IUG Journal of Educational and Psychological Sciences
Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza
E-ISSN: 2410-3152
P-ISSN: 2410-2946
IUGJEPS
Vol 31, No 3, 2023, pp 364 -395

Received on (02-07-2022) Accepted on (20-09-2022)
https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.3/2023/16

# Orientation toward the Entrepreneurial University in light of the Kingdom's Vision 2030 (Suggested strategy)

**Prof. Yahya A. Faqihi [*1] , Areen F. Al-Ababneh[*2]**
**Curriculum Department - College of Education - Najran University - Saudi Arabia [*1]**
**Business Administration - College of Administrative Sciences - Najran University - Saudi Arabia [*2]**
[*]Corresponding Author: yafaqihi@nu.edu.sa

**Abstract:**
The current study aimed to develop a proposed conceptualization to achieve orientation toward the entrepreneurial university in light of the Kingdom's vision (2030). The descriptive-analytical approach was used by reviewing the educational literature and previous studies to determine the theoretical and philosophical foundations of entrepreneurship education and ways to achieve effective entrepreneurship education at the university level and benefit from some strategic planning models. The study revealed the proposed conceptualization, which represents an integrated strategy for entrepreneurship education at university to contribute to achieving the transformation from the traditional university model to the entrepreneurial university model.

**Keywords:** entrepreneurship- entrepreneurship education- entrepreneurial university- Kingdom's vision (2030)

# التوجه نحو الجامعة الريادية في ضوء رؤية المملكة 2030 (استراتيجية مقترحة)

أ.د يحيى علي أحمد فقيهي [1] ، أ. عرين فايز علي العبابنة [2]
قسم المناهج –كلية التربية –جامعة نجران –السعودية [1] ، إدارة الأعمال –كلية العلوم الإدارية –جامعة نجران –السعودية [2]

**الملخص:**
هدفت الدراسة الحالية إلى وضع استراتيجية مقترحة يتحقق من خلالها التوجه نحو الجامعة الريادية في ضوء رؤية المملكة (2030)، حيث استخدمت المنهج البنائي التطوري وفق أسلوب دلفاي، حيث تم مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة؛ لتحديد الأسس النظرية والفلسفية لتعليم ريادة الأعمال، وسبل تحقيق تربية فاعلة لريادة الأعمال في المرحلة الجامعية، والاستفادة من بعض نماذج للتخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم استراتيجية متكاملة للتربية لريادة الأعمال في التعليم الجامعي، بما يسهم في تحقيق التحول من نمط الجامعات التقليدية إلى نموذج الجامعة الريادية.

**كلمات مفتاحية:** ريادة الأعمال – تعليم ريادة الأعمال– الجامعة الريادية – رؤية المملكة (2030).

**مقدمة:**

يشكل التعليم والاقتصاد عصب الحياة في المجتمعات المعاصرة، وترقى الأمم بقدر تقدمها في مجال العلم والمعرفة، وتتبوأ مكانة رفيعة بين الأمم حسب قوة اقتصادها الذي يمنحها الثقل السياسي والدور الفاعل على الساحة الدولية، فمقياس التقدم في هذا العصر لا يعتمد على حجم ما تملكه الدول والشعوب من ثروات طبيعية، بل بقدر ما يعتمد على ما لديها من رصيد للثروة البشرية المسلحة بالعلم، والقادرة على إنتاج المعارف، فلم يعد ينظر الى العملية التعليمية على أنها خدمات اجتماعية بل أصبحت استثمارًا يستهدف تحسين مستوى الأفراد ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

وانطلاقًا من هذا التطور في مفاهيم التعليم المعاصر والتنمية الاقتصادية برز التوجه نحو ريادة الأعمال Entrepreneurship ليحظى بشعبية وقبول كبير في العديد من أنحاء العالم، وقد أسهمت عدة عوامل في إثارة الاهتمام بريادة الأعمال وبالمشروعات الصغيرة، سواءً في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في غيرهما من دول شرق آسيا وبعض دول العالم الثالث خلال العقود الأخيرة، فقد عانت دول صناعية عديدة من الركود الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة، والتقلبات التي شهدتها الدورات التجارية العالمية بدرجة لم يشهدها العالم منذ الحرب العالمية الثانية (زيدان، 2003).

وتعد ريادة الأعمال مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية، وأحد الركائز الأساسية والقوة الدافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأحد المنافذ لخلق الكفاءة الاقتصادية والإبداع، وأهم المحاضن لتوفير فرص العمل للطلاب، كما أنها تمثل رافداً أساسياً لنمو الناتج الإجمالي وتحسين الوضع الاقتصادي للفرد، والتوظيف الذاتي وتوليد روح المبادرة والتنافس بين الشباب. ( Yarkin &Yesil, 2016)

ففي الولايات المتحدة الأمريكية، مثلاً، تمثل الأعمال الريادية الثقل الأبرز في الاقتصاد؛ لأنها تشكل ما نسبته (99.7%) من عدد الشركات الكلي، وتوظف نصف العمالة في القطاع الخاص، كما أن الأعمال الصغيرة تولد ما نسبته (60- 80%) من الوظائف الجديدة سنوياً، وتسهم في أكثر من (50%) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وتمثل (97%) من صادرات الولايات المتحدة، ويتعاظم دورها في مجال توفير الوظائف بنسبة (65%) في الأعمال الصغيرة، وفي مجال الإبداع بما نسبته (55%) من إبداعات (362) صناعة مختلفة، ونسبة (95%) من الإبداعات الكلية، ويلاحظ أيضًا أن الأعمال الريادية في باقي دول العالم بازدياد وازدهار (Daft, 2010)، كما تسهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة (60%) من الناتج المحلي الإجمالي للصين، و(70%) لهونج كونج، و (56%) لتايوان (العثيم، 2012).

وفي الوطن العربي نجد أن القطاع العام هو المشغل الرئيس للعمالة الوطنية، ومع تزايد نسب الشباب في الدول العربية حالياً تأكد عجز القطاع العام عن استيعاب القوى العاملة المتنامية؛ لذلك برزت حاجة متزايدة لأن يأخذ القطاع الخاص زمام المبادرة في خلق فرص عمل للشباب، إلا أنه بالمقارنة مع بقية دول العالم فإن البيئة التنظيمية لريادة الأعمال في الوطن العربي ما زالت بحاجة إلى التجديد والتطوير، فهناك العديد من العوامل أدت إلى رفع معدلات البطالة في البلدان العربية لتصبح الأعلى في فئة الشباب في العالم بنسبة تصل إلى (25%)، ويتطلب حل هذه المعضلة التي تواجه الشباب العربي التوجه نحو الإصلاح الهيكلي بدعم التحول الفكري من التركيز على التوظيف في القطاع الحكومي إلى العمل الخاص والمشروعات الريادية، وذلك من خلال إصلاح سياسات العمل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير البيئة المواتية لريادة الأعمال. (المصري وآخرون، 2014)

ونتيجة لإدراك صانعي السياسات للدور المؤثر لرواد الأعمال، باعتبارهم يمثلون أحد الحلول المطروحة لخفض معدلات البطالة وتحقيق الازدهار والتنمية الاقتصادية، فقد أولت الحكومات روّاد الأعمال اهتمامًا خاصًا بدعم

مشروعاتهم الصغيرة، نظراً لقدرتها على التواؤم مع البيئات الاقتصادية المتقلبة، وكذلك لأن هيكلها يتيح لها مسايرة التغير الفني بشكل يُمكِّنها من البقاء والاستمرار، وقد أدركت العديد من الدول هذه الحقيقة فاعتمدت معايير جديدة لدعم المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال، كما شجعت ودعمت الأنشطة الابتكارية وبرامج تنمية القدرات الابتكارية للأفراد (Garavan & O'Cinneide, 1994).

ولذا شهد الاهتمام بالتربية الريادية في جميع مستويات التعليم نموًا مطردًا في معظم أنحاء العالم منذ عقد التسعينيات من القرن العشرين، فقد دعا "برنامج أوسلو في أوروبا" وتقرير فريق الخبراء إلى ضرورة إدخال التربية الريادية في جميع مراحل التعليم، كما أوصت العديد من التقارير بتضمين التعليم الريادي في المناهج الدراسية في جميع المستويات التعليمية، وتم بالفعل إدراج التعليم الريادي في المناهج الوطنية للتعليم الثانوي العام والجامعي في معظم دول أوروبا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية برزت العديد من البرامج التعليمية الريادية، كمبادرة "إنجازات الشباب"، وفي العالم العربي توجد دعوات مشابهة كدعوة اليونسكو "التعليم للريادة في الدول العربية 2010". (الحشوة، 2012)

وعلى صعيد ذي صلة نجد أن حملة التعليم للجميع (EFA)، التي تمثل أولوية لليونسكو في مجال التربية والتعليم، حققت العديد من الإنجازات؛ مما أسهم في تشجيع وتعزيز التعليم للريادة، حيث تستهدف الحملة الاستفادة من برامج التعليم الأساسي في تحقيق تعليم وتدريب يسهمان في إعداد الأفراد للحياة والعمل، وذلك بتزويدهم بالمهارات اللازمة لعالم العمل بما يمكنهم من العمل بشكل لائق، وإعالة أنفسهم وعائلاتهم، وجعلهم أعضاء فاعلين في المجتمع، وإكسابهم المهارات الحياتية اللازمة. (المصري وآخرون، 2012)

وفي ظل التنافس الاقتصادي أصبح تعليم ريادة الأعمال ضرورة ملحة لمواكبة احتياجات سوق العمل المستمرة والمتغيرة، وقد بدأ تعلم ريادة الأعمال من خلال المقررات الدراسية، والبرامج التعليمية في ظل فلسفة وسياسة تعليمية لريادة الأعمال في مختلف مراحل التعليم في كثير من دول العالم، وينتشر مجال ريادة الأعمال في الوقت الراهن عبر الأنظمة التعليمية المتنوعة التقليدية منها والإلكترونية في معظم جامعات العالم، وقد ساهمت عوامل كثيرة في إثارة الاهتمام بريادة الأعمال وإقامة المشروعات، منها: معاناة العديد من الدول خلال السنوات الأخيرة من الركود الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة، والتقلبات التي شهدتها الأسواق العالمية (شحاته، 2013).

أما على الصعيد المحلي فقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية النشاط الريادي ودوره في عملية التنمية الوطنية واستدامتها؛ لذلك تضمنت رؤية المملكة 2030 جوانب عديدة ذات صلة وثيقة بريادة الأعمال، من أهمها: العمل على مواكبة المتغيرات الدولية والمحلية، وتعزيز التوجه العالمي نحو الاقتصاد الحر واقتصاد السوق، والإسهام في خفض معدلات البطالة، واستثمار طاقات الشباب، وتنويع مصادر الدخل (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

وقد أشارت العديد من التقارير إلى زيادة معدلات البطالة بين الشباب السعودي حيث إن المؤسسات الحكومية والخاصة لم تستوعب الشباب الباحثين عن العمل في ظل الزيادة الطردية لعدد السكان وعدد خريجي الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2014). وبلغ المعدل العام للبطالة في المجتمع السعودي نحو (11.7%) من إجمالي القوى العاملة (مصلحة الإحصاءات العامة ،2014م).

وبما أن رؤية المملكة (2030) تتمحور حول المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر، فقد أضحى الهدف الأهم لها هو بناء اقتصاد وطني متين غير معتمد بشكل كامل على النفط كمصدر دخل وحيد، وذلك من خلال إيجاد بيئة جاذبة للاستثمار، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز التنافسية، والتحول من الاستهلاك إلى الإنتاج، الأمر الذي يتطلب زيادة

المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودفع الشباب لريادة الأعمال، وتحفيز الابتكار والابداع، والتركيز على قطاعي الصناعة والتكنولوجيا.

ولذلك أولت الرؤية المنشآت الصغيرة والمتوسطة أهمية خاصة لدورها المؤثر والبناء في دعم الاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية، ولما لها من أثر إيجابي على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، بما تحققه من زيادة وتنوع في الصادرات، وخلق فرص عمل جديدة للشباب السعودي، وفتح أسواق عمل جديدة، وتنويع مصادر الدخل، وتوسيع القاعدة الانتاجية. وقد جُسد هذا الاهتمام في أكتوبر 2015م بإنشاء "الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة"، التي تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، لتعمل على مراجعة الأنظمة واللوائح، وإزالة العوائق، وتنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودعمه وتنميته ورعايته، وتسهيل الحصول على التمويل، ومساعدة الشباب المبدعين في تسويق أفكارهم ومنتجاتهم.

ويأتي ذلك في إطار العمل على تحقيق أهداف الرؤية المتمثلة في دعم ريادة الأعمال وتنمية مهارات الشباب والشابات، ورفع نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من 20٪ إلى 35٪. ورفع نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي الغير نفطي من 33% الى 35% بحلول 2020م. وقد تم استقطاع 25% من حصة هيئة توليد الوظائف ومكافحة البطالة لدعم الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016)

وتنضوي هذه الإجراءات تحت مظلة الجهود التي تبذلها المملكة في هذا الصدد من خلال السياسات والخطط التنموية التي من شأنها تطوير مجال ريادة الأعمال، والأخذ بيد الأفراد ذوي السمات والقدرات الريادية، وتهيئة البيئة المناسبة لهم لإنشاء المشروعات الجديدة، وإمدادها بأسباب البقاء والديمومة، وهو ما استوجب تسارع الخطوات للارتقاء بتعليم ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي؛ لتمكينها من أداء دورها في الإسهام في الحد من البطالة، والارتقاء بمستويات الإبداع والابتكار، وإرساء دعائم الاقتصاد القائم على المعرفة (المخلافي، 2017).

ومؤخراً نظمت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) المؤتمر العالمي لريادة الأعمال GEC، بالتعاون مع الشبكة العالمية لريادة الأعمال GEN (27 – 30 مارس 2022)، وبما أن شبكة ريادة الأعمال العالمية تشجع الدول التي تشهد نشاطًا مكثفًا في بيئة ريادة الأعمال فقد اختارت المملكة لاستضافة المؤتمر، تقديرًا لتصدر المملكة المرتبة الأولى عالميًا في مؤشري "توفر الفرص الجيدة لبدء عمل تجاري" و"سهولة البدء في عمل تجاري"، ولتحقيقها المرتبة الأولى في مؤشري "استجابة رواد الأعمال للجائحة" و"استجابة الحكومة للجائحة"، وذلك من بين خمس وأربعين دولة وفق مؤشرات المرصد العالمي لريادة الأعمال، حيث شهد المؤتمر الذي أقيم تحت شعار "نعيد – نبتكر – نُجدد" حضور رواد أعمال ومستثمرين وخبراء وصناع قرار من مائة وثمانون دولة، لمناقشة التحديات الاقتصادية التي تواجه بيئة ريادة الأعمال العالمي، وتبادل الخبرات، واقتناص الفرص الاستثمارية خلال المرحلة المقبلة(https://monshaat.gov.sa/node/9201 منشآت، 2022)

وتعد الجامعات في مقدمة المنظمات التربوية التي يقع على عاتقها دور كبير في توعية واستكشاف القدرات المهنية وتوجيهها الوجهة التعليمية الصحيحة، وتلبية حاجات مجتمعاتها من الطاقات البشرية المؤهلة مهنيًا، وبالتالي الانتقال من مجتمعات تقليدية مستهلكة للمعرفة إلى مجتمعات حضارية منتجة للمعرفة، ورفد سوق العمل بالعمالة الماهرة (برهومه، 2014)، فالجامعات هي الجهة الفاعلة الرئيسة المسؤولة عن توفير ذوي المهارات العالية من رأس المال البشري الذي تحتاجه الدول للتنمية والنهوض والنمو الاقتصادي (Prelipcean, and Bejinaru, 2016)؛ لذا أضحى من الواجب على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، أي التحول إلى جامعات ذات دور ريادي.

