 41.67%        | 5        | أستاذ مشارك |
| 25.00%       |       |            | 3        | نائب عميد | 100%            |        |       |             | 12            | الإجمالي |             |
| 100%         |       |            | 12       | الإجمالي  | 100%            |        |       |             | 12            | الإجمالي |             |

ينضح من الجدول أعلاه أن مجتمع البحث تكون من (6) خبراء بدرجة أستاذ بنسبة بلغت (50%)، و(1) بدرجة أستاذ مساعد بنسبة بلغت (8.33%)، و(5) بدرجة أستاذ مشارك بنسبة بلغت (41.67%) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وتكون من (9) خبراء أصول وإدارة تربوية بنسبة بلغت (75%)، و(3) إدارة أعمال بنسبة بلغت (25%) تبعاً لمتغير التخصص، كما تكون من (6) أعضاء



هيئة تدريس بنسبة بلغت (50%)، و (1) رئيس قسم بنسبة بلغت (8.33%)، و (2) رؤساء دوائر بنسبة بلغت (16.67%)، و (3) نواب عمداء بنسبة بلغت (25%) تبعاً لمتغير الوظيفة، بينما تكون من (7) خبـراء بلغت سنوات خبرتهم من 10: 20 سنة بنسبة بلغت (58.33%)، و (5) بلغت سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت (41.67%) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### أداة البحث

استخدم الباحث لمعرفة متطلبات الجامعة الريادية الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات البحث تم عرضها على مجموعة خبراء متخصصين في الإدارة والتربية طُبقت في جولتين باستخدام أسلوب دلفي المعدل.

#### خطوات بناء الأداة

- الاطلاع على المراجع والادبيات المختلفة الخاصة بالجامعة الريادية والأداء المؤسسي.
- جمع البيانات اللازمة لإعداد وتصميم الأداة الخاصة بأسلوب دلفي.
- استشارة الباحث المشرف بغرض تحديد المجالات الرئيسية للأداة التي بُنيت عليها الاستبانة.
- إعداد وتصميم الاستبانة الخاصة بأسلوب دلفي بصورة اولية بالاستفادة مما سبق.
- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف واستطلاع رايه بغرض التأكد من صحتها ودقتها.
- أصبحت الاستبانة بصورتها الاولية مكونة من (85) فقرة موزعة على سبعة مجالات مثلت متطلبات الجامعة الريادية (الثقافة الريادية، التوجه الريادي الاستراتيجي، القيادة الريادية، التمويل الموجه والمتنوع، التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع، التحالفات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية"، تكنولوجيا المعلومات).

#### صدق الأداة

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت له، ولغرض التأكد من الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بالآتي:

- التنسيق مع المشرف لاختيار لجنة تيسير من ذوي الخبرة.
- تم عرض الأداة على لجنة التيسير بصورتها الأولية لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مجالات وفقرات الاستبانة من حيث سلامة المعنى وارتباطها بالمجال أو إعادة صياغتها، والفقرات المقترح اضافتها أو حذفها من وجهة نظرهم، والجدول رقم (4) يوضح توزيع الفقرات على المجالات المذكورة.

جدول رقم (4) يوضح مجالات وعدد فقرات الاستبانة بصورتها الاولية

| م | محاور الاستبانة   | عدد الفقرات | النسبة المئوية |
|---|---|-------------|----------------|
| 1 | الثقافة الريادية  | 12          | 14.12%         |
| 2 | التوجه الاستراتيجي الريادي  | 10          | 11.76%         |
| 3 | القيادة الريادية  | 15          | 17.65%         |
| 4 | التمويل الموجه والمتنوع   | 13          | 15.29%         |
| 5 | التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع                          | 11          | 12.94%         |
| 6 | التحالفات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" | 12          | 14.12%         |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات   | 12          | 14.12%         |
|   | الإجمالي  | 85          | 100%           |

يتضح من الجدول أعلاه أن الاستبانة بصورتها الأولية قد تكونت من (85) فقرة موزعة على (7) مجالات مثلت متطلبات الجامعة الريادية مجال الثقافة الريادية وتكون من (12) فقرة بنسبة بلغت (14.12%)، مجال التوجه الاستراتيجي الريادي وتكون من (10) فقرات بنسبة بلغت (11.76%)، مجال القيادة الريادية وتكون من (15) فقرة بنسبة بلغت (17.65)، مجال التمويل الموجه والمتنوع وتكون من (13) فقرة بنسبة بلغت (15.29) مجال التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار وتكون من (11) فقرة بنسبة بلغت (12.94%)، مجال التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" وتكون من (12) فقرة بنسبة بلغت (14.12%)، مجال تكنولوجيا المعلومات وتكون من (12) فقرة بنسبة بلغت (14.12%).

#### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، قام الباحث بإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي يبين مدى ثبات الأداة في جميع الفقرات التابعة لكل محور، وكذلك يبين مدى ثبات الفقرات في قياسها للمجال المراد قياسه، وتتضح معاملات الثبات من خلال الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للأداة.

| م | محاور الدراسة   | معامل الثبات |
|---|---|--------------|
| 1 | الثقافة الريادية  | 0.91         |
| 2 | التوجه الاستراتيجي الريادي  | 0.90         |
| 3 | القيادة الريادية  | 0.89         |
| 4 | التمويل الموجه والمتنوع   | 0.94         |
| 5 | التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع                          | 0.92         |
| 6 | التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" | 0.91         |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات   | 0.94         |
|   | متوسط معامل الثبات الكلي للأداة                                       | 0.91         |

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ثبات مجال الثقافة الريادية بلغ (0.91)، وبلغ معامل ثبات مجال التوجه الاستراتيجي الريادي (0.90)، بينما بلغ معامل ثبات مجال القيادة الريادية (0.89)، كما بلغ معامل ثبات مجال التمويل الموجه والمتنوع (0.94)، وبلغ معامل الثبات لمجال التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار (0.92)، وبلغ معامل الثبات لمجال التحالفات الاستراتيجية (0.91) وبلغ معامل الثبات لمجال تكنولوجيا المعلومات (0.94) فيما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.91)، وتعد معاملات الثبات هذه جيدة في مثل هذه الأبحاث.

#### إجراءات تطبيق أداة البحث

بعد تفرغ ملاحظات الميسرين ومقترحاتهم والتي شملت تعديل صياغة بعض الفقرات وإعادة ترتيبها قام الباحث بتطبيق الأداة المكونة من 85 فقرة موزعة على (7) مجالات كما سبقت الإشارة إليه على جولتين وفقاً للإجراءات الآتية:

#### أ- إجراءات تطبيق الجولة الأولى:

- تم إعداد قائمة بالخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والتربية الذين تم اختيارهم لجولات تطبيق الأداة وفقاً لمنهجية دلفي المعدل، وقد بلغ عددهم (12) خبيراً.

- توزيع الاستبانة على الخبراء المحددين للإدلاء بأرائهم مع مراعاة (عدم معرفة مجموعة الخبراء بآراء بعضهم البعض) من خلال الاجابة على اسئلة الاستبانة بإبداء درجة الموافقة حسب البديل الذي يرونه مناسباً وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منعدمة)، وقد تم التوضيح والتفسير لكل تساؤلات الخبراء حول أسلوب ومنهجية البحث.
- تم استعادة جميع الاستبانات الموزعة على الخبراء البالغ عددها (12) استبانة.
- اعتمد الباحث على معيار قبول أسلوب دلفي المعدل (68%) فما فوق كنسبة لاعتماد الفقرات التي حصلت على اجماع الخبراء.
- تم تفرغ الاستبانات وتحليلها، واستخراج المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومجال.
- تم اضافة فقرة جديدة بحسب رأي أغلب الخبراء.
- تم حذف الفقرات التي لم تحصل على معيار القبول المحدد (68%) كما في الجدول رقم (6).

جدول(6) يوضح مجالات وفقرات الاستبانة بعد الجولة الاولى

| م | محاور الاستبانة   | عدد الفقرات | النسبة المئوية | الفقرات المحذوفة | الفقرات المضافة |
|---|---|-------------|----------------|------------------|-----------------|
| 1 | الثقافة الريادية  | 9           | 13.43%         | 3, 6, 12         |                 |
| 2 | التوجه الاستراتيجي الريادي  | 9           | 13.43%         | 11               |                 |
| 3 | القيادة الريادية  | 11          | 16.42%         | 5, 8, 10, 13     |                 |
| 4 | التمويل الموجه والمتنوع   | 10          | 14.92%         | 3, 4, 10         |                 |
| 5 | التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع                          | 10          | 14.92%         | 11               |                 |
| 6 | التحالفات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" | 9           | 13.43%         | 6, 8, 11         |                 |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات   | 9           | 13.43%         | 3, 4, 8, 10      | 11              |
|   | الإجمالي  | 67          | 100%           | 19               | 1               |

يتضح من الجدول أعلاه حصول أغلب فقرات المجالات على نسبة الاتفاق المحددة أعلاه، وحذف الفقرات التي لم تحصل على معيار القبول المحدد (68%)، البالغ عددها (19) فقرة وهي الفقرات رقم (3، 6، 12) من مجال الثقافة الريادية حيث حصلت على نسبة اتفاق على التوالي (51.67%)، (56.67%، 66.67%)، والفقرة رقم (11) من مجال التوجه الاستراتيجي حيث حصلت على نسبة اتفاق (58.33%)، والفقرات رقم (5، 8، 10، 13) من مجال القيادة الريادية حيث حصلت كلها على نسبة اتفاق (46.67%)، والفقرات رقم (3، 4، 10) من مجال التمويل الموجه والمتنوع حيث حصلت على نسبة اتفاق على التوالي (41.6%، 40%، 40%)، والفقرة رقم (11) من مجال التعليم الريادي حيث حصلت على نسبة اتفاق (50%)، والفقرات رقم (6، 8، 11) من مجال التحالفات الاستراتيجية حيث حصلت على نسبة اتفاق على التوالي (58.2%، 63.33%، 58.33%)، والفقرات (3، 4، 8، 10) من مجال تكنولوجيا المعلومات حيث حصلت على نسبة اتفاق على التوالي (61.66%)، (57.33%، 56.66%، 53.33%)، كما تم اضافة الفقرة رقم(11) في مجال تكنولوجيا المعلومات بحسب رأي أغلب الخبراء. ليصبح عدد الفقرات للجولة الثانية بعد الحذف والاضافة (67) فقرة.

