

إستراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية

**A National Strategy for the Professional Development of Faculty
Members in Light of the Global Requirements of Entrepreneurial
Universities**

إعداد

د.ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى بمكة المكرمة

مجلة الدراسات التربوية والانسانية - كلية التربية - جامعة دمنهور

المجلد الخامس عشر - العدد الثاني - لسنة 2023

إستراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية

د/ ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني

ملخص الدراسة

تعتبر ريادة الأعمال بمثابة القوة الدافعة للتوسع الاقتصادي والاجتماعي، حيث تساهم الجامعات بشكل كبير في تعزيز روح ريادة الأعمال وأنشطتها في الدولة، وبالتالي تحرص الدول المتقدمة على إنشاء جامعات ريادية لأن التعليم العالي هو عنصر أساسي لتقدم الدول والرقي بمستوى الشعوب ويات لزاماً على القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات السعودية العمل بسرعة وفعالية لتحقيق ريادة الأعمال بما يتوفق مع المتطلبات العالمية للجامعات الريادية. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى تقييم استراتيجياتها التشغيلية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً وتعزيز الابتكار والتحول للاستجابة للقوى الخارجية التي تقود التغيير، وكلها تتطلب قادة رياديين واستراتيجيات فعالة لتحقيق ذلك. على الرغم من تركيز رؤية السعودية 2030 على تعزيز ريادة الأعمال وإنشاء العديد من مراكز الابتكار وريادة الأعمال في الجامعات السعودية التي تحتضن أنشطة ريادة الأعمال المختلفة، إلا أنها تفتقر إلى خطط استراتيجية واضحة لتحويل الجامعات السعودية من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً، وخاصة الناشئة منها، إلى جامعات ريادية. علاوة على ذلك، هناك نقص في الأبحاث حول انتقال الجامعات السعودية إلى جامعات ريادة الأعمال. وبالتالي، هناك حاجة لتطوير جامعات ريادية قادرة على مواكبة التطورات المختلفة والمساهمة في تنمية اقتصاد الدولة لتحقيق هذه الرؤية الطموحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال ريادة الأعمال يتناسب مع بيئة الجامعات السعودية. لذلك، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى مناقشة وتطوير استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية. وفي ضوء ذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية.

الكلمات المفتاحية: الجامعة الريادية، ريادة الأعمال، رؤية المملكة 2030، استراتيجية وطنية.

A National Strategy for the Professional Development of Faculty Members in Light of the Global Requirements of Entrepreneurial Universities

Abstract

Entrepreneurship is the driving force for economic and social expansion, as universities contribute greatly to promoting the spirit of entrepreneurship and its activities in the country, and therefore developed countries are keen to establish pioneering universities because higher education is an essential element for the progress of countries and the advancement of peoples, and it has become an obligation for administrative and academic leaders in Saudi universities work quickly and effectively to achieve entrepreneurship in line with the global requirements of pioneering universities. Higher education institutions need to evaluate their operational strategies to develop their faculty professionally and foster innovation and transformation to respond to the external forces driving change, all of which require entrepreneurial leaders and effective strategies to achieve this. Although Saudi Vision 2030 focuses on promoting entrepreneurship and establishing many innovation and entrepreneurship centers in Saudi universities that embrace various entrepreneurial activities, it lacks clear strategic plans to transform Saudi universities through professional development of faculty members, especially emerging ones. to leading universities. Furthermore, there is a lack of research on the transition of Saudi universities to entrepreneurship universities. Consequently, there is a need to develop pioneering universities capable of keeping pace with various developments and contributing to the development of the country's economy to achieve this ambitious vision. In addition, benefiting from the experiences of developed countries in the field of entrepreneurship is commensurate with the environment of Saudi universities. Therefore, and in light of this, the current study seeks to discuss and develop a national strategy for the professional development of faculty members in light of the global requirements of pioneering universities. In light of this, the current study aims at a national strategy for the development of faculty members professionally in light of the global requirements of pioneering universities.

Keywords: Entrepreneurial University, Entrepreneurship, Saudi Universities, The Saudi Vision 2030, National Strategy.