ولا بد للجامعات لتحقيق ذلك من ابتكار أو تطبيق نماذج جديدة للتعليم الجامعي، ولذلك فقد تبنت الكثير من الجامعات اتجاهات فكرية حديثة في التعليم الجامعي، مثل: دمج اقتصاد المعرفة في المقررات الدراسية لتنمية الجوانب الفكرية والمعرفية بهدف الاستفادة بصورة مثلى من قدرات الطلبة، وتجاوز الفكر التقليدي الذي يهتم بالجوانب المادية للطلاب فحسب دون التركيز على الجانب الفكري الذي يعد الركيزة الأساسية في عالم الاقتصاد المعاصر؛ والذي يشهد تناميًا ملحوظًا في ظل التغيرات الدولية المتسارعة واشتداد المنافسة بين الدول في مختلف المجالات (Zaidatol,et al.,2013).

لذلك برز التوجه نحو نموذج الجامعة الريادية ليحقق الشراكة الحقيقية المتوازنة مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة، والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي، إضافة إلى الأخذ بمبدأ التدويل، وذلك بنقل التقنية والمعرفة والتواصل الوثيق مع الجامعات المتقدمة في مجالات الابتكار وريادة الأعمال، إلى جانب تطوير المناهج، بحيث تقدم تعليماً قائماً على توليد الأفكار والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، وتعزيز التفكير الريادي الذي يدفع الطالب للتمحوّر حول مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة الجامعية، إضافة إلى بناء القيادات الجامعية القادرة على توفير الإمكانات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحوّل نحو الاقتصاد المعرفي، والمساهمة في التنمية المستدامة في الوطن (الطراونه واللهالي، 2019).

وبناءً على ما سبق تتضح ضرورة وضع خطط استراتيجية لدعم تعليم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي، والسعي إلى التحول نحو نموذج "الجامعة الريادية"؛ وذلك تلبية لمتطلبات رؤية المملكة (2030) وبما يحقق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام فيه من خلال مراجعة علمية لمرتكزات هذا التوجه الجديد، والجوانب النظرية المتعلقة بأسس التعليم للريادة، وأساليب تحقيق تربية فاعلة لريادة الأعمال، ومتطلبات تعليم ريادة الأعمال بالتعليم الجامعي، ومبررات التوجه نحو الجامعة الريادية، وذلك في ضوء تشخيص واقع تعليم ريادة الأعمال في الجامعات السعودية، وبالاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي المناسبة، وصولاً إلى وضع ملامح التصور المقترح لتحقيق التوجه نحو الجامعة الريادية.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

خلال العقود الأخيرة أسهمت عوامل عدة في إثارة الاهتمام بريادة الأعمال وتعليمها، لعل من أهمها الركود الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة، والتقلبات التي شهدتها الأسواق العالمية، ومثلت هذه التحديات قوة دفع لبناء سياسات تستهدف تغيير منظومة التعليم الجامعي لمواكبة هذه التغيرات ومعالجة المشكلات الناجمة عنها؛ ما أدى إلى ظهور مفهوم "الجامعة الريادية" كتوجه جديد ونقلة نوعية في مهام الجامعة، فالجامعة الريادية هي التي تضيف إلى وظائفها الرئيسة وظيفة دعم الاقتصاد، وتسعى إلى تحقيق التكامل بين هذه الوظيفة ووظائفها التقليدية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

إن وتيرة النمو الاقتصادي في القرن الحالي تعتمد على الريادة والابتكار، لذلك يجب توفير هياكل الدعم اللازمة لتنمية من يسعون لتحويل الفكرة إلى منتج حقيقي، بل في الواقع فإن ريادة الأعمال هي الرابط بين المعرفة والعلوم والصناعة والسوق، ولهذه الغاية كان السعي نحو تمكين طلاب الجامعات من خلال تعزيز المعرفة والمهارات والمواقف الريادية لجميع خريجي الجامعات أحد الأهداف الرئيسة للبلدان النامية، فالاتجاه المتزايد لمخرجات الجامعات، وتلبية جميع احتياجات المجتمع العادي، وتقلب عائدات النقد الأجنبي في البلدان النامية، يستدعي جذب انتباه الجامعات الثرية ومحبي التكنولوجيا لدراسة هيكل استراتيجيات الدول الرائدة في تطوير ريادة الأعمال والتكنولوجيا وتوظيفها في الجامعات ( Mehdi,2020).

وبما أن التعليم هو وسيلة الشعوب والحكومات لإحداث التغييرات المرغوبة في المجتمع؛ فقد تواترت الدعوات، كما أشار (Regni, 2010)، إلى ضرورة تسليط الضوء على أهمية الريادة في عالم الأعمال في الوقت الحاضر

وضرورة تعليمها للطلاب، وأبرزت العديد من الدراسات (المخلافي، 2014؛ الدبوسي، 2017؛ خميس والزعارير، 2017؛ خالد والمليجي وعبدالله، 2017؛ والمخلافي، 2017) أهمية الدور الذي يضطلع به التعليم الجامعي في غرس مبادئ ريادة الأعمال ودعم التوجهات الريادية للطلبة، وقد توصلت معظم هذه الدراسات إلى أن هناك قصورًا في اهتمام الجامعات العربية عمومًا والجامعات السعودية على وجه الخصوص بتوعية الشباب بدور ريادة الأعمال في تحقيق الكفاية الشخصية والوطنية في المجالات الوظيفية والاقتصادية والاجتماعية.

إن الجامعات في حاجة إلى التحديث المستمر للفرص الجديدة الموجودة فيما وراء مقدراتها الحالية، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في ظل ظروف هذا العالم السريعة التغيير، بالإضافة إلى ما تواجهه الجامعات من تحديات جسام فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية على بيئة عمل تلك الجامعات، والتي من أهمها التوجه المعاصر للعديد من الدول نحو ربط الجامعات بسوق العمل، من خلال خلق إمدادات تطبيقية تحقق التواصل بين النظرية والتطبيق، وتفتح للجامعات قنوات جديدة لرفد أعمالها وتحقيق برامجها التعليمية والعلمية، فضلًا عن توفير الفرص لقطاع الصناعات للمتاجرة بالأعمال من خلال تطبيق الأفكار المبتكرة. (رشيد والزيادى، 2013).

ولعل هذا ما دعا العديد من الباحثين (المومني ،2016؛ نافع، 2018؛ الحجار ،2018؛ محمد ،2018؛ الطراونة واللهالي ،2019؛ النجار ،2020؛ عبدالعزيز،2020) إلى البحث عن مفاهيم جديدة، وآليات حديثة، وأساليب متطورة في التعليم الجامعي تحقق تعليماً فاعلاً لريادة الأعمال، ويعد نموذج الجامعة الريادية من أبرز التوجهات الحديثة في هذا المجال؛ لذلك فقد أوصت الدراسات العلمية والمؤتمرات المتخصصة بالعمل على توجه الجامعات نحو تبني هذا المفهوم، والتحول من النمط التقليدي للتعليم الجامعي إلى نمط الجامعات الريادية.

وقد توصلت بعض الدراسات (الحمالي والعربي، 2016؛ خالد وآخرون، 2017؛ الرميدى، 2018) إلى أن هناك قصورًا واضحًا في دور الجامعات في تعليم ريادة الأعمال من حيث الرؤية والرسالة والاستراتيجية والقيادة والحوكمة والموارد والبنية التحتية والتعليم للريادة والدعم الجامعي والتدويل والعلاقات الجامعية الخارجية والتقويم ، وأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من أداء الجامعة لدورها في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبتها، ومن أهمها: ضعف توافر البيئة التعليمية التي تدعم ريادة الأعمال، وعدم وجود ميزانية خاصة لريادة الأعمال، وقصور دور الجامعة في دمج التعليم الريادي ضمن برامج الجامعة والمقررات الدراسية.

وتمثل رؤية المملكة 2030 خارطة الطريق لتحقيق التنمية المستدامة على كافة الأصعدة، وذلك بتسخير موارد وطاقات الوطن مدعومة بالحماس المتزايد للقيادة السياسية، وحرصها الشديد على تحقيق أهداف هذه الرؤية والانطلاق نحو مستقبل زاهر، لكن ذلك مشروط بمدى الإسهام الواعي لمؤسسات التعليم عمومًا والجامعات خصوصًا، وكذلك مرهون بكيفية الأداء التعليمي لتلك المؤسسات، ولعل هذا ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة الشاعري وآخرون( 2017) التي أوضحت أن للجامعات السعودية دورًا كبيرًا في تحقيق الرؤية، والإسهام في التنمية المستدامة الشاملة؛ وذلك بدعم الابتكار والريادة بما يسهم في بناء رأس المال الفكري، كما أوصت الدراسة بوضع برنامج شامل للتحول الريادي مبني على التكامل بين المهام الأساسية للجامعات.

وبناءً على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحقيق التوجه نحو نموذج الجامعة الريادية وفق رؤية 2030؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما الإطار الفكري والفلسفي لريادة الأعمال وتعليمها في ظل التحولات العالمية؟

2) ما الإطار الفكري والفلسفي لنموذج الجامعة الريادية؟

3) ما ملامح التصور المقترح لتحقيق التوجه نحو نموذج الجامعة الريادية وفق رؤية 2030؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى:

1-تعرُّف الإطار الفكري والفلسفي لريادة الأعمال في التعليم الجامعي في ظل التحولات العالمية المعاصرة.

2- تعرُّف الإطار الفكري والفلسفي لنموذج الجامعة الريادية.

3-تقديم استراتيجية متكاملة لتعزيز تعليم ريادة الأعمال وتحقيق التوجه نحو الجامعة الريادية.

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة الحالية في أنها:

1-تتناول موضوعًا يحظى بأهمية بالغة في المجتمع السعودي كما يتصف بالحداثة، حيث تتطرق إلى تعزيز دور الجامعات في رفد الاقتصاد الوطني من خلال دعم ريادة الأعمال.

2-تتوافق مع توجهات وزارة التعليم المتعلقة بالبحث والابتكار؛ حيث تتزامن مع إطلاق الوزارة مبادرة وبرامج تستهدف تحول الجامعات السعودية إلى جامعات ريادية.

3-تتسق مع غايات رؤية المملكة (2030)، وتتقاطع معها في جوانب عديدة، من أهمها: مواكبة المتغيرات الدولية والمحلية، وتعزيز التوجه العالمي نحو الاقتصاد الحر واقتصاد السوق، والإسهام في خفض معدلات البطالة، واستثمار طاقات الشباب، وتنويع مصادر الدخل.

4-تتكامل الاستراتيجية المقترحة مع المشروعات التحولية التي تقودها وزارة التعليم؛ ممثلةً بوكالة البحث والابتكار التي تسعى إلى تمكين الجامعات من المساهمة في التنمية الاقتصادية لمواكبة رؤية المملكة 2030.

5- تلفت نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية إلى مزيد من الاهتمام بتنمية الوعي الريادي، ونشر ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة الجامعيين؛ مما يزيد من فرص وخيارات الخريجين لدخول سوق العمل، وتمكينهم من دخول عالم ريادة الأعمال.

6-تستجيب لتوصيات المؤتمرات الاقتصادية والتربوية المعاصرة التي أقيمت مؤخراً لتنشيط الأعمال الريادية ودعمها، ومن أبرزها المؤتمر العالمي لريادة الأعمال GEC، الذي عقد في الرياض بالتعاون مع الشبكة العالمية لريادة الأعمال GEN، وذلك خلال الفترة من 27 إلى 30 مارس 2022.

**مصطلحات الدراسة:**

**ريادة الأعمال:** Entrepreneurship:

تضمنت الأدبيات العلمية العديد من التعريفات لمصطلح ريادة الأعمال نورد منها الآتي:

- عملية إيجاد شيءٍ مختلفٍ وذي قيمة من خلال إنفاق الوقت والجهد وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية، وبالمقابل تلقي المكافأة والعوائد المالية والرضا الشخصي نتيجة ذلك. ( Hisrich & Peters،2002 ).

- "القدرة على استحداث عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة". (الشميمري والمبيريك، 2011: 26).

-عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به. (Daft،2010 ).

-عملية تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بغض النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي والخدمي. (Sethi, 2005).

-"مخاطرة واعية لانتهاز فرصة نادرة تفضي إلى مشروع عمل متميز ونامٍ" (المخلافي، 2017: 517).

ويمكن تعريف ريادة الأعمال إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرات شخصية ذات أبعاد معرفية ووجدانية وسلوكية يمكن تنميتها لدى الطالب الجامعي، بما يُمكنه من اتخاذ القرار والخطوات التنفيذية لبدء مشروع خاص وإدارته بشكل يتميز بالإبداع والاحترافية.

**تعليم ريادة الأعمال** Entrepreneurship Education:

يعرف تعليم ريادة الأعمال (التربية لريادة الأعمال) اصطلاحًا بأنه عملية اجتماعية تفاعلية يحدد فيها الأفراد بمفردهم أو في جماعات فرص الابتكار ويعملون على ذلك عن طريق تحويل الأفكار إلى أنشطة عملية ومستهدفة، سواء كانت في سياق اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي (European commission،2008 ).

وتعرف اليونسكو التعليم الريادي بأنه: اكتساب اتجاهات ومهارات العمل الحر في المؤسسات التعليمية، وذلك لزيادة الوعي بإدراك الفرص الوظيفية، وتعريف الشباب بالطرق التي يستطيعون من خلالها المساهمة في التنمية، وفي رخاء مجتمعاتهم، مما يؤدي إلى الحد من عنف الشباب، ومن ظاهرة التهميش الاجتماعي والفقر ( UNESCO, 2008).

ويمكن تعريف تعليم ريادة الأعمال إجرائيا بأنه: عملية مقصودة تستهدف تزويد الطالب الجامعي بالمعارف والقيم والاتجاهات والمهارات التي تؤهله للانخراط في عالم الأعمال، وإدارة مشروع خاص به بكفاءة واقتدار.