#### ب- إجراءات تطبيق أداة البحث في الجولة الثانية

- في ضوء نتائج الجولة الأولى، وزيادة في التأكد من مصداقية وثبات الأداة واستجابة الخبراء، أعاد الباحث النزول بالاستبانة للجولة الثانية بعدد (67) فقرة.

- طبق الباحث استبانة الجولة الثانية على خبراء الجولة الأولى أنفسهم والبالغ عددهم (12) خبيراً حيث عرض على كل خبير درجة استجاباته، واستجابات بقية الخبراء في الجولة الأولى على مستوى كل فقرة ومجال من فقرات ومجالات الاستبانة من حيث متوسط الاستجابات والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، وطلب منهم إعطاء رأيهم حول الاستمرار على درجاتهم السابقة أو إعطاء درجة موافقة أخرى للجولة الثانية
- تم استعادة جميع الاستبانات الموزعة على الخبراء خلال ثلاثة أسابيع ابتداءً من تاريخ 2021/2/16 - 2021/3/10م. حيث بلغت (12) استبانة.
- اعتمد الباحث على معيار قبول (80%) فما فوق كنسبة لاعتماد الفقرات.
- تم تفرغ الاستبانات وتحليلها، واستخراج المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومجال.
- حصلت جميع الفقرات في الجولة الثانية على نسبة موافقة عالية جداً.

والجدول رقم (7) يوضح مجالات وعدد فقرات الاستبانة في الجولة الأولى والثانية

| م | محاور الاستبانة   | الجولة الأولى |                | الجولة الثانية |                |
|---|---|---------------|----------------|----------------|----------------|
|   |   | عدد الفقرات   | النسبة المئوية | عدد الفقرات    | النسبة المئوية |
| 1 | الثقافة الريادة   | 12            | 13.95%         | 9              | 13.43%         |
| 2 | التوجه الاستراتيجي الريادي  | 10            | 11.63%         | 9              | 13.43%         |
| 3 | القيادة الريادية  | 15            | 17.44%         | 11             | 16.42%         |
| 4 | التمويل الموجه والمتنوع   | 13            | 15.12%         | 10             | 14.93%         |
| 5 | التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع                          | 11            | 12.79%         | 10             | 14.93%         |
| 6 | التحالفات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" | 12            | 13.95%         | 9              | 13.43%         |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات   | 12            | 15.12%         | 9              | 13.43%         |
|   | الإجمالي  | 85            | 100%           | 67             | 100%           |

يتضح من الجدول أعلاه بقاء جميع فقرات الاستبانة في الجولة الثانية البالغ عددها (67) ما يؤكد ثبات الخبراء على فقرات الاستبانة، موزعة على (7) مجالات مثلت متطلبات الجامعة الريادية كالآتي مجال الثقافة الريادية وتكوّن من (9) فقرات بنسبة بلغت (13.43%)، مجال التوجه الاستراتيجي الريادي وتكون من (9) فقرات بنسبة بلغت (13.43%)، مجال القيادة الريادية وتكوّن من (11) فقرة بنسبة بلغت (16.42%)، مجال التمويل الموجه والمتنوع وتكون من (10) فقرات بنسبة بلغت (14.93%)، مجال التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار وتكوّن من (10) فقرات بنسبة بلغت (14.93%)، مجال التحالفات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" وتكون من (9) فقرات بنسبة بلغت (13.43%)، مجال تكنولوجيا المعلومات وتكون من (9) فقرات بنسبة بلغت (13.43%).

#### المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل نتائج تطبيق الأداة على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (statistical package for social science) الذي يعرف اختصاراً (SPSS) للحصول على المؤشرات المطلوبة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية، والأوزان المئوية والانحرافات المعيارية لغرض معرفة متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة عز، لكل محور ولكل فقرة من فقرات الأداة.

2- تم استخدام معامل ثبات الفايرونباخ للتحقق من ثبات أداة البحث.

3- تم الالتزام بمستوى الدلالة (0.05) كحد أدنى للحكم على دلالة الفروق.

وقبل أن يعرض الباحث نتائج البحث التي توصل إليها، يرى أنه لا بد من عرض المقياس الذي سيعمل على تفسير النتائج بمقتضاه، ولأن الباحث قد استخدم في أداة البحث سلماً خماسياً حسب تصنيف ليكرت (Likert)، وحسب مدى الثقة يكون السلم الخماسي طبقاً للمعادلة  $(4) = (1-5)$  ثم قسمة المدى (4) على درجات المقياس (5) فيكون الناتج (0.80) وهو الفارق بين كل مستوى والمستوى الذي يليه. كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) يوضح السلم الخماسي المتبع مقياساً لدرجة الموافقة على فقرات الاستبيان

| م | مدى المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|---|---------------------|---------------|
| 1 | 1.80 : 1            | منعدمة        |
| 2 | 2.60 : 1.81         | منخفضة        |
| 3 | 3.40 : 2.61         | متوسطة        |
| 4 | 4.20 : 3.41         | عالية         |
| 5 | 5.00 : 4.21         | عالية جداً    |

يتضح من الجدول (14) أنه إذا جاء المتوسط الحسابي للفقرة بين (5.00) و(4.21) فإن درجة الموافقة عليها تكون (عالية جداً)، وإذا جاء المتوسط الحسابي بين (4.20) و(3.41) فإن درجة الموافقة على الفقرة تكون (عالية)، وإذا كان المتوسط الحسابي بين (3.40) و(2.61) فإن درجة الموافقة على الفقرة تكون (متوسطة)، وإذا كان المتوسط الحسابي بين (2.60) و(1.81) فإن درجة الموافقة على الفقرة تكون (منخفضة)، أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1.80) و(1) فإن درجة الموافقة على الفقرة تكون (منعدمة) ما يعني أن مضمون الفقرة منعدمة في الواقع.

عرض نتائج البحث الميداني وتفسيرها ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال البحث: ما متطلبات تطبيق الجامعة الريادية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على مستوى مجالات الأداة مجتمعة، وعلى مستوى كل فقرة من فقرات كل مجال على حده، كما يراها الخبراء باستخدام أسلوب دلفي في الجولتين الأولى والثانية كالآتي:

(أ) عرض نتائج الجولتين الأولى والثانية وتفسيرها وفقاً لمجالات الأداة مجتمعة كما يوضحها الجدول رقم (9)

| م | المجال                                       | الجولة الأولى |              |                   | الجولة الثانية |              |                   |
|---|--|---------------|--------------|-------------------|----------------|--------------|-------------------|
|   |  | المتوسط       | نسبة المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط        | نسبة المتوسط | الانحراف المعياري |
| 1 | الثقافة الريادية                             | 4.37          | 87.36        | 2.7629            | 4.94           | 98.7         | 1.1069            |
| 2 | التوجه الاستراتيجي الريادي                   | 4.67          | 93.33        | 3.8925            | 4.96           | 99.26        | 0.9863            |
| 3 | القيادة الريادية                             | 4.14          | 82.78        | 3.9231            | 4.92           | 98.33        | 1.19171           |
| 4 | التمويل الموجه والمتنوع                      | 4.22          | 84.49        | 2.3529            | 4.97           | 99.33        | 1.11547           |
| 5 | التعليم الريادي القائم على الإبداع والابتكار | 4.71          | 94.24        | 1.8113            | 4.97           | 99.33        | 0.8876            |
| 6 | التحالفات الاستراتيجية                       | 4.42          | 88.47        | 2.3693            | 4.93           | 98.52        | 1.17937           |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات                          | 4.19          | 83.85        | 2.8311            | 4.97           | 99.33        | 0.9623            |
|   | المتوسط العام للمجالات                       | 4.38          | 87.78        | 2.7628            | 4.95           | 99.03        | 1.11079           |

ويوضح من نتائج الجدول أعلاه المتعلق بنتائج الجولتين معاً على مستوى مجالات الأداة مجتمعة الآتي:  
- بلغت نسبة موافقة الخبراء في الجولة الأولى على مستوى مجالات الأداة مجتمعة (87.78%) في حين بلغت نسبة الموافقة في الجولة الثانية إلى (99.03%)، وهو ما يعني زيادة موافقة الخبراء في الجولة الثانية على كل مجالات الاداة مقارنة بما كانت عليه في الجولة الأولى.

- اختلف ترتيب المجالات في الجولة الثانية عما كانت عليه في الجولة الأولى حسب درجة موافقة الخبراء عليها، حيث كان ترتيب المجالات في الجولة الأولى تنازلياً والتي حصلت على درجة تقدير عالية جداً كالآتي: (التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.71) ونسبة مئوية بلغت (94.24%)، وجاء التوجه الاستراتيجي الريادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، وبنسبة مئوية بلغت (93.33%)، وجاء مجال التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وبنسبة مئوية بلغت (88.47%)، وجاء مجال الثقافة الريادية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وبنسبة مئوية بلغت (87.36%)، وجاء مجال التمويل الموجه والمتنوع في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، ونسبة مئوية بلغت (84.49%)، في حين جاء مجال تكنولوجيا المعلومات في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ونسبة مئوية بلغت (83.85%)، بينما جاء مجال القيادة الريادية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وبنسبة مئوية بلغت (82.78%) بدرجة تقدير عالية.