**الاستراتيجية** The strategy:

الاستراتيجية هي "الخطة الشاملة أو الخريطة التي تساعد في قيادة أو توجيه المنظمة أو الهيئة نحو الأهداف المرغوبة، وتتضمن السياسات والإجراءات وآليات العمل في مواقف التنفيذ". (أبو سيف، 2016: 21)

وتعرف الاستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة الإجراءات التي تعتمدها الجامعة لتحديد توجهاتها المستقبلية، وتتضمن الخطوات الإجرائية التي تستند إلى تحليل علمي لبيئتها الداخلية والخارجية وأهداف خطتها الاستراتيجية العامة ورؤية المملكة 2030؛ بما يحقق متطلبات مختلف الأطراف المعنية، ويسهم في تعزيز دور الجامعة في مجال ريادة الأعمال وتنمية الاقتصاد الوطني.

**الجامعة الريادية** Entrepreneurial University

تعرف الجامعة الريادية بأنها: الجامعة التي لا تكتفي فقط بالتكيف مع بيئتها، بل تسعى بشكل استباقي لاستراتيجيات وتكوينات جديدة تسهم في خلق بيئة جديدة للوضع المالي، واستقطاب أفضل الكوادر من طلبة وباحثين وهيئة تدريس، واستحداث رؤىً جديدة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال الإدارة المبتكرة، والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والحكومية وأصحاب المصلحة (Gur,2017).

كما تعرف بأنها الجامعة التي تقوم بتحديد الفرص واستثمارها بفاعلية في مجالي البحث والتعليم بهدف تطوير ذاتها، ونقل المعرفة للمجتمع المحيط لتنميته من خلال التفاعل بين الجامعة والحكومة والصناعة لتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة، وتعزيز الاقتصاد الوطني ومواكبة التطورات العالمية (Sam & van der Sijde, 2014) .

وتعرف أيضاً بأنها الجامعة السباقة في توليد المعرفة، وتحويلها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية، وذلك بالعمل على دعم الابتكار وتشجيع إنتاج البحوث العلمية القابلة للتطبيق، وتدريب الطلبة على صقل أفكارهم، ومساعدتهم على تصميم نماذج أولية، وتحويلها إلى مشاريع تجارية قابلة للنمو والتطوير، وتطوير طرق التدريس الريادية، بحيث تتمحوّر مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة (النجار، 2020).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الجامعة التي توفر البيئة الحاضنة لرواد الأعمال، وتتضمن برامجها تعليماً فاعلاً لريادة الأعمال، واستثمار الأبحاث العلمية لخلق فرص عمل مناسبة لخريجيها، والخروج بمنتجات تخدم المجتمع، وتسهم في رفد الاقتصاد الوطني، والارتقاء بالقدرة التنافسية للدولة تحقيقاً لرؤية المملكة (2030).

**منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج البنائي التطوري لمناسبته لأهداف الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب دلفاي، فمن خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تناولت تعليم ريادة الأعمال تم تحديد الأسس النظرية لتعليم ريادة الأعمال، ومتطلبات وأساليب تحقيق تربية فاعلة لريادة الأعمال، والوقوف على الوضع الراهن لتعليم ريادة الأعمال بالجامعات السعودية، والتعرف على نموذج "الجامعة الريادية" من حيث المفهوم والمتطلبات والخصائص المميزة للجامعات الريادية، وآليات التحول إلى نموذج الجامعة الريادية.

وبناءً على كل ما سبق وبالاستناد إلى نماذج عديدة للتخطيط الاستراتيجي ورؤية المملكة (2030)، وضعت استراتيجية متكاملة للتربية لريادة الأعمال في التعليم الجامعي، بما يسهم في تحول الجامعات السعودية إلى نموذج الجامعات الريادية، ووفق أسلوب دلفاي فقد عرضت الاستراتيجية المقترحة على عدد من الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة مؤسسات التعليم العالي، حيث اكتفى الباحثان بجولتين من التطبيق لوصول الاتفاق بين أفراد عينة الخبراء إلى نسبة عالية تقدر بخمس وثمانون بالمئة.

## المحور الأول: ريادة الأعمال وتعليمها

**أهداف تعليم الريادة:**

شهدت السنوات الأخيرة نقلة نوعية في النظرة إلى الدور الملقى على الجامعات في كافة أرجاء العالم، فلم يعد دورها محصوراً في تزويد الطلبة بالمعرفة العلمية وإكسابهم مهارات البحث العلمي، وإنما أضيفت أدوار جديدة أنيطت بها الجامعة، ومن أهمها توعية الطلبة وتثقيفهم وتوجيههم نحو المهن المختلفة في المستقبل، وإعدادهم بكل ما تتطلبه تلك المهن في ظل اقتصاد المعرفة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنشاء مشاريع ريادية يمكنهم من خلالها المساهمة في التنمية المجتمعية وتنمية الاقتصاد الوطني.

ويتطلب ذلك تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى الفرد، من خلال المشاركة في بناء المعرفة عن طريق اكتساب المعلومات وتوليدها وتحليلها ومعالجتها وهيكلتها لاتخاذ موقف إبداعي محسوب المخاطر، ليصبح الفرد بارعًا في بيئته يقدم مقترحات عمل قيمة لنفسه ولمجتمعه، ويسعى للاستفادة من الفرص الجيدة (أحمد، 2015).

لذلك فإن الجامعات الريادية تستهدف تشكيل الإنسان بشخصية وعقلية ريادية، فالإنسان الريادي يتمتع بعدد من المهارات الشخصية والاتجاهات والقدرات السلوكية والتحفيزية، حيث تظهر هذه المهارات من خلال التواصل والمبادرة وتحديد الفرص وصنع القرار، والإبداع في حل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، وحساب المخاطر وإداراتها، وتتجلى العقلية الريادية في طرق ريادة الأعمال المتمثلة في التفكير والتواصل والتنظيم والتعلم من خلال إعداد مشروع جديد مبتكر أو تطوير مشروع حالي، أو عبر مؤسسة ريادية أكاديمية أو تجارية أو اجتماعية أو عامة (Gibb,2012,17).

ويمكن القول إن التعليم الريادي في المرحلة الجامعية يحقق الأهداف الآتية: (محمد،2011؛ محمد، 2013؛ Slinger et al.,2015؛ حبوش، 2017)

1-تزويد المجتمع بمنتجات إبداعية جديدة من خلال ربط المعرفة بسوق العمل، وتقليل الفجوة بين المعرفة وحاجات السوق، وهي النقطة المعيارية في عملية تطوير المنتج.

2-تمكين الجامعات من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال براءات الاختراع وعقود البحث، وتعزيز روح الريادية لدى طلابها، والوقوف على أحوال الطلبة بعد تخرجهم.

3-تمكين الطلبة من تجريب أفكارهم التي تعلموها من نظريات وأفكار حول الريادة، مما يؤدي إلى إيجاد نضج ووعي لديهم قائم على التجربة والخطأ والمعرفة الكاملة لأبعاد الأفكار وتأثيراتها والتطبيق الفعلي لها.

4-تشكيل ذهن وثقافة المبادرة التي تتبني الابتكار وحل المشكلات والمواطنة النشطة.

5-مساعدة الشباب لكي يصبحوا مبتكرين ومشاركين فاعلين في سوق العمل.

6-رفع قدرة الأفراد على استشراف التغيرات الاجتماعية والاستجابة لها، وتشجعهم على تطوير الذات واتخاذ المبادرات وتحمل المسؤولية والمخاطر.

**مبررات توجه الجامعات نحو التعليم الريادي:**

أصبح من المعلوم لدى التربويين أن تعلم المهارات والمعارف للجيل القادم سيختلف اختلافًا جوهريًا عما هو عليه في الوقت الراهن، وأن من الضروري تضمين المهارات الريادية في التعليم لتمكين الطلبة من مواكبة التغيرات والاندماج في المجتمعات بطريقة فعالة وإيجابية، من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة التي يحتاجها العصر (DG,2013).

ويتضح من ذلك أهمية أن يؤهل التعليم الريادي الجامعي الطلبة بحيث يمتلكون القدرة على اقتناص الفرص لإقامة مشاريع وتطويرها، فالجامعة الريادية تعمل على تنمية المهارات والكفاءات للطلبة ليكونوا أفرادًا مميزين في مجال عملهم سواءً في المؤسسات الاجتماعية أو القطاع الخاص أو القطاع العام، فالتعليم الريادي الفعال يركز على تجهيز الخريجين وتطويرهم للانخراط خارج الإطار التعليمي الجامعي، وذلك بنشر الوعي بين الطلبة بأهمية الريادة في تنمية العقلية الريادية، وتمكين الطلبة من إدارة وتنظيم المشاريع (QAA,2012).

وتتمثل أهم المبررات التي تجعل التعليم الريادي بالغ الأهمية في المرحلة الجامعية في الآتي: (عيد، 2014؛ أحمد، 2015)

1-أن وظائف التربية تطورت في العصر الحاضر فلم تعد التربية إعدادًا للحياة بل هي الحياة نفسها، فأضيفت وظائف جديدة للتربية تشمل الإعداد لسوق العمل، وإيجاد حلول لمشكلات المجتمع، وتحقيق توافق بين حاجات الفرد وطموحاته من جهة وبيئته من جهة أخرى.

2- أن التعليم الريادي يسهم في الاستقرار الاقتصادي، باعتباره وسيلة لتحقيق الأمن الاقتصادي للمجتمعات.

3-أن تعليم ريادة الأعمال يؤدي إلى تغيير هيكل تركز الثروة في الأمم بما يحقق الاستقرار الاقتصادي، والتحول من ارتكاز الاقتصاد على عدد محدود من أصحاب رؤوس الأموال نحو امتلاك أكبر عدد من أفراد المجتمع للثروة، الأمر الذي يحقق الاستقرار والتنوع في مجالات العمل.

## المحور الثاني: الجامعة الريادية

**نشأة فكرة الجامعة الريادية وتطورها:**

مرّ مفهوم الجامعة الريادية بعدة مراحل، كما يذكر عبدالعزيز (2020)، فقد ارتبطت فكرة الجامعة الريادية بفلسفة الجامعات الأمريكية، فقد كانت علاقة الجامعات بالمجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية من خلال التدريب المهني والأبحاث التطبيقية، وذلك منذ تأسيس أول جامعة وهي جامعة هارفارد 1636م التي مثلت انفتاحاً على المجتمع ومتطلباته، وسعياً لتحقيق التنمية الاقتصادية الإقليمية بإنشاء كليات لتعليم الزراعة والميكانيكا والهندسة وغير ذلك. لكن البداية الحقيقية للجامعة الريادية كانت في أواخر القرن التاسع عشر، حيث ظهر النهج الريادي في إدارة نتائج الأبحاث العلمية خاصة الحاصلة على براءات اختراع فأصبحت الجامعة داعماً هاماً للتنمية الاقتصادية

والاجتماعية. وتستند هذه المرحلة إلى مبدأ الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات الأمريكية، والدعم المالي من الحكومة، والانفتاح على المجتمع، وفرض القوانين الخاصة بالملكية الفكرية، والشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في المجتمع.

ثم ما لبثت أن انتقلت هذه الفلسفة من أمريكا إلى المجتمع الأوروبي بسبب الأهمية المتزايدة لاقتصاد المعرفة، فقد تحولت جامعات المملكة المتحدة والدول الاسكندنافية وبلجيكا وهولندا وغيرها إلى جامعات ريادية، تدعم رواد الأعمال، حيث شهدت هذه الجامعات تغييرات في هياكلها لجلب مزيد من التمويل للمشاريع، ودراسة التوقعات الملائمة لمخرجات المشروعات، وتبني أساليب تسويق تتلاءم مع ثقافة ريادة الأعمال.

وفي أوائل التسعينات توجهت بعض الدول النامية مثل البرازيل والهند والصين نحو هذا المفهوم في تعليمها الجامعي، وتتجلى بعض الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية في تطبيق نموذج الجامعة الريادية، حيث إن الدول الرائدة (أوروبا وأمريكا الشمالية) تتميز بوجود أنظمة ابتكار وطنية راسخة ترتكز على الأنشطة العلمية والتقنية الهادفة إلى الاختراع، ونقل التكنولوجيا وحماية حقوق الملكية الفكرية، بينما الدول الصناعية المعاصرة تركز في عملية التعلم على استيعاب التقنيات الحالية للحصول على معرفة تقنية جديدة، وتحسين المنتجات، وتعزيز نشر المعرفة.

**أهمية توجه الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية:**

تبرز أهمية نموذج الجامعة الريادية من كونها "الجامعة السباقة في توليد المعرفة، وتحويلها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية، كما يعرفها أودي وفيريرا (Audy & Ferreira,2000)، وتوصف بأنها "شبكة متداخلة من المجموعات البحثية الأكاديمية التي تشكل المنظمات الجديدة عبر التحالفات بين المنظمات الكبيرة (Herrera, 2001:72)، ويرى كيربي (Kirby, 2005:20) أنها "الجامعة التي لديها القدرة على الإبداع والتميز، وإيجاد الفرص، والعمل في فرق عمل، واتخاذ المخاطر، والاستجابة للتحديات"، وتعرف أيضاً بأنها "الجامعة التي توفر البيئات والثقافات والممارسات والفرص التي تساعد على تعزيز الريادية عند العاملين والكلية والخريجين" (Salem,2014: 291).

وقد برزت خلال العقود الأخيرة عوامل كثيرة أسهمت في إثارة الاهتمام بريادة الأعمال وتعليمها لعل من أهمها الركود الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة، والتقلبات التي شهدتها الأسواق العالمية، ومثلت هذه التحديات قوة دفع لبناء سياسات تستهدف تغيير منظومة التعليم الجامعي لمواكبة هذه التغيرات ومعالجة المشكلات التي أحدثتها في المجتمع؛ مما أدى إلى ظهور مفهوم "الجامعة الريادية" ليمثل نقلة نوعية في مهام الجامعة، فالجامعة الريادية هي التي تضيف إلى وظائفها الرئيسة وظيفة دعم الاقتصاد، وتسعى إلى تحقيق التكامل بين هذه الوظيفة والوظائف التقليدية للجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ويرى (Schulte, 2004) أن أبرز مهام الجامعة الريادية هو التعليم والتدريب على ريادة الأعمال بما ينشر الثقافة الريادية، وتبني المعرفة الخاصة بالريادة، وتقديم الدعم اللازم لإنجاح المشروعات الريادية لمنسوبي الجامعة، التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى سلع وخدمات ابتكارية. وقد أوضحت دراسة السامرائي (2012) أهمية بناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات، وأشارت إلى أن الدور الذي تقوم به الجامعات اليوم هو السعي لتوافق مخرجاته مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تسعى لتخريج طلاب قادرين على تهيئة فرص العمل في السوق، وثقافة العمل الحر في بناء الأجيال القادمة.