- أما في الجولة الثانية فقد حصلت كل المجالات على درجة تقدير عالية جداً حيث كان ترتيب المجالات تنازلياً كالآتي: (التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار، التمويل الموجه والمتنوع، وتكنولوجيا المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ لكل منهم (4.97) ونسبة مئوية بلغت (99.33%).

وهذا يعني زيادة موافقة الخبراء عما كانت عليه في الجولة الأولى بدرجة تقدير (عالية جداً) على جميع متطلبات التعليم الريادي، ومتطلبات التمويل الموجه والمتنوع، ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتطبيق الجامعة الريادية.

ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة تأكيد الخبراء على أهمية مجال التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع كمحور ارتكاز بالنسبة لوظائف الجامعة يعبر عن ريادتها، ويعكس ومستوى جودتها، ويزيد من قدراتها التنافسية ما يتطلب من الجامعة مراجعة سياستها التعليمية لتوفير نمط خاص من التعليم يربط بين التعليم والريادة، ويصقل شخصيات الطلبة، ويشجع الابداع والابتكار، ويكسبهم مهارات علمية وعملية تصنع منهم رواد أعمال ناجحين معتمدين على ذواتهم في توفير فرص العمل، ويسهمون بشكل فاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية. كما يؤكدون على ضرورة أن تمتلك الجامعة التمويل المالي المتنوع والكافي لتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها من خلال العمل على تنمية وتنويع مصادر الدخل وتوجيهه وفق خطط واضحة تمكنها من الوصول للاكتفاء الذاتي تتغلب من خلاله على ضعف التمويل الحاصل الذي يمثل أحد أهم المشكلات التي تعاني منها أغلب الجامعات، ويقف عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهدافها وطموحاتها، وميزتها التنافسية، كما يرى الخبراء أن تكنولوجيا المعلومات من الأهمية بمكان ونحن في عصر التقدم التكنولوجي وانتشار الأنترنت، كونها تمثل صفة

- مميزة للجامعات ذات التوجه الريادي تزيد من توسيع أعمالها، وتوفر كلفة الأنشطة، وتختصر الوقت والجهد، وتسهل قنوات الاتصال، مما ينعكس بشكل كبير على تحسين وتطوير أدائها.
- وجاء مجال التوجه الاستراتيجي الريادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.96)، ونسبة مئوية بلغت (99.26%)، ما يشير إلى درجة اتفاق (عالية جداً) بين الخبراء على متطلبات التوجه الاستراتيجي الريادي المطلوبة للجامعة الريادية. ويعزو الباحث ذلك إلى وعي الخبراء بأن الريادة أصبحت تمثل هدفاً استراتيجياً وتنافسياً تسعى الجامعات إلى تحقيقه من خلال بناء استراتيجيات مناسبة وملائمة لتوجهها الريادي، تساير التغيرات الداخلية والخارجية وتعمل على احتوائها والتكيف معها، وترجم أفكارها ومفاهيمها وتوجهاتها المستقبلية لبلوغ الأداء الريادي المتميز والمستدام.
- جاء مجال الثقافة الريادية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.94)، وبنسبة مئوية بلغت (98.7%) وهو ما يعني موافقة الخبراء بدرجة (عالية جداً) على متطلبات الثقافة الريادية المطلوبة للجامعة الريادية. ويعزو الباحث ذلك إلى وعي الخبراء بأن الثقافة الريادية للعاملين تمثل أحد مقومات الجامعة الريادية والمحرك الأساسي لطاقتهم وقدراتهم وتوجيه سلوكهم نحو الممارسات الريادية، ومورداً كامناً لتوليد التميز، وتبادل الخبرات، وتوفير المناخ الملائم لتحقيق الكفاءة.
- جاء مجال التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.93)، ونسبة مئوية بلغت (98.52%) وهو ما يشير إلى نسبة اتفاق بدرجة (عالية جداً) بين الخبراء حول متطلبات الشراكة المجتمعية المطلوبة للجامعة الريادية. ويعزو الباحث ذلك إلى تأكيد الخبراء على حاجة الجامعة للتجديد في وظيفة خدمة المجتمع من خلال التواصل النشط والفعال، والمبادرة في تقديم خدمات متميزة للمجتمع، وتوسيع نطاق المشاركة، وتسويق برامجها واستشاراتها وبراءات اختراعها، وتوجيه بحوثها لتلبية احتياجات المجتمع على قاعدة تكامل الشراكة المجتمعية التي تسهم في التنمية الاقتصادية، وتربط الصناعة بالمجتمع، وتزيد من دعم القطاع الخاص لبرامج وأنشطة الجامعة.
- جاء مجال القيادة الريادية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.92)، ونسبة مئوية بلغت (98.33%) وهذا يشير إلى أن الخبراء أيضاً يوافقون وبدرجة (عالية جداً) على متطلبات القيادة الريادية المطلوبة للجامعة الريادية. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية وجود قيادة جامعية تؤمن بالتوجه الريادي عن وعي وقناعة، وتمتلك رؤية استراتيجية واضحة نحو المستقبل، وقدرة على الابتكار والإبداع والمخاطرة وتحمل المسؤولية تجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهداف الجامعة الريادية وطموحاتها من القيادة التقليدية.

(ب) عرض نتائج الجولة الثانية وتفسيرها وفقاً لكل مجال من مجالات الأداة كالاتي:

1- عرض نتائج الجولة الثانية لمجال متطلب (الثقافة الريادية) كما يراها الخبراء في الجدول رقم (10)

| التقدير اللفظي | نتائج الجولة الثانية |              |         | الفقرات<br>لتحقيق الثقافة الريادية ينبغي على الجامعة:-                                  | م |
|----------------|----------------------|--------------|---------|---|---|
|                | الانحراف المعياري    | نسبة المتوسط | المتوسط |   |   |
| عالية جداً     | 0.0000               | 100          | 5.00    | وضع فلسفة ملائمة لتبني مفاهيم وقيم ومعتقدات الثقافة الريادية.                           | 1 |
| عالية جداً     | 0.28868              | 98.33        | 4.92    | اختيار الأفراد القادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة الريادية.                     | 2 |
| عالية جداً     | 0.0000               | 100          | 5.00    | تنمية الوعي بالثقافة الريادية لدى المنتسبين من خلال اقامة دورات تثقيفية وتدريبية.       | 3 |
| عالية جداً     | 0.28868              | 98.33        | 4.92    | نشر الثقافة الريادية من خلال القصص النجاح لرواد أعمال من داخل أو خارج الجامعة.          | 4 |
| عالية جداً     | 0.0000               | 100          | 5.00    | تشجيع السلوكيات الريادية كالاستقلالية، والابداع، وروح المغامرة لدى المنتسبين.           | 5 |
| عالية جداً     | 0.28868              | 98.33        | 4.92    | تعزيز الثقة بالنفس، والعمل بروح الفريق الواحد.  | 6 |
| عالية جداً     | 0.28868              | 98.33        | 4.92    | إقامة الأنشطة الريادية المرافقة من مسابقات وندوات وحلقات نقاش تدعم ثقافة العمل الريادي. | 7 |
| عالية جداً     | 0.38925              | 96.66        | 4.83    | نشر ثقافة الحوار وبناء السيناريوهات المتعلقة بالمستقبل.                                 | 8 |
| عالية جداً     | 0.28868              | 98.33        | 4.92    | تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية كثقافة سائدة لديهم.                     | 9 |
| عالية جداً     | 0.11069              | 98.7         | 4.94    | الإجمالي  |   |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال الأول " الثقافة الريادية" الآتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (9) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (5.00 - 4.83)، ونسبة اتفاق تراوحت بين (100 - 96.66%) ما يعني أن الخبراء موافقين بدرجة (عالية جداً) على كل متطلبات الثقافة الريادية المطلوبة لتطبيق الجامعة الريادية، وزيادة اتفاق بين الخبراء على ما كانت عليه في الجولة الأولى.
- حصلت المتطلبات رقم (1، 3، 5) والتي نصت على التوالي على "وضع فلسفة ملائمة لتبني مفاهيم وقيم ومعتقدات الثقافة الريادية"، "تنمية الوعي بالثقافة الريادية لدى المنتسبين من خلال اقامة دورات تثقيفية وتدريبية"، "تشجيع السلوكيات الريادية كالاستقلالية، والابداع، وروح المغامرة لدى المنتسبين" على المرتبة الاولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) وبنسبة مئوية بلغت (100%) وهي نسبة تشير إلى موافقة الخبراء على هذه المتطلبات بدرجة (عالية جداً) وأنها تمثل متطلبات هامة من وجهة نظرهم. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية أن تتبنى الجامعة ثقافة لريادية الاعمال من خلال الاهتمام بوضع فلسفة واضحة ومناسبة تسير توجهها الريادي.

وهو ما أشارت اليه نتائج دراسة (صرصور، 2019) التي أكدت على أهمية تحديث فلسفة الجامعة وثقافتها الريادية. وأكد الخبراء على أهمية والعمل على تنمية الوعي بها من خلال الدورات والفعاليات التدريبية والثقافية. ويتفق هذا مع ما أوضحتها دراسة (إبراهيم 2015) التي ذكرت نتائجها ضرورة التوعية بثقافة ريادة الاعمال، ونشر قصص نجاح لطلاب ريادين. وتشجيع المنتسبين على ممارسة سلوكيات رواد الاعمال كالاستقلالية والابداع والمخاطرة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم وتحديث تغيرات ايجابية في ثقافة المجتمع الأكاديمي تجاه ريادة الاعمال.