إن التعليم الريادي يسهم في إعداد وتأهيل الثروة البشرية، كما أنه يساعد على تنمية قدرات المتعلم بشكل يجعله مواطنًا صالحًا وفعالًا يسهم في بناء الوطن وخدمته، والتفاعل مع بيئة الأعمال المحيطة به بشكل إيجابي، والتعامل مع أفراد المجتمع وشرائحه المختلفة بأسلوب أخلاقي واجتماعي حميد؛ لإنتاج أشخاص مبتكرين ومبدعين في مجال الأعمال لخدمة المجتمعات التي يعيشون بها (مبارك، 2014).

ويلاحظ غياب الاهتمام بالتربية الريادية في التعليم الجامعي في الكثير من المجتمعات العربية، مما يفرض على النظم التعليمية إعادة النظر في المناهج التعليمية في الوقت الحاضر، وتفعيل دور الجامعات المشاركة في تحقيق التنمية للمجتمع من خلال المشاريع الريادية وخلق بيئة مواتية، والعمل على التحول نحو كونها جامعات ريادية فاعلة في المجتمع في ضوء متغيرات العصر واقتصاده (عبد اللطيف، 2017).

**مزايا الجامعات الريادية:**

تمتاز الجامعة الريادية عن غيرها من الجامعات بالخصائص الآتية: (الحجار، 2018)

**1) الإبداع:** ويقصد به إيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، ويتحقق ذلك عندما تمتلك الكوادر البشرية في الجامعة مقومات وقدرات إبداعية مثل: الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط.

**2) الاستباقية:** وتشير إلى التقاط الفرص الجديدة، ومراقبة الاتجاهات، والعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في طلباتهم والمشكلات التي يمكن أن تظهر فجأة وقد تصبح فرصاً جديدة، والبحث المستمر عن فرص السوق وتقديم خدمات ومنتجات نوعية تتميز عما تقدمه المنظمات المنافسة، والتخطيط الاستراتيجي لمرحلة الانحدار في الطلب على المنتج.

**3) التنافسية:** يؤدي المناخ التنافسي بين الجامعات إلى تجويد الأداء الجامعي أكاديمياً وإدارياً، كما أنه يشجع على التحديث المستمر للبرامج والنظم وأساليب العمل بالاستفادة من الجامعات المتميزة والرائدة؛ بما يحقق استمرار حيوية البرامج المقدمة، وتوافر المقومات اللازمة من أعضاء هيئة التدريس وتجهيزات ومرافق وأنظمة وغير ذلك بمستوىً عالٍ يُمكِّن الجامعة من اجتذاب الطلبة وتحقيق رضا المجتمع عن أدائها ومخرجاتها.

**4) الاستقلالية:** وترتبط لدى الأفراد بتقدير الذات والمسؤولية الشخصية إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل، وطرق الاختيار بين البدائل المتاحة لتنفيذ العمل، أما على مستوى الجامعة كمؤسسة فإن الاستقلال المالي والإداري يمثلان أهمية كبيرة تتجسد في حقها في رسم هيكلها التنظيمي، ووضع خططها الاستراتيجية والتنفيذية، ومنحها الحرية في ممارسة آليات التنفيذ والرقابة والمتابعة والمحاسبة المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العمل بجوانبه الأكاديمية والإدارية وتجويدها.

**5) تحمل المخاطر:** وتعني قدرة القيادة على تحمل التبعات الناجمة عن الإجراءات المتخذة، وتوقع التعرض لخسارة ما نتيجة القيام بإجراءات أو اتخاذ قرارات جديدة، وترتبط القدرة على تقبل المخاطرة بالقدرة على تقديم إبداعات جديدة، والسرعة في اتخاذ القرارات، والاستجابة السريعة للمتغيرات؛ مما يؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات، ومواكبة التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة.

## المحور الثالث: واقع ريادة الأعمال في الجامعات السعودية

شهد قطاع التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بريادة الأعمال، حيث دعت الخطة الخمسية التاسعة إلى ضرورة إنشاء كيان مؤسسي متخصص يتولى رعاية قطاع ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، ومعالجة التحديات التي تواجهها، والقيام بدور تنسيقي يسهل انسياب التمويل الملائم، والحصول على الدعم الفني والتسويقي، وييسر الإجراءات الحكومية إلى جانب تسريع وإنشاء حاضنات الأعمال والحاضنات التقنية والتجهيزات الأساسية. (المخلافي، 2014)

ومواكبة لهذا التوجه فقد تزايد اهتمام الجامعات السعودية بريادة الأعمال خلال السنوات الأخيرة، وذلك في إطار دور الجامعة في رفد التنمية الاقتصادية، ويعد مركز ريادة الأعمال بجامعة الملك سعود، الذي أنشئ

عـام1429هـ، مـن أوائـل المراكـز التـي أنشـئت بالمملكـة بهـدف تطبيـق مفهـوم المجتمـع المعرفـي والتحـول نحـو التعلـيم التطبيقـي المنـتج، حيـث يعنـى بتقـديم أنشـطة تتعلـق بـالتعليم، والتـدريب، والاستشـارة، والبحـث، والاتصـال، بالإضـافة إلـى المسـاهمة الفاعلـة فـي مسـيرة تحويـل الجامعـة إلـى جامعـة ريادية مـن خـلال تعلـيم وتـدريب وتوجيـه الأفـراد مـن داخـل الجامعـة وخارجهـا لتتحـول أفكـارهم ومشـاريعهم إلـى واقـع اقتصـادي يسـهم فـي بنـاء المجتمـع المعرفـي ويحقـق الشـراكة المجتمعية.

وفـي عـام 1431هـ تـم تغييـر مسـمى المركـز إلـى "معهـد الملـك سـلمان لريـادة الأعمـال"، وتتمثـل الأهـداف الاسـتراتيجية للمعهـد فـي: تعزيـز مفهـوم ريـادة الأعمـال لـدى الطـلاب والطالبـات لتحفيـزهم للعمـل الحـر، وتقـديم بـرامج تعليميـة وتدريبيـة مميـزة لتنميـة قـدرات أفـراد المجتمـع وتمكيـنهم مـن إنشـاء وإدارة المشـروعات الريادية بالتعـاون مـع الجهـات ذات العلاقـة، وإنتـاج البحـوث والدراسـات الميدانيـة وإنشـاء قاعـد بيانـات فـي مجـال ريـادة الأعمـال، ونشـر ثقافـة ريـادة الأعمـال للمسـاهمة فـي بنـاء مجتمـع المعرفـة بمـا يتوافـق مـع أهـداف وخطـط التنميـة بالمملكـة. (جامعـة الملـك سعود،2022)

وتتحقق هذه الأهداف الاستراتيجية من خلال: تعزيز الأسلوب التطبيقي في التعليم الجامعي ودعم التحول نحو البرامج المنتجة، وتشجيع الإبداع والابتكار في مجال الأعمال المتوافقة مع متطلبات التنمية، والإسهام في إعداد جيل متميز من رجال أعمال المستقبل، وإعداد الكفايات المهنية المتخصصة في مجالات اقتصاديات المعرفة، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص لتحويل المعرفة إلى مشاريع تواكب سوق العمل، وتشجيع الطلاب على ممارسة العمل الحر، وتبني الفكر الريادي إعداد دراسات تسهم في دعم استراتيجية الجامعة نحو الريادة العالمية، والتواصل مع الجهات العلمية والجامعات الدولية المتميزة في مجال ريادة الأعمال، والاتصال المستدام مع قطاعات الأعمال لتوفير البيئة المنتجة لطلبة الجامعة. (جامعة الملك سعود،2022)

وفـي مدينـة الملـك عبـدالعزيز للعـوم والتقنيـة تـم إنشـاء إدارة "دعـم ريـادة الأعمـال التقنيـة" بهـدف توليـد الـوعي بريـادة الأعمـال التقنيـة وتشـجيع ثقافـة العمـل الحـر، وتسـويق التقنيـة علـى مسـتوى المملكـة، والمسـاهمة فـي تشـجيع الجهـود المبذولـة لتطـوير سياسـة وطنيـة لريـادة الأعمـال التقنيـة فـي المملكـة، والتنسـيق والتعـاون مـع مختلـف الجهـات الحكوميـة والخاصـة لتطـوير ريـادة الأعمـال التقنيـة فـي المملكـة للمسـاهمة فـي إعـداد جيـل متميـز مـن رواد ورائـدات الأعمـال التقنيـة فـي المملكـة، وبنـاء القـدرات وإعـداد الكفـاءات المهنيـة المتخصصـة فـي مجـالات اقتصـاديات المعرفـة، وإقامـة تحالفـات مـع الجامعـات والمنظمـات الدوليـة ذات الخبـرات فـي مجـال ريـادة الأعمـال التقنيـة. (مدينـة الملـك عبـدالعزيز للعلـوم والتقنيـة، 2022)

وتقـوم إدارة دعـم ريـادة الأعمـال التقنيـة بتقـديم العديـد مـن الخـدمات لـدعم ريـادة الأعمـال التقنيـة فـي المملكـة تشـمل: حمـلات التوعيـة بريـادة الأعمـال التقنيـة، وبـرامج تطـوير مهـارات رواد الأعمـال المتخصصـة، وبـرامج تعزيـز المهـارات الريادية للبـاحثين، وبرنـامج رائـد العمـل المقـيم، وبـرامج تطـوير المهـارات وبنـاء القـدرات للعـاملين فـي المجـالات المتعلقـة بريـادة الأعمـال التقنيـة، وشـبكة وطنيـة لـرواد الأعمـال فـي مجـالات التقنيـة لخلـق التواصـل ومشـاركة البيانـات وتبـادل المعلومـات، وخـدمات ربـط رواد الأعمـال بالشـبكات والمنظمـات المهنيـة، وشـبكة للإرشـاد المتخصـص، ومركـز المصادر الافتراضي. (مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، 2022)

وفـي ظـل تكـاتف القطاعـات المتنوعـة فـي المملكـة العربيـة السـعودية فـي ظـل ريـادة الأعمـال والابتكـار؛ فقـد سـعتْ وزارة التعلـيم ممثلـة فـي وكالـة البحـث والابتكـار إلـى بنـاء منظومـة متكاملـة لريـادة الأعمـال، بتمكـين الجهـات ذات العلاقـة، وتـوفير الـدعم لتحقيـق أهـداف الرؤيـة، برسـمها خارطـة الطريـق للجامعـات سـعيًا لأن تكـون المملكـة مـن أفضـل عشـر دول

تنافسية عالمية في مجال البحث والابتكار وريادة الأعمال، بتحقيق دخول ما لا يقل عن خمس جامعات سعودية ضمن مئتي جامعة في التصنيف العالمي.

فأقرّت وزارة التعليم في مستواها العالي إدراج مادة ريادة الأعمال لتكون مادة أساسية في السنة الجامعية الأولى لجميع التخصصات وحتى الطبيّة والعلمية، دون حصرها على الأقسام الإدارية المختصة، لتساهم في تنمية المهارات العقلية والفكرية، وتوضيح اللوائح التنظيمية والمفاهيم التي قد يحتاج إليها من يخوض هذا المجال، كالملكيّة الفكريّة، والتنمية المالية، وتطوير المنتجات.

أما على مستوى وزارة التعليم فقد استحدثت وكالة البحث الابتكار بالوزارة؛ التي تعنى بتقديم التوجيه والإشراف وتنفيذ البرامج الابتكارية والريادية للجامعات السعودية الحكومية والأهلية، للإسهام في بناء المواد التخصصية في ريادة الأعمال لطلاب التعليم العالي، وتأهيلهم لدخول سوق العمل وتأسيس أعمالهم الخاصة، وما يتطلبه ذلك من تأهيل أعضاء التدريس، وتمكيّنهم من كافة المهارات التي تتطلبها الخطط التعليمية والمقررات الدراسية الجديدة، وتطوير السياسات واللوائح المرتبطة بذلك، وإقامة ورش العمل التدريبية والدورات، بما يحقق الارتقاء بالوضع الراهن لتعليم ريادة الأعمال، ومواكبة الفعاليات الاقتصادية والتنموية ذات الصلة بريادة الأعمال، ولعل من أهمها المؤتمر العالمي لريادة الأعمال GEC، الذي نظمته الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" بالتعاون مع الشبكة العالمية لريادة الأعمال GEN في مارس 2022، وذلك في إطار السعي لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

ومن خلال دراسة مسحية أجراها الباحثان تناولت الوضع القائم لريادة الأعمال في معظم الجامعات السعودية، وبالاطلاع على الخطط الاستراتيجية والهياكل التنظيمية لكل جامعة بما فيها من كليات وعمادات مساندة، وأنشطة وبرامج ذات علاقة بريادة الأعمال، فقد اتضح أن الجامعات السعودية تجاوبت مع التوجه نحو دعم العمل الريادي من خلال استحداث وحدات أو مراكز تحت وكالة الجامعة للتطوير والجودة، وأخرى ضمن هيكلة كلية إدارة الأعمال أو كلية العلوم الإدارية، كما عقدت ملتقيات حول العمل الريادي ، وتم إضافة مقررات وبرامج دراسية خاصة بريادة الأعمال في العديد من الجامعات

ومع وجود هذا الحراك المؤسسي في الجامعات السعودية نحو دعم ريادة الأعمال، وتمكين الطلبة ذوي الاتجاهات الريادية، إلا أن هذه الجهود تبدو عفوية وغير مخطط لها بشكل علمي يضمن تطورها وتحقيق مبتغاها، ففي معظم الجامعات تبرز ريادة الأعمال ضمن أنشطة وفعاليات ومناسبات محدودة الأثر، إذ تبدأ وتنتهي بانتهاء الحدث أو المناسبة، كما أن الخطط الاستراتيجية للجامعات تخلو من خطة استراتيجية مستقلة أو متضمنة تعنى بريادة الأعمال بوجه خاص، ولعل هذا مما يؤكد الحاجة إلى هذه الدراسة.

**المحور الرابع: ملامح الاستراتيجية المقترحة لتحقيق التوجه نحو نموذج الجامعة الريادية**

**نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تستند إليها الاستراتيجية المقترحة**

توصف الاستراتيجية بأنها عملية من الانتقالات التنظيمية والمداخل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية لتتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة (Strickland &Thopmson,1991)، كما أنها نظام يتكون من مجموعة السياسات والعمليات والمهام والمبادئ المتتابعة التي تعتمد أساسا كخطوات عمل محددة من المتوقع أن تعمل على تحقيق اتجاهات حديثة، ويراعى عند تنفيذها تضمينها لقدرات التفكير الابتكار باستخدام جميع الإمكانات المتاحة المادية وغير المادية (الخطيب، 1998).

وبالتالي تمثل الاستراتيجية مجموعة الإجراءات التي تضعها الجهة لتحديد توجهاتها المستقبلية، والمنطقة التنافسية التي ترغب الوجود بها، وفق مجموعة من الخطوات تشمل تحليل بيئتها وأهدافها والعمليات التي ستحقق من خلالها، ومدى توافر القدرات التي تساعد في تحقيق هذه العمليات، وذلك في ضوء متطلبات أطرافها المعنية.

ومن خلال اطلاع الباحثين على مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي تم اختيار النماذج التالية لمناسبتها لموضوع الدراسة وللمجال التربوي، حيث تمثل البنية الهيكلية للاستراتيجية المقترحة.

**أولاً) نموذج** Thompson and Strickland:

يتضمن النموذج وضع رؤية استراتيجية لرسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ثم صياغة الاستراتيجية، يتبعها تنفيذ الاستراتيجية، والخطوة الأخيرة تقويم الأداء والمراقبة والتطوير والتعديلات التصحيحية. وتسير عمليات التخطيط الاستراتيجي طبقاً لهذا النموذج وفق خمس مراحل متتالية، حيث تبدأ بوضع الرسالة والرؤية مرورًا بوضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والمتابعة، وكل مرحلة تتميز بالدينامية والتجديد المستمر من خلال المراجعات المستمرة كلما تطلب الأمر أو برزت بعض المستجدات، إلا أنه يؤخذ على هذا النموذج إهماله للتحليل البيئي وهو عملية مهمة للتعرف على التحديات والفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة أو الجهة المسؤولة عن بناء الاستراتيجية وتنفيذها. (Thompson & Strickland, 1999)

**ثانياً) نموذج** Wheelen and Hunger:

يتكون هذا النموذج من أربع خطوات رئيسة تبدأ بالتحليل البيئي الذي يقوم على تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، والمرحلة الثانية (صياغة الاستراتيجية) وتشمل تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات المناسبة لكل هدف، وصياغة السياسات التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات، والمرحلة الثالثة (تنفيذ الاستراتيجية) وتشمل البرامج الموضوعة لتنفيذ الاستراتيجيات، والميزانية، والإجراءات، والمرحلة الأخيرة التقويم والتحكم ويقوم على النظام الموضوع لقياس الأداء.

وتشمل عملية الإدارة الاستراتيجية الأنشطة التي تتراوح بين المسح البيئي وتقييم الأداء، من خلال مسح البيئة الخارجية للفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لنقاط القوة ونقاط الضعف (التحليل الرباعي)، يلي ذلك تحديد صلاحية الرسالة وهي أول خطوة في صياغة الاستراتيجية، والتي ينتج عنها وضع الأهداف الاستراتيجية، ثم يأتي التنفيذ من خلال برامج وميزانيات وإجراءات، أما الخطوة الأخيرة فتتمثل في تقويم الأداء والتغذية الراجعة للتأكد من السيطرة على الأنشطة، ومما يؤخذ على هذا النموذج أن وضع الرسالة والأهداف مختلطة مع صياغة الاستراتيجية دون فواصل واضحة كما هو معروف ومنفذ الآن في الخطط الاستراتيجية. (Wheelen & Hunger, 1995)

**ثالثاً) التخطيط الاستراتيجي طبقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن**

هي نظام للإدارة الاستراتيجية يقوم على التوازن بين أربعة محاور رئيسة وهي البعد المالي، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو، وتمكن من ترجمة استراتيجية المؤسسة، وخلق اتفاق حول الرؤية والاستراتيجية، والاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها، ورد الفعل والتعلم التنظيمي.

ويمكن صياغة الاستراتيجية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الإدارة العليا باتباع الخطوات الست التالية: (Ronchetti, 2006)

1- توضيح الغرض من الاستراتيجية من خلال وضع الرسالة والتي تشمل كيفية العمل لتحقيق الأثر الفعال على الأطراف المعنية بالاستراتيجية.

2- صياغة الرؤية التي لابد أن تشمل الصورة الكلية لتطوير المجتمع.

3- إجراء التحليل الرباعي، بنوعيه الداخلي الذي يشمل نقاط القوة ونقاط الضعف، والخارجي الذي يتضمن الفرص والتهديدات.

4- بناء الخريطة الاستراتيجية، التي تتضمن مجمل الأفكار أو الموضوعات الاستراتيجية، حيث تم تحويلها إلى استراتيجيات فرعية يتم من خلالها تحديد الأهداف الإجرائية ومقاييس الأداء، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات وفق محاور أربعة وهي: المنظور المالي، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو، ويتم هذا الترتيب في المنظمات الهادفة للربح، أما على مستوى القطاع العام والخدمي وغير الهادف للربح فيتم وضع المستفيد في المرتبة الأولى ويتم تحويل التعلم والنمو إلى ممكنات للأداء.

5- تحديد الموضوعات الاستراتيجية، فبعد ترتيبها بالخريطة الاستراتيجية، يقوم فريق التخطيط بمحاولة تحديد ماهية الموضوعات ومدى أهميتها، وبناء على ذلك يتم الإبقاء على الموضوعات الاستراتيجية أو حذفها.

6- تحديد الأهداف الإجرائية ومؤشرات الأداء للموضوعات الاستراتيجية؛ وذلك لقياس الأداء بشكل دقيق.

**رابعاً) نموذج البنك الدولي:** وفق هذا النموذج فإن الاستراتيجية الجيدة تعتمد على مجموعة من العوامل مثل البنية التحتية الإدارية للحكومة، ومستوى التنمية، فالاستراتيجية الجيدة على المستوى الوطني تقوم على مجموعة من الخطوات، وهي كالتالي: (world bank,2004).

1- تقييم الوضع الراهن للنظام مشتملاً على رأي الأطراف المعنية فيه.

2- وضع رؤية لما تطمح أن تكون عليه الأطراف المعنية.

3- وضع أهداف استراتيجية للوصول للرؤية الاستراتيجية الموضوعة.

4- بناء الخطة التنفيذية لوضع الأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ الصحيح، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة، مع وضع جدول زمني وخطة مالية.

5- وضع آليات للتقويم والمراقبة، وتشتمل على مؤشرات لقياس التقدم وذلك من خلال تقارير دورية للبرامج طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى؛ للتحديث وتعديل الاستراتيجية.

**خامساً) استراتيجية الاتحاد الأوروبي للتربية لريادة الأعمال**

منذ عام 2005 وضعت المفوضية الأوروبية تعليم ريادة الأعمال هدفاً رئيساً من أهدافها، كما وضعت خطة عمل حول الريادة؛ وذلك لتطوير الاتجاهات الريادية، وزيادة الوعي بروح المغامرة التجارية، بعرض نماذج الممارسة الجيدة، وتنمية مهارات الشباب. وفي السنوات الأخيرة برزت عدة مبررات أدت إلى زيادة اهتمام الاتحاد الأوروبي بريادة الأعمال، لعل من أهمها: صعوبة الحصول على وظيفة، والضغط التنافسي، وخلق وظائف جديدة ( fuchs, werner & wallau, 2008).

وهناك إجماع في دول الاتحاد الأوروبي على الحاجة لمزيد من الدعم للأعمال الريادية للوصول لمستويات أعلى من النمو الاقتصادي والابتكار، وأن زيادة مستوى الريادة يمكن تحقيقها من خلال التربية، ولذا تم إدراج هذا النوع من التعليم في المناهج المدرسية في العديد من دول الاتحاد الأوروبي، والافتراض الرئيس المحدد لتلك البرامج هو أن مهارات ريادة الأعمال يمكن تعلمها وأنها ليست ميزات فطرية لدى الفرد؛ مما يؤكد أن للتربية أثراً إيجابيًا على أداء رواد الأعمال، ولقد انعكس اهتمام الاتحاد الأوروبي الكبير بتعليم ريادة الأعمال على مستوى السياسات، فوضعت استراتيجية اشتملت على المحاور التالية: (McCoshan, 2012).

1) التحول في تعليم ريادة الأعمال من كيفية إدارة العمل أو المشروع إلى كيفية تنمية مجموعة من الكفاءات القابلة للتطبيق في جميع مراحل الحياة، وكسب هذه الخبرة أثناء المدرسة، والتحول من كونه منهجاً زائداً أو إضافياً متاحاً بشكل رئيس في التعليم الثانوي وما بعده إلى جزءٍ مكمل في كل المراحل.

2) تطوير رؤية مشتركة على المستوى الوطني بواسطة كل الأطراف المعنية تشمل نواتج التعلم والأهداف العامة والأهداف الإجرائية والمستهدفين والمؤشرات، وتشمل آليات متطورة للتعاون على مستوى الوزارات، وإدخال شركاء من المجتمع.

3) تطوير مداخل نظامية ومستدامة بواسطة المعلمين والمدارس ورجال الأعمال على المستوى المحلي يتم دعمها بواسطة الجمعيات والمنظمات التنموية، والبنى التحتية المحلية والإقليمية والقومية، بما في ذلك تدريب المعلم ومصادر التعليم والوسائل، وآليات نشر الممارسات الجيدة، والشراكة.

**سادساً) نموذج باستيل** (PESTEL)

ويعرف باسم التحليل السداسي، حيث يركز على تحليل البيئة الخارجية (الفرص – التهديدات) من خلال التركيز على ست متغيرات رئيسة تعالج جميع الجوانب الخاصة بالبيئة الخارجية للجامعات السعودية، لضمان إجراء تحليل استراتيجي شامل ومتكامل، وهذه المتغيرات الست تمثل بداية الحروف الأولى لكلمة(PESTEL)، وهي: السياسية والاقتصادية والاجتماعية (الثقافية) والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

وعُرف تحليل PESTEL لأول مرة عام 2006 على يد أقولار Aguilar على أنه ETPS (اقتصادي –تكنولوجي– سياسي – اجتماعي)، ثم أعيد تنظيمه على يد معهد أرنولد براون للتأمين على الحياة ليصبح STEP، ثم طُوِّر إلى PESTEL بإضافة البعدين البيئي، والقانوني (Ihsan Yüksel,2012) .

وبناءً على ما سبق عرضه من نماذج التخطيط الاستراتيجي؛ فإن الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة بنيت بالاستفادة من هذه النماذج جميعاً.

**منطلقات بناء الاستراتيجية المقترحة:**

يوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة، وقياس مستوى الأداء، كما أنه المدخل السليم لتأسيس نظام للجودة الشاملة، ووضع استراتيجيات التقييم والتحسين المستمر بالجامعات الريادية.

وتنطلق الاستراتيجية المقترحة لتعزيز تعليم ريادة الأعمال والتحول إلى نموذج الجامعة الريادية من إدراك أهمية ريادة الأعمال كتوجه عالمي يتواكب مع الأدوار التربوية والأكاديمية التي تسهم بها الجامعات السعودية في إطار تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تُسهم بشكل مباشر في تحقيق أحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة وهو برنامج تعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، وذلك من أجل تعزيز وتطوير الخبرات وإخراج الابتكارات الواعدة والأفكار الريادية إلى أرض الواقع من خلال إنشاء مجتمع تعاوني بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب مدعومًا بآلية مُصَمَمة تحدد كيفية تفعيل دور الجامعة في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال لدى الشباب الجامعي، والارتقاء بالخدمات التعليمية، وعقد الشراكات الاستراتيجية مع رجال الأعمال، واستقطاب الجهات الداعمة للمشروعات الريادية.

كما أن الاستراتيجية المقترحة تشكل إطارًا عاماً لكل ما يتعلق بالسياسات والإجراءات وقواعد العمل ذات الصلة بدور الجامعة نحو ريادة الأعمال بأبعاده التربوية والإدارية، ويمكن من خلالها تحديد العوامل المؤثرة في فعالية وكفاءة النشاطات الأكاديمية والتنظيمية التي يمارسها كافة المعنيين بالتربية لريادة الأعمال، وتسهم كذلك في

التنبؤ بالصعوبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف المرجوة، ووضع الآليات المناسبة كخطوات استباقية لمعالجتها، والتغلب عليها وفق إجراءات علمية مناسبة.

وبناءً عليه فإن الاستراتيجية المقترحة ترتكز على عدة منطلقات هي:

1- الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث أن ريادة الأعمال تضطلع بدور هام في تحقيق الاكتفاء الذاتي للمواطن، والتنمية الاقتصادية للوطن؛ لكونها مصدر دعم للإبداع والابتكار، وتوليد فرص العمل، وتنويع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني.

2-يشكل إعداد جيل من الرياديين أحد أهم أهداف الجامعة وفق التوجهات المعاصرة للتعليم العالي.

3-تحقيق الإصلاح الشامل للتربية الريادية يتطلب إجراء العديد من التغييرات الجذرية في منظومة التعليم، وهيكلها العام، وأساليب وإجراءات العمل.

4-دعم تعليم ريادة الأعمال وتعزيز دورها حاجة ملحة ومطلب وطني.

5-تمثل القيادة الجامعية الريادية مرتكزاً رئيساً لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي لريادة الأعمال.

6-خلق بيئة تعليم جاذبة من أهم العوامل اللازمة لإنتاج جيل من الرياديين المبدعين.

7-التوجه نحو الريادة المؤسسية بدلاً من الريادة الفردية.

8- الجمع بين التنافسية والديناميكية والريادة تحدٍ كبير يواجه منظومة التعليم الجامعي.

9-رفع مهارات عضو هيئة التدريس وتأهيله نحو ريادة الأعمال، وكذلك تطوير البرامج الأكاديمية.

10-تصميم إطار تكاملي موحد بين الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية، لدعم أعمال الطلاب الريادية.

11-نشر ثقافة ريادة الأعمال، وتكثيف برامج استكشاف القدرات الريادية وتطويرها.

12-تطوير منظومة التعليم الجامعي ليحقق متطلبات ريادة الأعمال ورؤية المملكة (2030) يستلزم إعادة هيكلة الجامعات، واعتماد أسلوب التخصصات البينية، والإدارة اللامركزية، والشفافية المحاسبية.

**مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة ومكوناتها**

مر تصميم الاستراتيجية المقترحة بسبع مراحل رئيسة، وهي: التحليلات الاستراتيجية، تصميم الاستراتيجية، الخريطة الاستراتيجية، تصميم بطاقات الأداء المتوازن، إدارة الاستراتيجية، تصميم الخطة التنفيذية، متابعة التنفيذ.

**المرحلة الأولى: التحليلات الاستراتيجية**

تم فيها تحليل الوضع الراهن من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، إضافة إلى الاطلاع على واقع تعليم ريادة الأعمال بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، وذلك بالرجوع للدراسات والأدبيات التربوية المتخصصة، وتحديد احتياجات الأطراف المعنية بالتربية لريادة الأعمال: وتتمثل في وزارة التعليم، والجامعات، والمجتمع المحلي، والطالب الجامعي، والقطاع الخاص، ويمكن تحديد الأطراف المعنية سواء كانت مؤسسات أو أفراد من خلال ورش عمل، وتحليل احتياجاتهم وتوجهاتهم حسب أهمية ومدى تأثير كل طرف من الأطراف المعنية، ورسم خريطة باحتياجاتهم وربطها بأهداف التربية لريادة الأعمال، ثم ترتيب الأولويات فيما يخص متطلبات الأطراف المعنية حسب احتياجات ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية.