وبالنظر لنتائج المجال بشكل عام نجد أنها اتفقت مع دراسة (اللوح 2017) التي أوضحت نتائجها أن الثقافة الريادية تعد أحد العوامل الريادة لتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (خاطر 2019) التي أكدت أن الثقافة الريادية تعد نقطة الانطلاق للجامعة الريادية والمحددة لجميع أبعادها، ودراسة (شاهين 2020)

التي أكدت أن الثقافة الريادة من أهم متطلبات الجامعة الريادية، وتعد أحد محاور الاستراتيجية المقترحة للجامعة للانطلاق نحو الريادة. ودراسة (عبدالوهاب، 2018) التي اعتبرت ان الثقافة الريادية هي المسار الاول من مسارات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ودراسة ( Kraus & Kauranen, 2009) التي أكدت أن المنظمات الكبرى تحاول أن تصبح ريادية عن طريق ايجاد الثقافة الريادية، ومن أجل أن تصبح أكثر ريادية ينبغي على الإدارة العليا أن تقوم بتطوير الثقافة الريادية، ودراسة (كامل وحسن 2018) التي أكدت نتائجها أن هناك دور أساس واستراتيجي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

## 2- عرض نتائج الجولة الثانية لمجال متطلبات (التوجه الاستراتيجي الريادي) كما يراها الخبراء في الجدول رقم(11)

| م | لتحقيق التوجه الاستراتيجي الريادي ينبغي على الجامعة:                              | نتائج الجولة الثانية |              |                   |
|---|---|----------------------|--------------|-------------------|
|   |   | المتوسط              | نسبة المتوسط | الانحراف المعياري |
| 1 | بناء استراتيجية في ضوء المستجدات المحلية والعالمية والتوجه الاستراتيجي الريادي.   | 5.00                 | 100          | .00000            |
| 2 | توجيه المنتسبين للعمل وفق رؤية ورسالة وأهداف التوجه الاستراتيجي الريادي           | 5.00                 | 100          | .00000            |
| 3 | توعية المنتسبين بأهمية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الريادي وتطوير الاداء.      | 4.83                 | 96.66        | .38925            |
| 4 | التوجه الحقيقي نحو المنافسة في مجالات جديدة.                                      | 4.92                 | 98.33        | .28868            |
| 5 | امتلاك معلومات كافية عن الاستراتيجيات المنافسة.                                   | 4.92                 | 98.33        | .28868            |
| 6 | المعرفة الكاملة بالبدائل المتاحة والممكنة للاستفادة من الفرص في البيئة التنافسية. | 5.00                 | 100          | .00000            |
| 7 | نشر وتعميم بحوث واستراتيجيات الريادة الصادرة عن الجهات الدولية المهمة بالريادة.   | 5.00                 | 100          | .00000            |
| 8 | التحسين والابتكار في تقديم الخدمات وإدارة المخاطر المترتبة على ذلك.               | 5.00                 | 100          | .00000            |
| 9 | اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة وحيوية وتحمل المسؤوليات بكفاءة وفاعلية.              | 5.00                 | 100          | .00000            |
|   | الاجمالي  | 4.96                 | 99.26        | .09863            |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال الثاني "التوجه الاستراتيجي الريادي" الآتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (9) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (4.83 - 5.00)، ونسبة مئوية تراوحت بين (100 - 96.66%) ما يعني أن الخبراء موافقين أيضاً بدرجة (عالية جداً) على كل متطلبات التوجه الريادي الاستراتيجي المطلوبة لتطبيق الجامعة الريادية، ويدركون أهميتها، وازدياد اجماع بينهم على ما كانت عليه في الجولة الأولى.

- حصلت المتطلبات رقم (1، 2، 6، 7، 8، 9) والتي نصت على التوالي على "بناء استراتيجية في ضوء المستجدات المحلية والعالمية والتوجه الاستراتيجي الريادي"، "توجيه المنتسبين للعمل وفق رؤية ورسالة وأهداف التوجه الاستراتيجي الريادي"، "المعرفة الكاملة بالبدائل المتاحة والممكنة للاستفادة من الفرص في البيئة التنافسية"، "نشر وتعميم بحوث واستراتيجيات الريادة الصادرة عن الجهات الدولية المهمة بالريادة"، "التحسين والابتكار في تقديم الخدمات وإدارة المخاطر المترتبة على ذلك"، "اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة وحيوية وتحمل المسؤوليات بكفاءة وفاعلية" على المرتبة الأولى على مستوى متطلبات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) وبنسبة مئوية بلغت (100%) وهي نسبة اتفاق

(عالية جداً) بين الخبراء. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الخبراء إلى أهمية أن تضع الجامعة الرغبة في التحول نحو النموذج الريادي إستراتيجية ريادية تستوعب متغيرات العمل الريادي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. وهو ما أشارت إليه دراسة (الريميدي، 2018) التي أكدت نتائجها على ضرورة أن تتبنى الجامعة الريادية الأفكار الريادية ضمن رؤيتها ورسالتها. وتعريف المنتسبين بكل مكوناتها من رؤية ورسالة وأهداف وتوجيههم للعمل بها وفق فهم واضح لها، وأن تكون الاستراتيجية مرنة تستوعب الحلول والبدائل الممكنة لمواجهة التحديات واقتناص الفرص، وينفق هذا مع نتائج دراسة (تيطراوي وزوبيري، 2019) التي خلصت نتائجها إلى أهمية معرفة المنظمة الريادية بالبدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة. كما أكد الخبراء على الانفتاح على استراتيجيات ومخرجات المؤسسات الدولية الريادية والاستفادة من بحوثها ومنشوراتها وتعميماتها، واتجاه مبدأ الابتكار والتجديد والتحسين المستمر في تقديم خدماتها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة ذات التوجه الريادي فيما يخص الوضع المستقبلي للجامعة، وتحمل نتائج تلك القرارات بكل مسؤولية مهما كانت دون تيرير أو تهرب. وبالنظر لنتائج المجال بشكل عام نجد أنها اتفقت مع بعض الدراسات منها دراسة (عبدالوهاب، 2018) التي أكدت نتائجها أن التوجه الاستراتيجي يمثل أحد المسارات باتجاه التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ودراسة (خاطر، 2019) التي أوضحت في تصورها المقترح أن التوجهات الاستراتيجية الواضحة للريادة الجامعية تضمن النجاح في تنفيذ مراحل التحول المنهجي نحو نموذج الجامعة الريادية، ودراسة (آمال، 2018) التي أشارت إلى أن الوصول إلى جامعة ريادية يتطلب منها توجهاً استراتيجياً، ودراسة (العماري، 2017) التي أكدت نتائجها ان التوجه الاستراتيجي نحو الريادة أكثر التوجهات تأثيراً على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.

### 3- عرض نتائج الجولة الثانية لمجال متطلبات (القيادة الريادي) كما يراها الخبراء في الجدول رقم(12)

| م  | البيانات   | نتائج الجولة الثانية |              |         |
|----|--|----------------------|--------------|---------|
|    |  | الانحراف المعياري    | نسبة المتوسط | المتوسط |
| 1  | الايان بأهمية التوجه الريادي عن وعي وقناعة.                            | 38925                | 96.67        | 4.83    |
| 2  | امتلاك رؤية واضحة حول المستقبل ومتابعة التطورات والمستجدات أولاً بأول. | 00000                | 100          | 5.00    |
| 3  | القدرة على التأثير في الآخرين.   | 38925                | 96.67        | 4.83    |
| 4  | تبنى الأفكار الإبداعية والابتكارية وتشجيعها.                           | 00000                | 100          | 5.00    |
| 5  | اطلاق المبادرات الاجتماعية والعلمية ودعمها.                            | 28868                | 98.33        | 4.92    |
| 6  | تمكين الوحدات الادارية من إدارة أعمالها.                               | 28868                | 98.33        | 4.92    |
| 7  | اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها.                                       | 28868                | 98.33        | 4.92    |
| 8  | استخدام الحوار والمناقشة في حل مشكلاتها.                               | 28868                | 98.33        | 4.92    |
| 9  | اتخاذ قرارات تشاركية جريئة وغير اعتيادية.                              | 28868                | 98.33        | 4.92    |
| 10 | العمل بجرأة في الحالات التي تتسم بالمخاطرة العالية.                    | 57735                | 96.67        | 4.83    |
| 11 | انتهاج المرونة في تطبيق القرارات الادارية.                             | 00000                | 100          | 5.00    |
|    | الإجمالي   | 19171                | 98.33        | 4.92    |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال الثالث "القيادة الريادية" الاتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (11) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (4.83 - 5.00)، ونسبة مئوية تراوحت بين (100 - 96.66%) وهي نسبة تشير إلى درجة موافقة (عالية جداً) على كل متطلبات القيادة الريادية المطلوبة لتطبيق الجامعة الريادية، ما يعني زيادة إجماع الخبراء عما كانت عليه في الجولة الأولى.

حصلت المتطلبات رقم (2، 4، 11) والتي نصت على التولي على "امتلاك رؤية واضحة حول المستقبل ومتابعة التطورات والمستجدات أولاً بأول"، "تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية وتشجيعها"، "انتهاج المرونة في تطبيق القرارات الإدارية" على المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) وبنسبة مئوية بلغت (100%). ويعزو الباحث ذلك إلى تأكيد الخبراء على أهمية أن تمتلك القيادة الريادية للجامعة رؤية واضحة تستشرف من خلالها المستقبل الريادي للجامعة، وتستوعب تطوراتها ومستجداته، وتبني الخطط والاستراتيجيات المنافسة، وتحصر على تشجيع المبتكرين والمبدعين وتتبنى أفكارهم، وتستثمر طاقاتهم، وأن تكون مرنة في تطبيق قراراتها لأنها تصنع قراراتها بمشاركة العاملين أنفسهم. ويتفق هذا مع ما أكدته نتائج دراسة (عبداللطيف، 2017) من ضرورة مكافأة أصحاب الأفكار الريادية وتشجيعهم، وأن تكون القيادة الريادية مرنة تستجيب للمتغيرات البيئية. ودراسة (صرصور، 2019) التي ذكرت من متطلبات القيادة الريادية تقدير الأفكار الجديدة والإبداعية.