وقد تم الاطلاع على مهام وأدوار جميع الكيانات الإدارية لريادة الأعمال في الجامعات السعودية؛ وذلك للتعرف على الوضع الراهن لريادة الأعمال في تلك الجامعات، وتبيان مدى أدائها لأدوارها في محاولة أصيلة لإجراء تحليلات استراتيجية مبنية على واقع مادي ملموس، ومن ثم دقة النتائج التي ستبنى عليها الاستراتيجية المقترحة.

ومن خلال المعطيات السابقة تم تحليل المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) لريادة الأعمال في الجامعات السعودية، وذلك باستخدام أسلوبين هما:

الأول: التحليل الرباعي SWOT: ويقصد به تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويمكن تحديد هذه النقاط من خلال استخدام التحليل الرباعي لبيئة التعليم الجامعي، والاطلاع على الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية في الكليات ذات العلاقة بتعليم ريادة الأعمال لدراسة نقاط الضعف ونقاط القوة في البيئة الداخلية للجامعات، وهي اختصارا للكلمات: مجالات القوة أو التميز (Strengths)، ومجالات الضعف أو جوانب القصور (Weakness)، والفرص المتاحة (Opportunities) التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها، والتهديدات أو المعوقات (Threats) التي تواجهها المؤسسة التعليمية، وتم التحليل وفق نموذج تحليل مصفوفة SWOT (الدوري، د.ت؛ المغربي، 2007) .

الثاني: استخدام نموذج باستيل(PESTEL): لتحليل البيئة الخارجية العامة للجامعات السعودية، حيث تُحلل البيئة الخارجية في المجالات التالية: السياسية (Politic)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social) التكنولوجية والرقمية (Technological)، القانونية (Legal)، البيئية (Environmental).

وقد أسفرت التحليلات الاستراتيجية عن النتائج التالية:

**جدول (1): التحليل الرباعي**

| | نقاط القوة STRENGTHS | نقاط الضعف WEAKNESSES |
|---|---|---|
| البيئة الداخلية | 1- توفر عديد من المقررات التي يمكن استثمارها في دمج مبادئ ريادة الأعمال، أو تقديمها بشكل جزئي كمتطلبات الجامعة من المقررات العامة.<br>2-توفر آليات للتعامل مع الطلاب الموهوبين والرياديين داخل الجامعات السعودية.<br>3-توفر عديد من مراكز التدريب المهني والتقني التي يمكن من خلالها تنفيذ برامج للتدريب على ريادة الأعمال داخل الجامعات.<br>4-توفر الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس الذين يمكن تطوير مهاراتهم لتدريس مقررات ريادة الأعمال بكفاءة وفاعلية.<br>5-إسهام تعليم ريادة الأعمال في تطوير الأعمال الحرة؛ ما ينعكس إيجابًا على التنمية الاقتصادية الوطنية.<br>6-توافر اتجاهات إيجابية لدى الطلبة، وإن كانت متوسطة المستوى، تشير إلى قدرتهم ورغبتهم في الانخراط في مشروعات ريادية، ويمكن العمل على تنميتها.<br>7-توفر نظام فعال للجودة بالجامعات يخضع للتقويم والتطوير المستمر.<br>8-توفر مراكز بحثية وبيوت خبرة ومعهد للدراسات والخدمات الاستشارية بالجامعة، يمكن من خلالها تقديم الاستشارات في مجال الجدوى الاقتصادية للمشروعات الريادية المقترحة من قبل الطلبة أو الأفراد والجهات الأخرى خارج الجامعة. | 1-قصور في تدريب الطلاب والطالبات في مجال ريادة الأعمال.<br>2-عدم الربط بين البحث العلمي والاختراعات وريادة الأعمال.<br>3-عدم تضمين آلية مفصلة لدعم ريادة الأعمال وتعليمها في الخطة الاستراتيجية للجامعة.<br>4- الثقافة السائدة في المجتمع بالاعتماد على الحكومة في التوظيف، والخوف من المخاطرة التجارية.<br>5-نظام التقويم مازال تقليدياً في معظم جوانبه؛ مما يقلل من فرص الإبداع والابتكار، وتشجيع المبادرات الريادية بشكل عام.<br>6- قصور المقررات الدراسية العامة فيما يتعلق بمبادئ اقتصاد السوق، وتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة.<br>7- ضعف اهتمام التعليم قبل الجامعي بريادة الأعمال؛ مما يجعل العبء كبيرًا على الجامعة في تأسيس الفكر الريادي، واستكشاف المواهب الريادية لدى الطلبة وتنميتها.<br>8- قلة الطموح لدى كثير من الطلبة، ويتمثل ذلك في شيوع ثقافة الاقتصار في البحث عن الوظائف في الجهات الحكومية فقط، وعدم السعي إلى تكوين مشروعات خاصة، وقصور في امتلاك الأفكار الإبداعية؛ وذلك بسبب نظم التدريس التقليدية التي لا |

| | | |
|---|---|---|
| | 9-توفر هيئات ومراكز متخصصة في ريادة الأعمال في عدد من الجامعات السعودية؛ مما يؤكد الحاجة إلى مثل هذا التوجه في بقية الجامعات، وإمكانية الاستفادة من خبرات الجامعات السباقة في العمل على تعزيز ودعم تعليم ريادة الأعمال في الجامعات الأخرى. | تدعم الإبداع والفكر، وتركز على حفظ المعلومات واستظهارها.<br>9- تردي وضع الاقتصاد العالمي؛ مما ينعكس بالسلب على اتجاهات الطلبة نحو العمل الريادي، والتخوف من المجازفة بالاستثمار في مشروعات مبتكرة. |
| | **الفرص المتاحة** OPPORTUNITIES | **التهديدات المحتملة** THREATS |
| **البيئة الخارجية** | 1-زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بتعليم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي.<br>2-إمكانية طرح بعض البرامج التعليمية ذات التوجه الريادي لزيادة الدعم المالي للجامعة.<br>3-وجود جهات مانحة يمكن دمج برامجها في استراتيجية الجامعة لدعم ريادة الأعمال.<br>4-استثمار شبكات التواصل الاجتماعي في نشر الفكر الريادي لدى الطلبة.<br>5-السماح بالاستثمار في البرامج الأكاديمية النوعية وفق نظام الجامعات الجديد.<br>6-زيادة الإقبال على برامج جامعات الجيل الرابع.<br>7-توجه رؤية المملكة 2030 م نحو دعم التمايز والتنوع في برامج الجامعات.<br>8-دعم وزارة التعليم للجامعات في مجال ريادة الأعمال. | 1-انضمام الجامعات الأجنبية للعمل بالمملكة وزيادة المنافسة على قبول الطلاب وفقا لنظام الجامعات الجديد.<br>2-ضعف التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الأكاديمية والمهنية الداعمة لريادة الأعمال.<br>3-ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات التجارية والصناعية في المجتمع.<br>4-ضعف إسهام رجال الأعمال والمستثمرين في دعم جهود الجامعة في هذا المجال.<br>5-قصور اهتمام المعنيين بدمج ريادة الأعمال في البرامج الأكاديمية العامة.<br>6-انخفاض درجة رضا بعض جهات التوظيف عن مهارات بعض خريجي البرامج بالجامعة، مما أدى ضعف توظيف الخريجين من الجامعات.<br>7-التغيرات السريعة في متطلبات سوق العمل والتي تستجيب بشدة لتحقيق رؤية المملكة 2030. |

**المرحلة الثانية: تصميم الاستراتيجية**

**تصميم الرؤية والرسالة والقيم**

خلال تلك المرحلة تم تصميم رؤية للجامعات الريادية، وذلك تأسيساً على نتائج التحليلات الاستراتيجية، وروعي فيها الالتزام بالأسس العلمية لوضع الرؤية وهي: وضوح الغرض -ماذا نريد؟، وتبني قيم -ما الذي نؤمن به؟، وتصور الوضع المطلوب -كيف سيكون الوضع؟، وتحديد المهام -ما الذي يجب فعله؟

كما تم تصميم رسالة منبثقة من الرؤية والتي تجيب على الهدف من الجامعات الريادية؟ ولماذا أنشئت؟ وروعي فيها الالتزام بأن تكون: وصفية، بحيث تعطي وصفاً حقيقياً لمقصد وتوجه الجامعة الريادية، وواضحة وموجزة ومفهومة للجميع، وتركز على طبيعة العمل، وتعكس النشاط الرئيس للجامعة، وتركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه.

وتم تبني مجموعة من القيم الداعمة للجامعات الريادية، وأسفرت النتائج عن الصيغ التالية:

**الرؤية:** "التميز في بناء بيئة تعليمية محفزة وحاضنة للرواد والمشاريع الريادية "

**الرسالة:** "دعم وإنتاج مشروعات ريادية عالية الجودة، تسهم في تميز الجامعة، وخدمة المجتمع، من خلال توفير بيئة جامعية تدعم رواد الأعمال، وتنمي مهارتهم، وتُطبق المشروعات الريادية المُحققة لرؤية المملكة 2030".

**جدول (2): تحديد القيم وتعريفها**

| القيم | التعريف |
|---|---|
| القيادة leadership | دعم وتعزيز المهارات القيادية لدى منسوبي الجامعات الريادية |
| الجودة Quality | أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة. |
| المسؤولية Responsibility | التفاعل الايجابي تجاه الجامعات الريادية والمجتمع من واقع الشعور بالمسؤولية |
| الأمانة Honesty | أداء المهام بأمانة ومهنية عالية |
| الشفافية Transparency | الوضوح في كافة القرارات |
| التميز Excellency | أداء الأعمال بشكل مُتقن. |
| العدالة Fairness | إعطاء كل ذي حق حقه |
| الإبداع creativity | تهيئة بيئة مناسبة للفكر الإبداعي وفقاً لتعاليم الدين الإسلامي |
| فريق العمل Teamwork | العمل الجماعي بروح الفريق |
| الولاء Loyalty | الإخلاص للجامعة وتعزيز مبادئها. |

**تصميم الأهداف الاستراتيجية للجامعات الريادية:**

وفيها تم تحويل رسالة الجامعات الريادية إلى أهداف استراتيجية واقعية، وذلك بالأخذ في الاعتبار: تحليل الواقع والظروف المحيطة، وتوقعات المستقبل، وتحديد الفجوة بينهما، وقد أسفر ذلك عن اقتراح ستة أهداف استراتيجية تعزز توجه الجامعات نحو ريادة الأعمال، ويمكن لأية جامعة أن تعمل على تضمينها في أهدافها الاستراتيجية، وهي:

1- تطوير البيئة التنظيمية والحوكمة المؤسسية الداعمة لكفاءة الإنفاق وريادة الأعمال.

2- تنمية مهارات الموارد البشرية وتطويرها في مجال ريادة الأعمال.

3- تطوير البيئة التعليمية المحفزة للابتكار وريادة الأعمال.

4- تقديم مخرجات تعليمية ريادية تلبي احتياجات سوق العمل.

5-رفع كفاءة الانتاج العلمي الداعم لريادة الأعمال.

6-بناء شراكات مجتمعية فاعلة مع الكيانات الريادية.

**المرحلة الثالثة: الخريطة الاستراتيجية**

تم خلالها تصميم الخريطة الاستراتيجية للجامعات الريادية وصولًا لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار كلاً من: المستفيدين، والموارد المالية، والعمليات الداخلية، والإمكانيات المؤسسية.

**المرحلة الرابعة: تصميم بطاقات الأداء المتوازن**

إن بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وتقيس أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر رئيسة هي: الجانب المالي، والمستفيد، والعمليات الداخلية، والتعلم (المغربي، 2007).

وتتضمن مرحلة تصميم بطاقات الأداء المتوازن، وتصميم الأهداف التشغيلية، والمبادرات التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم تصميمها، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام، وتقسيمها إلى مراحل زمنية رئيسة، وتحديد مهام فرق العمل، وتوزيع المسؤوليات، والموارد المطلوبة.

**المرحلة الخامسة: إدارة الاستراتيجية**

إدارة الاستراتيجية المقترحة للتوجه نحو الجامعات الريادية تتم من خلال محورين رئيسين هما:

**المحور الأول) منهجية إدارة الاستراتيجية: وتتم من خلال أربعة متغيرات رئيسة هي:**

الأول) شرح وإعلان رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن:

1-تصميم خطة الاتصال الاستراتيجي.

2-إقرار آلية نشر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وشرحها.

الثاني) تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بما يلبي متطلبات الاستراتيجية، ويتضمن:

1-استحداث وحدات إدارية جديدة تلبي متطلبات الرؤية والرسالة مثل إنشاء وحدة ريادة الأعمال.

2-وضع آليات لمتابعة وقياس فاعلية وحدات ريادة الأعمال.

الثالث) تنمية قدرات الموارد البشرية، ويتضمن:

1-التدريب الداخلي والخارجي على مهارات ريادة الأعمال والأفكار الريادية.

2-رصد مؤشرات الأداء الخاصة بتنمية القدرات البشرية.

3-تصميم خطط التحسين.

الرابع) تطوير الأعمال، ويتضمن:

1-أتمتة جميع عمليات الخاصة بريادة الأعمال.

2-تطبيق نظام إلكتروني شامل لإدارة الاستراتيجية المقترحة، ومتابعة تنفيذها.

3-تطبيق نظام شامل لقياس مؤشرات الأداء وتصميم خطط التحسين المستمر.

**المحور الثاني) بناء فريق إدارة الاستراتيجية:**

داخل الجامعة: رؤساء الكيانات الإدارية لريادة الأعمال في الجامعات، مديري المبادرات التنفيذية، أعضاء المبادرات التنفيذية، منسوبي الجامعة.

الوسطاء الخارجيون: الاستعانة بالمستشارين الأكاديميين والمهنيين في مجال ريادة الأعمال، الكيانات الريادية في المنطقة والمملكة.

**المرحلة السادسة: تصميم الخطة التنفيذية**

**جدول (3): مُلخص الخطة التنفيذية**

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف التشغيلية | المبادرات | مؤشرات الأداء |
|---|---|---|---|
| 1- تطوير البيئة التنظيمية والحوكمة المؤسسية الداعمة لكفاءة الإنفاق وريادة الأعمال. | 2 | 3 | 3 |
| 2- تنمية مهارات الموارد البشرية في مجال ريادة الأعمال. | 2 | 2 | 3 |
| 3- تطوير البيئة التعليمية المحفزة للابتكار وريادة الأعمال. | 2 | 4 | 2 |
| 4- تقديم مخرجات تعليمية ريادية تلبي احتياجات سوق العمل. | 1 | 1 | 1 |
| 5- رفع كفاءة الإنتاج العلمي الداعم لريادة الأعمال. | 2 | 4 | 2 |
| 6- بناء شراكات مجتمعية فاعلة مع الكيانات الريادية. | 1 | 2 | 2 |
| **الإجمالي** | **10** | **16** | **13** |

**الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمبادرات التنفيذية ومؤشرات أدائها**

**الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير البيئة التنظيمية والحوكمة المؤسسية لدعم كفاءة الإنفاق وريادة الأعمال.**

الأهداف التشغيلية: تطوير التخطيط المالي ما يعزز كفاءة الانفاق، تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح التنظيمية بما يضمن توفر كيانات إدارية لريادة الأعمال.