وبالنظر لنتائج المجال بشكل عام نجد أنها اتفقت مع دراسة (خاطر، 2019) التي أكدت أن ضمان نجاح الجامعات في التحول نحو نموذج الجامعة الريادية فإن ذلك يلزم من قيادتها أن تكون ريادية في فكرها وتوجهاتها، ودراسة (شاهين، 2020) التي أكدت في استراتيجيتها المقترحة أن القيادة الريادية الجامعية تمثل أحد المسارات التي يمكن للجامعة من خلالها الانطلاق نحو الريادية والتميز، ودراسة (محمود واحمد، 2016) التي أكدت في متطلبات تصورها المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية أهمية توافر قيادات جامعية ذات خبرة بريادة الاعمال، ودراسة (توفيق ومرسي، 2017) التي أوضحت أن القيادة الواعية بأهمية التوجه نحو الريادية تعد أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية، ودراسة (السعيد، 2019) التي كشفت نتائجها أن هناك متطلبات يجب توافرها لإمكانية تحول الجامعات المصرية إلى ريادة الاعمال ومنها قيادة جامعية توفر رؤية واضحة للجامعة نحو ريادة الاعمال، ودراسة (الخنيزان والخصيري، 2019) التي خلصت نتائجها إلى أن من متطلبات الوصول للريادة العالمية للجامعات السعودية وجود قيادة قادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الاعمال، وواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الاعمال.

4- نتائج الجولة الثانية لمجال متطلبات (التمويل الموجه والمتنوع) كما يراها الخبراء، ويتضح ذلك من الجدول (13)

| م  | الفقرات لتوفير تمويل موجه ومتنوع ينبغي أن تعمل الجامعة على:                              | نتائج الجولة الثانية |                 |         |
|----|--|----------------------|-----------------|---------|
|    |  | الانحراف المعياري    | النسبة المتوسطة | المتوسط |
| 1  | وضع خطة مالية لتوفير وتنويع مصادر التمويل والاستخدام الأمثل للموارد.                     | .00000               | 100             | 5.00    |
| 2  | إعداد الموازنة الفعلية بناءً على آلية التنفيذ.   | .00000               | 100             | 5.00    |
| 3  | استثمار المرافق والبنى التحتية لتنويع مصادر الدخل  | .00000               | 100             | 5.00    |
| 4  | استثمار الحقوق الفكرية مثل: (البحوث والاختراعات والمؤلفات، ...الخ) لتنويع مصادر التمويل. | .00000               | 100             | 5.00    |
| 5  | إنشاء مراكز لتقديم خدمات الاستشارات ودراسات الجدوى وحاضنات الاعمال.                      | .00000               | 100             | 5.00    |
| 6  | تحويل البحوث العلمية من بحوث استهلاكية الى بحوث ذات قيمة عالية.                          | .28868               | 98.33           | 4.92    |
| 7  | اقامة علاقات الشراكة مع شركاء التنمية محليا واقليميا لدعم الأنشطة.                       | .00000               | 100             | 5.00    |
| 8  | التنسيق مع القطاع الخاص لتمويل التعليم الجامعي من خلال (الهبات والتبرعات والمنح، الخ)    | .28868               | 98.33           | 4.92    |
| 9  | تسهيل اجراءات وصول مصادر التمويل الخارجية لأصحاب المشاريع الريادية من المنتسبين.         | .28868               | 98.33           | 4.92    |
| 10 | تطبيق الاجراءات الرقابية للشؤون المالية للحد من الهدر المالي.                            | .28868               | 98.33           | 4.92    |
|    | الإجمالي   | .11547               | 99.33           | 4.97    |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال الرابع "التمويل الموجه والمتنوع" الآتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (10) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (4.92-5.00)، ونسبة مئوية تراوحت بين (100 - 98.33%) وهي نسبة تشير إلى درجة موافقة (عالية جداً) على كل متطلبات التمويل الموجه والمتنوع المطلوبة لتطبيق الجامعة الريادية، وهو ما يؤكد زيادة اجماع الخبراء على هذه المتطلبات.

- حصلت المتطلبات رقم (1، 2، 3، 4، 5، 7) والتي نصت على التوالي على "وضع خطة مالية لتوفير وتنويع مصادر التمويل والاستخدام الأمثل للموارد"، "إعداد الموازنة الفعلية بناءً على آلية التنفيذ"، "استثمار المرافق والبنى التحتية لتنويع مصادر الدخل"، "استثمار الحقوق الفكرية مثل: (البحوث والاختراعات والمؤلفات، ... الخ) لتنويع مصادر التمويل"، "إنشاء مراكز لتقديم خدمات الاستشارات ودراسات الجدوى وحاضنات الاعمال"، "اقامة علاقات الشراكة مع شركاء التنمية محلياً وإقليمياً لدعم الأنشطة" على المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) وبنسبة مئوية بلغت (100%).

ويعزو الباحث ذلك إلى وعي الخبراء بأهمية تنويع مصادر الدخل من خلال إعداد خطة مالية واضحة تهدف إلى استثمار كافة مواردها واطلاق الإمكانات الواعدة كبداية تمويله تغطي قصور التمويل الحكومي الذي تعتمد عليه الجامعة بدرجة رئيسية، ووضع موازنة فعلية تعكس ترجمة مالية فعلية للخطة تغطي جميع أنشطة الجامعة المستقبلية بصورة شاملة ومنسقة، والاستثمار الأفضل لكل المرافق والبنى التحتية التي تمتلكها جامعة تعز، وتشجيع استثمار الحقوق الفكرية مثل البحوث والاختراعات والمؤلفات وغير ذلك والتي تمثل نتاج وإبداعات غير ملموسة للعقل البشري تسهم في تنويع مصادر الدخل على المستوى الشخصي والعام، وكذا إنشاء مراكز متخصصة تقدم خدمات الاستشارات العلمية ودراسات الجدوى وحاضنات الاعمال تشجع وتدعم لمشاريع الريادية، والتوجه الجاد نحو تعزيز علاقات الشراكة مع شركاء التنمية محلياً وإقليمياً لتمويل الأنشطة الجامعية، وتبني مشكلات المجتمع، واحتياجاته، وقضايا التنمية، والتنسيق مع القطاع الخاص لتمويل التعليم الجامعي من خلال شراكة حقيقية تتسم بالتعاون المتبادل، والاستمرارية والتنسيق والإنتاجية، وتتيح الارتقاء بأداء الجامعة، وتقديم برامج ومخرجات تسهم في تطوير القطاع الخاص، وتعزز قدراته التنافسية.

وقد اتفق هذا مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة (محمود واحمد، 2016) ودراسة (عبداللطيف، 2017) التي خلصت نتائجها إلى ضرورة تنويع مصادر الدخل للحصول على تمويل كافي لأنشطة الجامعة. ودراسة (الطروانة واللهاي، 2019) التي أكدت على ضرورة إنشاء حاضنات الاعمال لتبني ودعم المشاريع الريادية. ودراسة (توفيق ومرسي، 2017) التي أوضحت ضرورة استثمار كل قدرات وموارد الجامعة المتاحة.

وتتفق نتيجة المجال إجمالاً مع دراسة (محمود واحمد 2016) التي أكدت نتائجها على الاهتمام بتنويع مصادر التمويل اللازم، وتبني سياسات متميزة في التمويل لتحويل الجامعات إلى جامعات ريادية، ودراسة (موسى 2018) التي أوضحت في تصورها المقترح أهمية تنويع مصادر التمويل لدعم ريادة الاعمال بالجامعة، وعدم الاعتماد على الحكومة وحدها، ودراسة (عبدالوهاب، 2018) التي عدت

التمويل الموجه أحد مسارات التحول نحو الجامعة الريادية، ودراسة (الرويلي، 2020) التي خلصت إلى أن وجود دعم مالي كافي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة يعد من المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، ودراسة (الخنيزان والخضير، 2019) التي أكدت نتائجها أن الاستقلال عن التمويل الحكومي، وتنوع مصادر التمويل تعد من متطلبات الوصول للريادة في للجامعات السعودية.

#### 5- نتائج الجولة الثانية لمجال متطلبات (التعليم الريادي) كما يراها الخبراء، ويتضح ذلك من الجدول(14)

| م  | الفقرات<br>لتحقيق التعليم الريادي القائم على الابتكار والابداع ينبغي على الجامعة:      | نتائج الجولة الثانية |              |         |
|----|--|----------------------|--------------|---------|
|    |  | الانحراف المعياري    | نسبة المتوسط | المتوسط |
| 1  | إعداد لائحة تفصيلية بالأنشطة من منظور ريادي.   | .00000               | 100          | 5.00    |
| 2  | توفير قاعدة بيانات باحتياجات السوق من الأفكار والمشاريع الريادية.                      | .00000               | 100          | 5.00    |
| 3  | تشجيع الاتجاه نحو الريادة في الأبحاث العلمية.  | .00000               | 100          | 5.00    |
| 4  | اكتشاف ودعم الطلبة المبدعين والمبتكرين.  | .00000               | 100          | 5.00    |
| 5  | تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الابتكارية والبحثية التي تمكنهم من خلق فرص عمل ريادية. | .28868               | 98.33        | 4.92    |
| 6  | تدريب كوادر بشرية قادرة على تخطيط وتنفيذ برامج التعليم الريادي.                        | .00000               | 100          | 5.00    |
| 7  | توجيه أعضاء هيئة التدريس لتوعية الطلبة بالأفكار الريادية.                              | .38925               | 96.66        | 4.83    |
| 8  | ادخال مقررات في ريادة الأعمال ضمن المقررات الدراسية.                                   | .28868               | 98.33        | 4.92    |
| 9  | تصميم أنشطة مبتكرة للتدريب على إعداد الخطط والمشاريع الريادية.                         | .00000               | 100          | 5.00    |
| 10 | إنشاء مراكز وحاضنات أعمال لاستقبال الأفكار الإبداعية ودعمها.                           | .00000               | 100          | 5.00    |
|    | الإجمالي   | .08876               | 99.33        | 4.97    |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال الخامس "التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار" الآتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (10) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (5.00-4.83)، ونسبة مئوية تراوحت بين (100 - 96.66%) وهي نسبة تشير إلى درجة موافقة (عالية جداً) على كل متطلبات التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار لتطبيق الجامعة الريادية. ما يعني زيادة اجماع الخبراء عما كانت عليه في الجولة الأولى على هذه المتطلبات.