المبادرات: تصميم وتنفيذ خطة كفاءة الانفاق، تصميم واعتماد هياكل تنظيمية مطورة لجميع الكيانات بالجامعة لتلبية متطلبات الهيكلة المطورة للجامعة تطوير اللوائح التنظيمية الجديدة في قطاعات الشؤون التعليمية والبحثية والمالية والإدارية وغيرها بما يلبي نظام الجامعات الجديد، تصميم أدلة إجرائية لجميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.

مؤشرات الأداء: نسبة ما تم تنفيذه من خطة كفاءة الانفاق في الجامعة، عدد الهياكل التنظيمية المطورة في الجامعة، نسبة إنجاز خطة تطوير اللوائح والأنظمة في الجامعة.

**الهدف الاستراتيجي الثاني: تنمية مهارات الموارد البشرية وتطويرها في مجال ريادة الأعمال.**

الأهداف التشغيلية: تطوير برامج التنمية المهنية للموارد البشرية في الجامعة، تطوير تقويم أداء الموارد البشرية وربطها بالتميز المؤسسي في مجال ريادة الأعمال.

المبادرات: تصميم وتنفيذ خطة لتنمية مهارات هيئة التدريس والجهاز الإداري والفني في مجال ريادة الأعمال، وقياس أثرها التدريبي، تطوير نظام تقويم الموارد البشرية وتضمين ريادة الأعمال في معايير التقييم وفقًا لمستهدفات نظام الجامعات الجديد، ورؤية المملكة 2030.

مؤشرات الأداء: نسبة منسوبي الجامعة الحاصلين على دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال، عدد جوائز التميز في ريادة الأعمال، نسبة رواد الأعمال في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب.

**الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير البيئة التعليمية المحفزة للابتكار وريادة الأعمال.**

الأهداف التشغيلية: دمج ريادة الأعمال في الخطط والمقررات الدراسية، تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى منسوبي الجامعات.

المبادرات: تصميم وتنفيذ خطة استحداث برامج أكاديمية نوعية في ريادة الأعمال تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل.

مؤشرات الأداء: عدد البرامج الأكاديمية النوعية في مجال ريادة الأعمال.

**الهدف الاستراتيجي الرابع: تقديم مخرجات تعليمية ريادية تلبي احتياجات سوق العمل**

الأهداف التشغيلية: تقديم برامج أكاديمية نوعية في ريادة الأعمال لتلبية احتياجات سوق العمل

المبادرات: تصميم وتنفيذ خطة استحداث برامج أكاديمية نوعية في ريادة الأعمال تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل.

مؤشرات الأداء: عدد البرامج الأكاديمية النوعية في مجال ريادة الأعمال.

**الهدف الاستراتيجي الخامس: رفع كفاءة الإنتاج العلمي الداعم لريادة الأعمال.**

الأهداف التشغيلية: تهيئة بيئة بحثية تناسب إجراء البحوث العلمية الداعمة لريادة الأعمال، تعزيز التعاون البحثي المشترك في مجال ريادة الأعمال.

المبادرات: دعم النشر الدولي بما يضمن زيادة الكفاءة التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس في مجال ريادة الأعمال، بناء شراكات بحثية مع كيانات ريادية كبرى في المنطقة والمملكة، التوسع في بناء شراكات علمية بحثية مع الجامعات المناظرة في ريادة الأعمال.

مؤشرات الأداء: نسبة البحوث العلمية المنشورة في مجال ريادة الأعمال-عدد الشراكات العلمية البحثية في ريادة الأعمال محلياً وإقليمياً ودولياً.

**الهدف الاستراتيجي السادس: بناء شراكات مجتمعية فاعلة مع الكيانات الريادية.**

الأهداف التشغيلية: بناء وتفعيل الشراكات المجتمعية الريادية.

المبادرات: تقويم فرص الشراكة مع القطاعات الريادية المختلفة في المجتمع، تصميم وتنفيذ خطة الشراكات المجتمعية.

مؤشرات الأداء: عدد الشراكات مع الكيانات الريادية، عدد الشراكات الريادية الناجحة والمفعلة.

**المرحلة السابعة: متابعة التنفيذ**

تبدأ هذه المرحلة بالتزامن مع بدء تطبيق الخطة التنفيذية، وهي عملية مستمرة يتم فيها القيام بالعمليات التالية:

1- إجراء مسح أولي للمقاييس وأدوات التقويم المعتمدة الصادرة من جهات أكاديمية أو بحثية أصيلة.

2- فحص مدى ملاءمة المقاييس المختارة للاستراتيجية والعمليات المتضمنة بها.

3- مقارنة مقاييس النواتج ومواءمتها مع رؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف.

4- التأكد من شمولية المقاييس لكافة أنشطة الاستراتيجية وكافة نواتج التعلم للمقررات الدراسية.

5- التحقق من قدرة المقاييس على توفير التغذية الراجعة من الأطراف المعنية خاصة الطلبة وهيئة التدريس.

6- توفير أدوات مناسبة لجمع البيانات المختلفة.

7- انتظام عملية القياس من خلال المراجعات الشهرية والسنوية وطويلة المدى.

8- تحليل فعالية التكلفة على مستوى البرامج من المستويات العليا حتى مستوى الأفراد.

9- الرقابة المصاحبة لكل آليات التنفيذ الواردة بخطة العمل، بما يتناسب مع كل من:

أ) الأهداف الإجرائية الواردة بخطة العمل.

ب) طبيعة كل نشاط من أنشطة التربية لريادة الأعمال.

ج) سياسات العمل والقيم الحاكمة للعمل بالاستراتيجية.

د) مؤشرات الأداء التي تدل على تنفيذ كل آلية من الآليات.

10- عقد اجتماعات دورية منتظمة لمتابعة مدى التقدم في تنفيذ خطة العمل، وتحديثها في ضوء مرتكزاتها والمستجدات الاقتصادية والتربوية والاجتماعية.

11- عقد ملتقى سنوي يضم جميع الأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية لمناقشة ما تم تحقيقه، والصعوبات والتحديات التي تعوق أنشطتها، وتقديم مقترحات تطويرية.

12- إجراء تقويم ختامي للاستراتيجية بنهاية مدة تنفيذها، بحيث تمثل نتائجه مدخلات لخطة استراتيجية لاحقة يتم وضعها بعد انتهاء مدة الاستراتيجية الأساسية.

**توصيات الدراسة**

استنادًا إلى نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

1- تبني الاستراتيجية المقترحة ضمن الاستراتيجيات العامة للجامعات السعودية؛ لتعزيز دورها في مجال تعليم ريادة الأعمال وتمكينها من التحول لتكون جامعات ريادية.

2- دمج تعليم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي، باستحداث مقرر خاص لريادة الأعمال ضمن المقررات العامة ومتطلبات الجامعة في مختلف الكليات.

3- تفعيل النشاط الريادي لريادة الأعمال ضمن أنشطة تدعمها حاضنات الأعمال ونوادي الطلاب والمساهمات المجتمعية لدعم برامج التعليم الريادي.

4- عقد شراكات واتفاقيات تعاون بين الجامعات والمراكز والجهات الحكومية والأهلية المعنية؛ لدعم الطلبة الجامعيين، وتنمية الاتجاهات والأفكار الريادية لديهم.

**مقترحات الدراسة**

استكمالاً لما توصلت إليه هذه الدراسة نقترح إجراء دراسات أخرى مثل:

1- دراسة حول الاستراتيجية المقترحة ومدى إمكانية تطبيقها في الجامعات العربية، وذلك من وجهة نظر القيادات التعليمية والإدارية، والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.

2- دراسات مقارنة بين الاستراتيجية المقترحة واستراتيجيات أخرى للتربية لريادة الأعمال في جامعات عريقة وذات إسهامات بارزة في مجال ريادة الأعمال.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو سيف، محمود سعيد .(2016). استراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ع 167ج2: 13-78.

أحمد، عصام سيد. (2015). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. *مجلة كلية التربية ببورسعيد*، مصر، 18، 132-177.

برهومه، سمير فهمي. (2014). *خصائص الريادة وأثرها في المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على طلبة حاضنات الأعمال في الجامعات الأردنية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

حبوش، إسراء. (2017). *دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها وسبل تطويره*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الادارة التربوية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.

الحجار، رائد. (2018). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. *المجلة التربوية*، ع 129، ج 1، مج 33: 321-371.

الحشوة، ماهر. (2012)، *التربية من أجل الريادة في فلسطين- دراسة استكشافية*، ترجمة نزار ملحم، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله.

الحمالي، راشد محمد؛ والعربي، هشام يوسف. (2016). واقع ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ع 76: 387-442.

خالد، عياده؛ والمليجي، رضا؛ وعبدالله، مجدي. (2017). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور جامعة حائل في تأصيل ثقافة ريادة الأعمال لدى الشباب الجامعي. *مجلة المعرفة التربوية*، 5 (10): 66-104.

خميس، أحمد؛ والزعارير، عبدالباقي. (2017). محددات ريادة الأعمال في تبوك :مقترحات وحلول بإشارة إلى مشروعات الريادة في عام 2014، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، المركز القومي للبحوث بغزة، فلسطين، 3 (2)، 130-151.

الدبوسي، سامي. (2017). رؤية طلاب جامعة تبوك حول ثقافة ريادة الأعمال. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 1 (8): 20-41.

الدوري، زكريا مطلك. (د.ت). *الإدارة الاستراتيجية ... مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار اليازوري العلمية، عمان: الأردن.

رشيد، صالح، الزيادي، صباح. (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 15 (2)، 198-233.

زيدان، عمرو. (2003)، برامج تعليم ريادة الأعمال: البعد الغائب في مقررات إدارة الأعمال في كليات التجارة والإدارة العربية، *الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية*، 11- 13 مارس (آذار) 2003، حلب، سوريا.

السامرائي، عمار. (2012). أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الابداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة – دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجًا، *المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي*، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

الشاعري، علي؛ العلواني، حمدي ؛ شالواله، رائد؛ ومحمد، يوسف. (2017). المهمة الثالثة للجامعات ودورها في تعزيز رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030*، جامعة القصيم، 712-743.

شحاته، صفاء. (2013). تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية استراتيجية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 19 (4): 33-208.

الشميمري، أحمد؛ والمبيريك، وفاء (2011). *ريادة الأعمال*. ط2، الرياض: مكتبة الشقري.

الطراونة، إخليف؛ واللهالي، غدير (2019). درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 20 (2): 533-561.

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف. (2017). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. *دراسات في التعليم الجامعي*. جامعة عين شمس – كلية التربية – مركز تطوير التعليم الجامعي. ع (37) ، 182-323.

عبدالعزيز، أحمد محمد. (2020) النمذجة باستخدام (CIM) لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية* –جامعة المنصورة، ع 110: 246-364.

العثيم، علي صالح. (2012)، آليات دعم ومساندة ريادة الأعمال بالمملكة، *يوم شباب الإبداع وريادة الأعمال*، اللجنة الوطنية لشباب الأعمال، جامعة أم القرى.

عيد، أيمن عادل. (2014). التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي. *المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال*. نحو بيئة داعمة في لريادة الأعمال الفترة من 9-11 سبتمبر، الرياض.

مبارك، مجدى عوض. (2014). التربية الريادية والتعليم الريادي. *مجلة رسالة المعلم*. الأردن، 2(51)، 30-33.

محمد، أشرف السعيد. (2018). دور الجامعات المصرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال الاجتماعية لدى طلابها: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية* –جامعة كفر الشيخ، مج 18، ع 2، 1412-1271.

محمد، دنيا محيي الدين. (2011). الاقتصاد القائم على المعرفة وأهمية تنمية الموارد البشرية في ماليزيا. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4 (14). مصر.

محمد، سماح زكريا. (2013). حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات إقتصاد المعرفة: رؤية مقترحة، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (41) 850-902.

محمد، عصام سيد. (2015). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. *مجلة كلية التربية، بورسعيد*. ع18. مصر.

المخلافي، عبدالملك طاهر. ( 2017). التعليم الحكومي لريادة الأعمال ودوره في تحقيق رؤية المملكة (2030): دراسة استطلاعية على الجامعات الحكومية في مدينة الرياض. *كتاب مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة (2030)*، جامعة القصيم، ص 500-573.

المخلافي، عبدالملك طاهر. (2014). *تطوير ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح للسياسات الحكومية*، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.

*مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية (2022). برنامج حاضنات ومسرعات الأعمال*، https://www.kacst.edu.sa/internal/4945 (تاريخ الاسترجاع: 2022/7/20)

المصري، منذر؛ والجمني، محمد؛ والغساني، أحمد؛ وبدوي، أبو بكر. (2010). *مشروع التعليم للريادة في الدول العربية*، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة (strat REAL) البريطانية، مكتب اليونسكو الإقليمي – بيروت.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح. (2007). *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. المكتبة العصرية: المنصورة، مصر.

منشآت (2022). *المؤتمر الدولي لريادة الأعمال*، الرياض (https://monshaat.gov.sa/node/9201)

المومني، هناده محمد. (2016). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، 43(2): 813-825.

نافع، سعيد (2018). نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*. ع (12): 5-51.

النجار، فاطمة (2020). تعليم ريادة الأعمال مدخلاً لتطوير منظومة التعليم بجامعة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية ببنها*، ع (121)، ج (2): 491-560.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016)، متاحة على https://www.vision2030.gov.sa/ar/themes/2

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

Abdel Latif, I. (2017). Entrepreneurial education and its requirements for university education in the light of the knowledge economy from the point of view of the faculty members at Sohag University (in Arabic). *Studies in university education*. Ain Shams University - Faculty of Education - University Education Development Center, (37), 182-323.

Abdelaziz, A. (2020). Modeling using (CIM) for the role of the entrepreneurial university in achieving the requirements of strategic innovation for the investment system in Egyptian universities (in Arabic). *Journal of the College of Education* , Mansoura University, (110), 246-364.

Abu Seif, M. (2016). A proposed strategy for entrepreneurship education in Egyptian pre-university education in the light of some contemporary trends (in Arabic). *Al-Azhar Journal of Education*, 167(2), 13-78.

Ahmed, E. (2015). Entrepreneurial education an entry point to support university students' orientation towards entrepreneurship and self-employment (in Arabic). *Journal of the College of Education in Port Said*, Egypt, 1(18), 132-177.