- حصلت المتطلبات رقم (1، 2، 3، 4، 6، 9، 10) والتي نصت على التوالي علي "إعداد لائحة تفصيلية بالأنشطة من منظور ريادي"، "توفير قاعدة بيانات باحتياجات السوق من الأفكار والمشاريع الريادية"، "تشجيع الاتجاه نحو الريادة في الأبحاث العلمية"، "اكتشاف ودعم الطلبة المبدعين والمبتكرين"، "تدريب كوادر بشرية قادرة على تخطيط وتنفيذ برامج التعليم الريادي"، "تصميم أنشطة مبتكرة للتدريب على إعداد الخطط والمشاريع الريادية"، "إنشاء مراكز وحاضنات أعمال لاستقبال الأفكار الإبداعية ودعمها" على المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) ونسبة مئوية بلغت (100%).

ويعزو الباحث ذلك إلى تأكيد الخبراء على أهمية أن توفر الجامعات الريادية متطلبات التعليم الريادي من إعداد لائحة بالأنشطة التعليمية الريادية، والاهتمام بعمل قاعدة بيانات باحتياجات السوق والمجتمع من المشاريع الريادية وتبليتها، وتوجيه الأبحاث العملية لتتحول إلى مشاريع عمل، وإقامة الأنشطة والبرامج التي تعمل على اكتشاف المبدعين والمبتكرين من الطلبة وتشجيعهم، وتدريب وتأهيل كادر بشري من أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتنفيذ برامج التعليم الريادي، وإعداد الخطط والمشاريع



الريادية، والاهتمام بالأفكار الابداعية وتشجيعها من خلال إنشاء المراكز وحاضنات الاعمال، وتزويد الطلبة باحتياجاتهم من المعارف والمهارات التي تمكنهم من القدرة على امتلاك فرص العمل الحر كغاية يسعى التعليم الريادي لتحقيقها.

ويتفق ما ذكر أعلاه مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة (نصار، 2018) التي أوضحت نتائجها ضرورة إعداد لائحة تفصيلية بأنشطة ريادة الاعمال بالجامعة. ودراسة (السر، 2017) التي أكدت أهمية إكتشاف الطلبة الموهوبين والمبدعين وتشجيعهم. ودراسة (عبداللطيف، 2017) التي كشفت عن أهمية توفر خبراء في المشاريع الريادية، ودراسة (السعيد، 2019) التي ذكرت أهمية إنشاء حاضنات ريادة الاعمال ودعمها.

وبالنظر لنتائج المجال إجمالاً نجد أنها اتفقت مع دراسة (Guerrero-Con & Urabano, 2012) التي خلصت نتائجها إلى أن التعليم الريادي من العوامل الرسمية لبناء نموذج الجامعة الريادية، ودراسة (Amaut, 2010) التي اعتبرت أن التعليم الذي يركز على ريادة الاعمال من أهم مسارات التحول نحو الجامعة الريادية، وهو ما أكدته نتائج دراسة (عبدالوهاب، 2018) التي جعلت التعليم الريادي ضمن قائمة أهم مسارات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ودراسة (شاهين، 2020) التي أوضحت نتائجها أن التعليم الريادي من متطلبات التحول نحو نموذج الجامعة الريادية، ودراسة (الطروانه، 2019) التي كشفت نتائجها أن ريادة الاعمال في عمليتي التعليم والتعلم من الممكنات السبعة التي توفر خارطة طريق للجامعات التقليدية للتحول إلى جامعات ريادية، ودراسة (الرويلي، 2020) التي أكدت نتائجها أن صيغة الجامعة الريادية تتطلب الابداع والابتكار في التعليم.

6- نتائج الجولة الثانية لمجال متطلبات (التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين) كما يراها الخبراء، ويتضح ذلك من الجدول(15).

| م | الفقرات<br>لتحقيق التحالفات الاستراتيجية ينبغي على الجامعة:   | نتائج الجولة الثانية |              |         |
|---|---|----------------------|--------------|---------|
|   |   | الانحراف المعياري    | نسبة المتوسط | المتوسط |
| 1 | رسم سياسة شراكة واضحة فيما يخص خدمة المجتمع.  | 0.00000              | 100          | 5.00    |
| 2 | توفير قاعدة بيانات وشبكة معلومات مشتركة عن احتياجات قطاعات المجتمع ومشكلاته.  | 0.00000              | 100          | 5.00    |
| 3 | إعداد دليل إرشادي للشراكة المجتمعية يتضمن الاثشطة والاجراءات والقوانين والمشروعات والقطاعات الشريكة حسب الاولوية.           | 0.38925              | 96.66        | 4.83    |
| 4 | فتح قنوات تواصل مستمرة وابداع وحده علاقات خارجية لتسهيل الشراكة مع مؤسسات تنمية المجتمع، والاستفادة من تجاربها.             | 0.38925              | 96.66        | 4.83    |
| 5 | نشر ثقافة الشراكة المجتمعية بين المنتسبين وأفراد المجتمع من خلال الكتيبات الارشادية واللقاءات المفتوحة والدورات وورش العمل. | 0.28868              | 98.33        | 4.92    |
| 6 | تعزز الثقة والاحترام المتبادلين مع مؤسسات المجتمع من خلال التخطيط المشترك ومواجهة التحديات معاً.                            | 0.28868              | 98.33        | 4.92    |
| 7 | تقديم الاستشارات العلمية والحلول والعملية للمشكلات التي يواجهها المجتمع.  | 0.38925              | 96.67        | 4.83    |
| 8 | تشجع أعضاء هيئة التدريس على توجيه أبحاثهم وتقديم خدماتهم نحو المجتمع ومتطلبات التنمية.                                      | 0.00000              | 100          | 5.00    |
| 9 | تخريج كوادر تلبى متطلبات سوق العمل.   | 0.00000              | 100          | 5.00    |
|   | الإجمالي  | 0.17937              | 98.52        | 4.93    |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال السادس "التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين" الآتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (9) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (4.83-5.00)، ونسبة مئوية تراوحت بين (100 - 96.66%) وهي نسبة تشير إلى درجة موافقة (عالية جداً) على كل متطلبات التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين "الشراكة المجتمعية" لتطبيق الجامعة الريادية. ما يعني زيادة اجماع الخبراء عما كانت عليه في الجولة الأولى على هذه المتطلبات.

- حصلت المتطلبات رقم (1، 2، 8، 9) والتي نصت على "رسم سياسة شراكة واضحة فيما يخص خدمة المجتمع"، "توفير قاعدة بيانات وشبكة معلومات مشتركة عن احتياجات قطاعات المجتمع ومشكلاته"، "تشجع أعضاء هيئة التدريس على توجيه أبحاثهم وتقديم خدماتهم نحو المجتمع ومتطلبات التنمية"، "تخريج كوادر تلبي متطلبات سوق العمل" على المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) وبنسبة مئوية بلغت (100%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تلك المتطلبات التي تحقق التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والمتمثلة بتأكيدهم على أن يكون لدى الجامعة ذات التوجه الريادي سياسة واضحة تجاه تحقيق شراكة فاعلة مع قطاعات المجتمع المختلفة تضمن نجاح تنفيذ وظيفتها المجتمعية، معتمدة في ذلك على قاعدة بيانات واضحة ومحدثة حول احتياجات قطاعات ومؤسسات المجتمع والمشكلات التي يعانون منها. كما أكد الخبراء على أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في ترسيخ الشراكة المجتمعية من خلال ربط أبحاثهم العلمية باحتياجات المجتمع وحل مشاكله بما يسهم بفعالية في تحقيق متطلبات التنمية، وتخريج كوادر تلبي احتياجات سوق العمل، وتمتلك فرص عمل حرة.

ويتفق مما ذكر أعلاه مع بعض الدراسات كدراسة (عبداللطيف، 2017) التي أشارت نتائجها إلى أهمية توفير قاعدة بيانات عن احتياجات السوق وما يتطلبه من أفكار ريادية. ودراسة (الطروانة واللهاوي، 2019) التي أكدت أهمية تخريج طلبة قادرين على خلق فرص عمل في السوق.