Al Hashwa, Maher, translator. (2012). *Education for Entrepreneurship in Palestine - An Exploratory Study* (in Arabic). Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS).

Alberti، A.; Sciascia، s.، & Poli، A. (2004). Entrepreneurship Education: Notes on an Ongoing Debate. In: *14th Annual IntEnt Conference*. University of Napoli Federico II، Napoli، Italy.

Al-Douri, Z. (2005). *Strategic Management ... Concepts, Operations and Case Studies* (in Arabic). Al-Yazuri Scientific House.

Al-Hamali, R & Al-Arabi, H. (2016). The reality of entrepreneurship at the University of Hail and the mechanisms for its activation from the point of view of the faculty (in Arabic). *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, (76), 387-442.

Al-Masry, M, Al-Jimni, M, Al-Ghassani, A, & Badawi, A. (2010). *The Education for Entrepreneurship Project in the Arab Countries* (in Arabic), a joint project between UNESCO and the British Strat REAL Foundation. UNESCO Regional Office - Beirut.

Al-Mikhlafi, A. (2014). Developing Entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia: A Proposed Model for Governmental Policies [Doctoral dissertation (in Arabic)]. College of Business Administration, King Saud University.

Al-Mikhlafi, A. (2017). Public education for entrepreneurship and its role in achieving the Kingdom's vision (2030): an exploratory study on public universities in the city of Riyadh [Paper presentation] (in Arabic). *Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030*, Qassim University, 500-573.

Al-Moghraby, A. (2007). Strategic management by measuring balanced performance(in Arabic).
Modern Library, Almansura, Egypt.

Al-Momani, H. (2016). The role of the entrepreneurial characteristics of university employees in building entrepreneurial universities: An applied study on private Jordanian universities (in Arabic). *Journal of Studies in Administrative Sciences*, 43(2), 813-825.

Al-Najjar, F. (2020). Entrepreneurship education as an entry point for developing the education system at Kafrelsheikh University (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Benha*, 2(120), 491-560.

Al-Othaim, A. (2012). Mechanisms for Supporting Entrepreneurship in the Kingdom, Youth Creativity and Entrepreneurship Day (in Arabic). National Committee for Young Entrepreneurs, Umm Al-Qura University.

Al-Samarrai, A. (2012). The importance of applying higher education quality assurance standards to build and support a culture of creativity, excellence and leadership for private universities - a case study of the Gulf University as a model [Paper presentation] (in Arabic). *The Second Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education*, Gulf University, Kingdom of Bahrain.

Al-Shaeri, A; Al-Alwani, Hamdi; Shawalala, Raed, & Muhammad, Yusef. (2017). The third mission of universities and their role in promoting the 2030 vision of the Kingdom of Saudi Arabia [Paper presentation] (in Arabic). *Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030*, Qassim University, 712-743.

Al-Shimaimri, A.& Almubaereek, W. (2011). Leading businesses (in Arabic). 2nd edition, Riyadh: Al Shigri Library.

AI-shorman, A. (2019). The extent of entrepreneurship application among graduate students in Jordanian public universities and the role of educational leaders in its development (in Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 10(28), 59-72.

Al-tarawneh, I & Llahali, G. (2019). The degree to which Jordanian universities apply the concept of a pioneering university based on the seven enablers of the European Commission and the Organization for Economic Cooperation and Development from the point of view of academic leaders (in Arabic). *Jerash for Research and Studies Journal*, 20(2), 533-561.

Audy، J، & Ferreira، G. (2000) *Entrepreneurial University*، Pontificia Universidade Catlica do Rio Grande do Sul PUCRS. http://www.pucrs.br/edipucrs/inovacaoeempreendedorismo. Pdf.

Barhouma, S. (2014). *Characteristics of entrepreneurship and its impact on entrepreneurial projects: an applied study on students of business incubators in Jordanian universities* [Unpublished doctoral dissertation] (in Arabic). International Islamic Science University, Amman-Jordan.

Bernstein، A. (2011).Nature vs nurture: Who is interested in entrepreneurship education? A study of business and technology undergraduates based on social cognitive career theory. Pro- Quest، *UMI Dissertations Publishing.*

Curth، Anette (2011). *Mapping of teachers' preparation for entrepreneurship education*. Final Report submitted to GHK organization: Brussels.

Daboussi, S. (2017). The vision of Tabuk University students about the culture of entrepreneurship (in Arabic). *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 1(8), 20-41.

Daft. R. (2010). "New era of management"، 9th، south- Western، *Cengage Learning. Australia. Development*، 15(2)،365-381

Eid, A. (2014). Entrepreneurial education: an approach to achieving economic stability and social security [Paper presentation] (in Arabic). *The Saudi International Conference for Entrepreneurship Associations and Centers*. Towards a supportive environment for entrepreneurship from September 9-11, Riyadh.

European Commission (2008). *Best Procedure Project: Entrepreneurship In Higher Education*، Especially In Non Business Studies. Final Report of The Expert Group، THE Auther، Enterprise And Industry Directorate-General. Available at: http: //ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8969/attachments/1/t ranslations/en/renditions/native. Accessed on 15/09/2020

Fuchs، K. ، Werner، A. & Wallau، F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: what role do different school systems play? *Journal of Small Business and Enterprise*

Garavan، T & O'Cinnide، B (1994). Entrepreneurship Education and Training Programs: A Review and Evaluation- Part 1، *Journal Industrial Training، V. (18)*،N. (8)، pp. 3- 12.

Gibb,A.(2012).Exploring the synerghstic Potential in Entrepreneurial university development : towards the buliding of astrategic framework.*annals of Innovations& Entrepreneurial* ,3(1).16742.

Habboush, E. (2017). *The role of Palestinian universities in Gaza governorates in enhancing the entrepreneurial skills of their students and ways to develop it* (in Arabic). [Unpublished master's thesis], Islamic University of Gaza.

Hajjar, R. (2018). A proposed strategy to transform Al-Aqsa University in Palestine into a pioneering university (in Arabic). *The Educational Journal*, 33(129), 321-371.

Harb, M. (2020). The role of faculties of education in spreading the culture of entrepreneurship among its students and ways to enhance it (in Arabic). *Sohag University International Journal of Educational Research*, (71), 848-934.

Herrera، S. (2001). Academic research is the engine of Europe،s biotech industry. *Red Herring*، 108، (10)

Hill. E. S. (2011). *The impact of entrepreneurship education- an exploratory study of MBA graduates in Ireland*. Thesis for degree of master of business studies. University of Limerick.

Hisrich R. D, Peters M. P., & Shepherd D. A. (2017). *Entrepreneurship*, Tenth edition. | New York, NY : McGraw-Hill Education, [2017] | Includes index.,7 Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Hisrich. D. R & Peters. P. M. (2002). *Entrepreneurship*. 5th edition. The McGrwa-Hill companies.

İhsan Yüksel (2012): Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis, *International Journal of Business and Management; Vol. 7*, No. 24.

Isaacs، E. V; Friedrich. C. & Brijilal. P. (2007). Entrepreneurship education and training at the Further Education and Training (FET) Level in South Africa. *South African Journal of Education، 27* (4)، 613- 630.

Khaled, E; El-Meligy, R & Abdullah, M. (2017). A proposed strategy to activate the role of the University of Hail in rooting the culture of entrepreneurship among university youth (in Arabic). *Journal of Educational Knowledge*, 5(10), 66-104.

Khamis, A & Zaarir, A. (2017). Determinants of Entrepreneurship in Tabuk: Suggestions and Solutions with Reference to Entrepreneurship Projects in 2014 (in Arabic). *Arab Journal of Sciences & Research Publishing*, 3(2), 130-151.

King Abdulaziz City for Science and Technology (2020). *Business Incubators and Accelerators Program*, https://www.kacst.edu.sa/internal/4945 (Retrieved date: 7/20/2022).

King Saud University. (2022, April 4). King Salman Institute for Entrepreneurship. https://alriyadah.ksu.edu.sa/ar

Kirby، D.A. (2005). Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice . *Journal of Technology Transfer*،*5*،(1).

Kirby، D، A.، & Ibrahim، N. (2011). Entrepreneurship education and the creation of an enterprise culture: provisional results from an experiment in Egypt. *International Entrepreneurship and Management journal*، *7* (2)، 181- 193.

Lindner، J. (2005). *Entrepreneur*: Menschen، die Ideen umsetzen. Wien: IFTE (Hrsg. ) .

Llussa. F، Tavares. J & Branco. R. (2009). *"Entrepreneurship: Concept and Measurement".* Available at: http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/425.pdf by Internet at 14/2/2015.

McCoshan، Andrew (2012). Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneurship Education. Report and Evaluation of the Pilot Action High Level Reflection Panels on Entrepreneurship Education ، *DG Enterprise and Industry and DG Education and Culture*، Birmingham: ECOTEC.

Mehdi, S .(2020). Investigating the Structure of Strategies in Developed Countries to Expand Entrepreneurship and Technology A Case Study: "*US Singularity University*. 12(3), 571-578

Mokaya، S , Namusonge، M & Sikalieh، D. (2012). The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition. *International Journal of Arts Commerce. Vol.(1)*، No. (6)، November 2012.

Monshaat. (2022, February 10). *International Conference on Entrepreneurship*, Riyadh. https://monshaat.gov.sa/node/9201

Mubarak, M. (2014). Entrepreneurial Education (in Arabic). *Teacher's Journal*- Jordan, 2(51), 30-33.

Muhammad, A (2018). The role of Egyptian universities in promoting a culture of social entrepreneurship among their students: an analytical study (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education* - Kafrelsheikh University, 18(2), 1412-1271.

Muhammad, D. (2011). Knowledge-based economy and the importance of human resource development in Malaysia (in Arabic). *The Scientific Journal of Economics and Trade*, 4(14), 880-918.

Muhammad, S. (2013). Incubators of scientific creativity in Egyptian universities in light of the requirements of the knowledge economy: a proposed vision (in Arabic). *Journal of Arabic Studies in Education & Psychology*, 3(41) 850-902.

Nafeh, S. (2018). Towards a strategic vision for the role of universities in strengthening the culture of entrepreneurship and entrepreneurship education (in Arabic). *The Arab Journal of Educational and Social Studies*, (12), 5-51.

Olorundare & Kayode (2014). Entrepreneurship Education in Nigerian Universities :a tool for National Transformation. *Asia Pacific Journal of Educators and Education، Vol.(29)* ، P.160.

Omer, I & Abu Tomma, M. (2018). The Input of Accounting Education in Saudi Universities in Small and Intermediate Scale Enterprises development and Entrepreneurship in view of the Kingdom of Saudi Arabia vision 2030: An Applied study to King Khalid University. *AMARABAC*, 9(29), 151-170.

Pena، V. ;Transue، M. & Riggieri، A. (2010). A Survey Of Entrepreneurship Education Initiatives. IDA Document Ns D-4091، Washington، DC.: *Institute For Defense Analyses Science & Technology.*

Pisapia . J ، Feit . K (2015) .Entrepreneurial Leadership A TA crossroads ،*Scientific Conferenceon Innovation، Leadership & Entrepreneurship –Challenges of Modern Economy"* Proceedings، University of Dubrovnik Department of Economics and Business Economics Dubrovnik، Croatia، pp. 527- 528 .

Potter، J،(2008).Organisation for Economic Cooperation and Development. *Enterepreneurship and higher education* OECD Publishing.

Prelipcean ,Gabriela and Bejinaru ,Ruxandra. (2016). Universities as Learning Organizations in the Knowledge Economy, *Management Dynamics in the Knowledge Economy,* Vol.4, No.4, pp. 469-492

Quality Assurance Agency for Higher Education(QAA). (2012). *Enterprise and Entrepreneurship Education:* Guidance for UK Higher Education providers. United Kingdom: The Quality Assurance Agency.

Rasheed, S & Al-Ziyadi, S. (2013). The role of leadership in achieving outstanding university performance. An analytical study of the opinions of university leaders in a sample of the faculties of the Middle Euphrates University (in Arabic). *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 15(2), 198-233.

Regni، R، (2010). Entrepreneurship: Methods of preparing Students in a classroom Environment through the use of Simulation، the Techniques of Opening a Small Business. *The International Journal of Learning، Vol (16)*، No (12).

Ronchetti، J. (2006) An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *Journal of Practical Consulting، 1* (1)، 25-35

Salem، M. (2014). Higher Education as a pathway to Entrepreneurship. *The International Business & Economics Research Journal، 13* (2): 289-294.

Saudi Arabia Vision 2030 Document. (2016, May 2). https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview/thriving-economy/2

Schulte, P. (2004), "The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development", *Higher Education in Europe,* 29(2): 187- 191.

Sethi. J. (2005). "Lesson- 1: Entrepreneur and Entrepreneurship". Available at: http://ar.scribd.com/doc/220023758/EP-01#scribd by Internet at 20/3/2015.

Shehata, S. (2013). Developing the labor market competencies of learners in higher education institutions through entrepreneurship policies and programs: a strategic vision (in Arabic). *Journal of Educational and Social Studies*, 19(4), 33-208.

Thompson and Strickland (1991). *Strategic Management: Concepts & Cases*، 5th Edition، Nomewood: Richard D. Irwin Inc

UNESCO. (2008): *Final report of Inter-regional seminar on promoting entrepreneurship education in secondary schools,* 11- 15 February, 2008, UNESCO Office in Bangkok, Thailand.

*United Nations Conference on Trade and Development* (January، 2011). Entrepreneurship education، innovation and capacity-building in developing countries. ، Enterprise and Development Commission Multi-year Expert Meeting on Enterprise Development Policies and Capacity-building in Science، Technology and Innovation (STI)، Geneva: United Nations .

Wheelen، Thomas L. and Hunger، J. David (1995)، *Strategic Management & business Policy*، 5th edition. ، USA: Wesley Publishing Company Inc.

World Bank (2004). *A Guide to Designing a National Strategy for the Development of Statistics* (NSDS)، Available at: http://siteresources.worldbank.org/SCBINTRANET/Resources/NSD_Guide-Nov04.pdf Accessed on 29/05/2016.

Yarkin . D , Yesil .Y (2016).The Role of Entrepreneurship Education on Internationalization Intention. A Case Study from Izmir-Turkey ،" *Journal of Social Sciences Education and Research* ، *Vol.(6)* ، NO. (1) ،p.128.

Zaidatol, A & Afsaneh, B & Haslinda, Z & Abdullah, S. (2013). Knowledge of Cognition and Entrepreneurial Intentions: Implications for learning Entrepreneurship in publicand Private Universities, ScienceDirect, *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 97, 174 –181.

Zidan, A. (2003). Entrepreneurship Education Programs: The Absent Dimension in Business Administration Courses in Arab Faculties of Commerce and Administration [Paper presentation] (in Arabic). The Arab Forum for Developing the Performance of Faculties of Management and Commerce in Arab Universities, March 11-13, 2003, Aleppo, Syria.