ويتفق نتائج المجال إجمالاً مع دراسة (أمال، 2018) التي أكدت أن تحقيق الشراكة لمجتمعية الفاعلة تعد احد الاليات التي تمكن الجامعة من الوصول الى تحقيق الريادة، ودراسة (توفيق ومرسي، 2017) التي كشفت نتائجها أن الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة تعد من الاليات الخاصة بتفعيل دور الجامعة الريادة لتحقيق ودعم الميزة التنافسية. ودراسة (محمود واحمد، 2016) التي أوضحت في متطلبات تنفيذ التصور المقترح أن تعزيز الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الخارجية من متطلبات التحول بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية الاعمال، ودراسة (شاهين، 2020) التي أكدت في استراتيجيتها المقترحة أن توسيع نطاق الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية محلياً وعالمياً تمثل أحد مسارات العمل التي يمكن للجامعة من خلالها الانطلاق نحو الريادية، ودراسة (الخنيزان والخضير، 2019) التي خلصت نتائجها إلى أن الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين تعد من متطلبات الوصول للريادة العالمية للجامعات السعودية.

7- نتائج الجولة الثانية لمجال متطلبات (تكنولوجيا المعلومات) كما يراها الخبراء، ويتضح ذلك من الجدول (16)

| م | الفقرات<br>لتحقيق تكنولوجيا المعلومات ينبغي على الجامعة:                                      | نتائج الجولة الثانية |                 |                      |
|---|---|----------------------|-----------------|----------------------|
|   |   | المتوسط              | نسبة<br>المتوسط | الانحراف<br>المعياري |
| 1 | إعداد اللوائح والتشريعات المنظمة لتكنولوجيا المعلومات.  | 5.00                 | 100             | 0.0000               |
| 2 | إنشاء إدارة متخصصة بنظم المعلومات الإدارية.   | 5.00                 | 100             | 0.0000               |
| 3 | توفير أحدث التقنيات والأجهزة والمصادر التكنولوجية (حواسيب، برامج، أجهزة اتصالات، و..... الخ). | 5.00                 | 100             | 0.0000               |
| 4 | تحديث وتنويع الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.                         | 4.92                 | 98.33           | 0.28868              |
| 5 | توفير شبكة انترنت واتصالات داخلية وقواعد معلومات حديثة لتسهيل تبادلها بين العاملين.           | 5.00                 | 100             | 0.0000               |
| 6 | إنشاء شبكة محلية لربط الجامعة بقروعا الأخرى.  | 4.92                 | 98.33           | 0.28868              |
| 7 | توفير مكتبة إلكترونية شاملة.  | 5.00                 | 100             | 0.0000               |
| 8 | تدريب كادر بشري مؤهل على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقديم خدمات الدعم الفني.                | 5.00                 | 100             | 0.0000               |
| 9 | اعتماد ضوابط رقابية على التقنيات المستخدمة لحماية وضمان سلامة وأمن البيانات والمعلومات.       | 4.92                 | 98.33           | 0.28868              |
|   | الإجمالي  | 4.97                 | 99.33           | 0.09623              |

يتضح من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بنتائج الجولة الثانية للمجال السابع "تكنولوجيا المعلومات" الآتي:

- حصول جميع متطلبات المجال البالغ عددها (9) على أكثر من نسبة القبول المحددة للجولة الثانية (80%) حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (5.00-4.92)، ونسبة مئوية تراوحت بين (100 - 98.33%) وهي نسبة تشير إلى زيادة اجماع الخبراء عما كانت عليه في الجولة الأولى بدرجة موافقة (عالية جداً) على كل متطلبات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتطبيق الجامعة الريادية.

- حصلت المتطلبات رقم (1، 2، 3، 5، 7، 8) والتي نصت على التوالي على "إعداد اللوائح والتشريعات المنظمة لتكنولوجيا المعلومات"، "إنشاء إدارة متخصصة بنظم المعلومات الإدارية"، "توفير أحدث التقنيات والأجهزة والمصادر التكنولوجية (حواسيب، برامج، أجهزة اتصالات، و... الخ)"، "توفير شبكة انترنت واتصالات داخلية وقواعد معلومات حديثة لتسهيل تبادلها بين العاملين". "توفير مكتبة إلكترونية شاملة"، "تدريب كادر بشري مؤهل على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقديم خدمات الدعم الفني" على المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي لكل منهن (5.00) وبنسبة مئوية بلغت (100%).

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الخبراء لأهمية الجانب التنظيمي للبعد التكنولوجي من خلال إعداد اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات خصوصاً في وقت الانفتاح التكنولوجي، وكذا وجود إدارة مختصة بنظم المعلومات الإدارية كتنخصص تكنولوجي له أهمية في جمع المعلومات وتنسيقها بما يسهل على القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وانتاجية، والعمل على استكمال توفير البنية التحتية التكنولوجية من حواسيب، وبرامج، وشبكة اتصالات داخلية ترتبط كل فروع الجامعة ومستوياتها ووحداتها الإدارية المختلفة لتسهيل عملية انجاز الاعمال والمهام والتواصل بين العاملين، وتبادل البيانات والمعلومات، بين فروعها المختلفة، والحرص على توفير مكتبة إلكترونية شاملة تسهل للطلبة والباحثين الوصول إلى المعلومات والمعارف، والحصول على الخدمات البحثية والتعليمية المناسبة، وكذا أهمية تدريب الكادر البشري على استخدام وسائل التكنولوجيا

والاستفادة من خدماتها المختلفة وتفير كادر الدعم الفني المتخصص بالبرامج والصيانة للأجهزة والتقنيات التكنولوجية.

وتتفق نتائج المجال إجمالاً مع دراسة (محمود واحمد، 2016) التي أوضحت أن توفير بنية تحتية مادية وتكنولوجية متميزة، واقتناء أحدث الأنظمة التقنية اللازمة تعد من متطلبات التحول بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادة الاعمال، ودراسة (عبدالوهاب، 2018) التي حددت أن توفر بنية تحتية وتكنولوجية فائقة يعد أحد مسارات الوصول إلى الجامعة الريادية، ودراسة (شاهين، 2020) التي أوضحت أنه لكي يتم تطوير الجامعة لتلائم الفكر الريادي وتطبيقاته لا بد من تزويدها بأحدث الوسائل التكنولوجية والإمكانات التقنية العالية، ودراسة (الطاهر ونورية، 2019) التي أكدت نتائجها أن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات ساهمت في زيادة الأفكار الريادية والابداعية في المنظمات وتحسين أدائها وانتاجيتها، ودراسة (سلامة، 2021) التي أوضحت نتائجها أن التطور المضطرد في تكنولوجيا المعلومات يعد العامل الحاسم الوحيد في تحقيق ريادة المنظمات، ودراسة (جمعة، 2017) التي أكدت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط واثر بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات وانها تعد عاملاً حرجاً وحاسماً في تحقيق ريادة المنظمات.

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات بناءً على نتائج البحث

اتفق الخبراء بدرجة موافقة عالية جداً في الجولة الثانية على كل متطلبات الجامعة الريادية بمتوسط عام للأداة بلغ (4.95) حيث حصلت مجالات متطلبات (التمويل الموجه والمتنوع، التعليم الريادي القائم على الابداع والابتكار، تكنولوجيا المعلومات) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ لكل منهم (4.97)، وحصل مجال متطلبات (التوجه الاستراتيجي) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.96)، وحصل مجال متطلبات (الثقافة الريادية) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.94) وحصل مجال متطلبات (التحالفات الاستراتيجية) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.93) بينما حصل مجال (القيادة الريادية) على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.92).

#### ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- إعادة بناء استراتيجية الجامعة وخططها التنفيذية وفقاً لتوجهاتها ورؤيتها الريادية.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجال التأهيل الريادي للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة عز.
- تعزيز قناعة القيادات الجامعية وكل منتسبيها بالتوجه الريادي كون التطوير الحقيقي لن يتأتى إلا من الداخل وبإجراءات مخططة وجهود واعية.
- نشر ثقافة ريادة الاعمال لتصبح ثقافة سائدة لدى العاملين بالجامعة.
- العمل الجاد على تنويع مصادر الدخل للجامعة واستثمار كل إمكاناتها وقدراتها المادية والبشرية.
- رفد البنية التحتية للجامعة بما تحتاجه من أجهزة ومعدات تكنولوجية تحسن وتجدد الأداء، وتسهل التواصل بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية.



- إعادة النظر البرامج والمقررات التعليمية للجامعة بما يمكنها من تخريج كوادر تعليمية نوعية وكفؤة تمتلك فرص العمل الحر، وتسهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.
- العمل على تحقيق الاستقلال المالي والأكاديمي والإداري.
- تعزيز التحالفات الاستراتيجية مع قطاعات المجتمع المختلفة الخاصة والعامة بما يحقق شراكة فعلية تدعم الجامعة وتسهم في تطوير أدائها المؤسسي في ضوء متطلبات الجامعة الريادية.

#### ثالثاً: مقترحات البحث:

- يقترح الباحث إجراء الأبحاث والدراسات الآتية:
- تصور مقترح للاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة تعز في ضوء متطلبات الجامعة الريادية.
- استراتيجية مقترحة لجامعة يمنية ريادية في ضوء بعض التجارب العالمية.
- دور جامعة تعز في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها وسبل تطويرها.
- دور التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تعز.
- استراتيجية مقترحة للتعليم لريادة الاعمال في جامعة تعز.

#### قائمة المراجع:

- إبراهيم، عصام سيد أحمد سعيد (2015). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر. العدد 18، يونيو، ص 132-177.
- الايوبي، منصور محمد علي (2017). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابداع التقني - دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الاعمال الادارية والمالية بعنوان "الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني" المنعقد خلال الفترة من 6-2017/12/7م، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين.
- البابطين، أماني أحمد عبدالعزيز (2019). تنوع مصادر نظام تمويل التعليم في المملة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الامريكية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب والجمعية الاردنية لعلم النفس، عمان، الاردن، المجلد 8، العدد 9، ص ص 55-69.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد والجميل، ريم سعد (2018). دور قيادة المحيط الازرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية- دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والاهلية في اقليم كردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، المجلد 8، العدد 3، ص ص 31-56.
- الحكيم، ليث علي وعلي، أحمد راضي محمد، (2017). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 2، ص ص 47-86.



- الحميدي، عبدالفتاح طاهر أحمد (2018) برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- الخينزان، تهاني بنت محمد ناصر والخضيري، فاطمة بنت علي بن صالح (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030م، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 35، العدد 6، ص ص 104-122.
- الريميدي، بسام سمير (2018). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف ميله - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد السادس، ص ص 372-394.
- الرويلي، سعود بن رغيان (2020). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، المجلد 8، ص ص 75-108.
- السر، دعاء محمد أحمد (2017). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السعيد، عصام سيد أحمد (2019). نموذج جامعة ريادة الأعمال مدخل لتتويج مصادر تمويل الجامعات المصرية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، مصر، المجلد 9، العدد 1، ص ص 95-130.
- الطاهر، غراز ونورية، سالمية (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الريادة في المنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ص ص 472-486.
- الطروانة، إخليف يوسف، واللهاالي، غدير إبراهيم (2019). درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، الأردن، المجلد 20، العدد 2، ص ص 533-561.
- العماري، عبدالكريم علي ناجي (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
- الغامدي، عبدالعزيز بن محمد (2018). درجة أهمية الشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، العدد 53، يوليو، ص ص 414-443.
- القطييط، المهدي المبروك والجهيمي، طه احمد (2019). التعليم الريادي وعلاقته بريادة الأعمال، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، المنعقد في 21/9/2019م، كلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا.



- اللوحي، باسم عمر محمود (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة موظفي شركة الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المبيريك، وفاء ناصر والجاسر، نورة جاسر (2014). النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال "نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط" المنعقد خلال الفترة من 9-11/ سبتمبر/ 2014م، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- المذحجي، أحمد علوان، ونجاح عبدالرحيم (2008). تقييم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد 11 سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة تعز، اليمن، ص ص 43-80.
- المطيري، صفاء (2019). التعلم الريادي، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 149، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- الوتاري، عبدالملك محمد (2014). الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- آمال، ضيف (2018). آليات التوجه الاستراتيجي نحو بناء الجامعة الريادية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- باشقالي، محمود محمد أمين (2010). الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وابعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية لعينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
- تطراوي، إيمان و زوييري، زهيرة (2019). أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- توفيق، صلاح الدين محمد ومرسي، شيرين عيد (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة "تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية، العدد 109، الجزء 1، ص ص 1-69.
- جامعة تعز (2019). التقرير السنوي للجامعة للعام 2018/2019م، الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء، دار جامعة تعز للطباعة والنشر.
- جامعة تعز (2010). استراتيجية تطوير جامعة تعز 2010-2025م.

جامعة دار العلوم (2016). مقومات أساسية في بناء الجامعة الريادية في التعليم الاهلي، أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لريادة الاعمال، جمعية ريادة الاعمال، المنعقد خلال الفترة من 29-30/مارس/2016م، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص62-87. جمعة، محمود حسن (2017). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات، مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية، جامعة جيهان، اربيل، العراق، المجلد 1، العدد1، ص ص 92-124. حاجب، عبدالرحمن قاسم محمد (2015). التخطيط الاستراتيجي وتطوير الاداء المؤسسي-دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الادارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن. خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز (2019). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، عدد ابريل، الجزء الاول، ص ص140-228.

رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 2، ص ص198-233.

سلامة، علي خالد (2021). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، المجلة الجزائرية للامن الإنساني، جامعة باتنة، الجزائر المجلد 6، العدد 1، ص ص123-141. شاهين، نجلاء أحمد محمد (2020). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، المجلد 20، العدد 1، ص ص105-208.

شلاكة، طارق كاظم وآخرون (2018). أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات- بحث استطلاعي في جامعة ذي قار، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية - بغداد، بعنوان الابداع الاداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال، المنعقد خلال الفترة من 28-29/22/2018م، الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.

شنة، آسية (2018). التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر-دراسة ميدانية بجامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.

صالح، إبراهيم محمد (2017). مصادر تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 41، الجزء 3، ص ص15-48.

صرصور، جابر علي سلمي (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في جامعة الاقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.



- عامر، طارق عبدالرؤوف محمد (2006). تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية، والمنعقد خلال الفترة من 21-22/نوفمبر/2006م، كلية العلوم والاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبدالحسين، عادل عباس (2015). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- عبدالرحيم، عاطف جابر طه (2014). دور ريادات الاعمال في تطوير الابداع المؤسسي- بالتطبيق على البورصة المصرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، العدد 32، المجلد 2، ص ص 47-90.
- عبداللطيف، عماد عبداللطيف محمود (2017). التربية الريادة ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ص ص 182-323.
- عبدالوهاب، ايمان جمعة محمد (2018). مسارات التحول بمؤسسات التعليم العالي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية-دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، المجلد 2، العدد 1، ص ص 1-89.
- عسكر، نجيب مصلح محمد (2016). درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاهلية في اليمن، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- قحطان، محمد علي (2004). واقع العمل الاداري والتنظيمي وسبل تطويره وتحديثه في جامعة تعز، نموذج كلية العلوم الادارية، من أوراق ملتقى استجابة الادارة العربية للتغيير مع بداية القرن الواحد والعشرين: ورشة عمل أدوار الحكومة المستجدة لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية، المنعقد في الجمهورية العربية السورية في الفترة من 28-29 ابريل 2004م، حلب، سوريا.
- كامل، سهاد برقي وحسن، هدى هادي (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال- بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، جامعة بابل، العراق، المجلد 26، العدد 10، ص ص 383-395.
- محمد، ماهر أحمد حسن (2017). تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد 41، العدد 2، ص ص 240-294.



محمود، اشرف محمود أحمد، وأحمد، محمد جاد حسين (2016). تحويل الجامعات المصرية الى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات كلاً من جامعتي كامبريدج، وسنغافورة الوطنية، **مجلة التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة العلمية، مصر، المجلد 2، العدد 6، ص ص317-501.**

مرسي، محمد منير (2002). **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، علم الكتب، القاهرة، مصر.**

معوض، فاطمة عبدالمنعم محمد والضويان، حصة عبدالمحسن محمد (2020). فرق العمل الاكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاذ للدراسات والابحاث، إربد، الأردن، المجلد 7، العدد 1، ص ص75-96.**

موسى، أحمد محمد بكرى (2018). منظومة ريادة الاعمال بجامعات كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، **مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، مصر، المجلد 37، العدد 178، الجزء 2، ص ص585-628.**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن (2007). **تقرير مشروع تطوير التعليم الجامعي، الجمهورية اليمنية.**

نصار، أنور شحادة (2018). تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي، **مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين، العدد 5، سبتمبر 2018، ص ص481-514.**

Amaut, D. (2010): "Towards an Entrepreneurial University", International Journal of Euro-Mediterranean Studies, Vol.( 3), No.(1).pp 135- 152.

Bashayer Al. Khalifah,. (2014): "Entrepreneurial Leadership in Kuwaiti Privates Firms, thesis", Doctor of business management, University of Sterling.

Bikse, V & et. al (2016): The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education, Journal of Teacher Education for Sustainability, Vol.(18), No.(2).pp75- 88.

Clark, B R. (1998): "Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation", International Association of Universities, Paris.

Clark, B. R (2004): "Delineating the Character of the Entrepreneurial University". Higher Education Policy, International Association of University Vol. (17), No. (4) pp. 355-370.

Dharmajiva, Thanida (2017): "Entrepreneurial University in Thailand: A Case Study of King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT)", Master's Thesis, Higher Education Administration, Faculty of Management, University of Tampere: Thailand.



- Gibb, Haskins G., & Robertson, I (2013): "Leading the Entrepreneurial University meeting the Entrepreneurial development Needs of Higher Education Institutions In: ALtmann and B Ebersberger (eds), Universities in Change, Innovation, Technology and Knowledge management", DOI: 10. 1007/978-1-4614- 4590-6\_2, springer Science+ Business Media New York 2013.
- Galetic, fran & Milovanovic, Boian, Moric, (2009), Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hote industry, bib, rb .hr/.../419024.kinking-entrepreneurial –orient.
- Guerrero M –Cano & Urbano., D (2012): "The development of an entrepreneurial university", The Journal of Technology Transfer, Vol.(37), N(1), pp 43-74.
- Hynes, N, (2009): "Corporate Culture, Strategic Orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships". Technological Forecasting & Social Change, Vol.(76), N (5), pp644-651.
- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009): "Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?", International Journal of Business Science and Applied Management. Vol. (4), N (5), pp37- 50.
- Rajhi N., (2011): "Conceptualisation de l'esprit Entrepreneurial et identification des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien", Thèse de doctorat, université de Grenoble, 2011.
- Sperrer, M., Müller, C. and Soos, J. (2016). The Concept of the Entrepreneurial University Applied to Universities of Technology in Austria: Already Reality or a Vision of the Future?, Technology Innovation Management Review, 6(10): 37-44.
- T. Frank et al., (2007): "University entrepreneurship: a taxonomy of the literature, Industrial and Corporate Change": Oxford Journals, Vol. (16), N(4), p. 691- 791.
- Tang, Jintong, Tang, Zhi, Zhang, Yuli & Li, Qianwen (2007), "The impact of Entrepreneurial Orientation and Ownership Type on Firm performance in the emerging region of china" Journal of developmental Entrepreneurial Vol. (12), No. (4). pp 383- 397.
- Volkman, C. (2009): Entrepreneurship in higher education, in: Nancy Tranchet & Dianna Rienstra (eds): Educating the next wave of enterpreneurs: unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century, areport of the globl education initiative, the world economic forum, Switzerland.