المقدمة

تعتبر ريادة الأعمال بمثابة القوة الدافعة للتوسع الاقتصادي والاجتماعي، حيث تساهم الجامعات بشكل كبير في تعزيز روح ريادة الأعمال وانشطتها في الدولة، وبالتالي تحرص الدول المتقدمة على إنشاء جامعات ريادية لأن التعليم العالي هو عنصر أساسي لنقدم الدول والرقي بمستوى الشعوب. (Milter, 2015) أدركت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الحاجة إلى التكيف مع بيئة سريعة التغير للحفاظ على أهميتها وفعاليتها في تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها لإحداث تأثير إيجابي على الصعيد المحلي والدولي. وفي ضوء ذلك، أعلنت المملكة العربية السعودية في العام 2019 عن نظام جديد للجامعات السعودية تضمن بعض الميزات المهمة التي تساهم في تعزيز مبادئ وأساسيات الريادة. ومن بين هذه الميزات توفير استقلالية منضبطة للجامعات، وإيجاد مصادر تمويل جديدة وتقليل الاعتماد على الميزانية الحكومية، وتطبيق مبادئ الخصخصة على إدارة وتشغيل مؤسسات التعليم العالي (عبد الجليل، 2021). وبات لزاماً على القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات السعودية العمل بسرعة وفعالية لتحقيق ريادة الأعمال بما يتوفق مع المتطلبات العالمية للجامعات الريادية. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى تقييم استراتيجياتها التشغيلية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وتعزيز الابتكار والتحول للاستجابة للقوى الخارجية التي تقود التغيير، وكلها تتطلب قادة رياديين واستراتيجيات فعالة لتحقيق ذلك. وظهرت الجامعات الريادية كاستجابة للتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في سعيها لاكتشاف طرق للتكيف مع الاتجاهات الجديدة (EU-OECD, 2012).

أكدت العديد من الدراسات أن الجامعات تلعب دورًا حاسمًا في ريادة الأعمال في البلدان وكذلك في تنمية الاقتصادات القائمة على المعرفة (Audretsch, 2014; Bronstein & Reihlen, 2014; Markuerkiaga, Errasti & Igartua, 2014). وفي هذه الحالة، يُطلب من الجامعات أن تعمل بشكل أكثر ريادية في أنشطتها، وتسويق نتائج أبحاثها وإنشاء مؤسسات جديدة قائمة على المعرفة. وتتطلع الجامعات في كل من البلدان المتقدمة أو النامية إلى أن تصبح جامعات ريادية وأن تحتل مرتبة عالية على المستوى الدولي، وهذا يتطلب جهداً كبيراً

وعملاً مكثفًا. وفي الوقت ذاته، تتعرض الجامعات لضغوط من الجمهور لتسهيل الوصول إلى التعليم العالي فضلاً عن الضغط من الحكومة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلدانهم (Peterka & Salihovic, 2012) ، حيث بات لزاماً على الجامعات مواكبة التغييرات العالمية من أجل تلبية المطالب المتزايدة للمجتمع والحكومة .

تركز الجامعات التقليدية على وظيفتين، التدريس والبحث، بينما تركز جامعات ريادة الأعمال، بالإضافة إلى ما سبق، على تسويق المعرفة الجديدة من أجل التنمية الاقتصادية (Perkmann et al., 2013). وفي ظل المنافسة العالمية والتوسعات الاقتصادية الموهلة، لا يمكن الفصل

بين التدريس والبحث والأنشطة التجارية، لذلك يجب على الجامعات دمجها لتحقيق الاستدامة طويلة المدى. في نفس السياق، (Fernández-Nogueira et al (2018) أكد أن تكامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع رسالة الجامعة يمكن أن يساعد في تحويلها من جامعة تقليدية تركز على التدريس والبحث إلى جامعة ريادية. وهكذا، أصبح التحول إلى جامعة ريادية هاجساً بين الجامعات، حيث لم تعد الجامعات العادية قادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع. (Larty, Jack & Lockett, 2017; Guerrero, Cunningham & Urbano, 2015)

على الرغم من وجود بعض النقد لريادة الأعمال في سياق التعليم العالي، إلا أن هناك أدلة على أن التحول إلى الجامعة الريادية يساعد في تطوير الأداء الاقتصادي الإقليمي أو الوطني وتحسين التمويل الجامعي وكذلك تنمية أعضاء هيئة التدريس. وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق الريادة في الجامعة لا يعني أن الجامعة يجب أن تتخلى عن مهمتها البحثية ولكن يجب أن تكون الأبحاث والأنشطة الأخرى بمثابة رأس مال للجامعة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تتضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تركيزاً كبيراً على التحول من اقتصاد قائم على النفط إلى اقتصاد قائم على المعرفة. وبهذا المعنى، يجب على الجامعات السعودية، ولا سيما الناشئة منها، أن تعمل بجد لتحويل نفسها إلى جامعات ريادية بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030 التي تتضمن هدف أن تكون دولة رائدة في مختلف المجالات. ويتطلب التحول إلى مثل هذه الجامعات اعتماد نهج "اللوب الثلاثي"، والذي يتضمن

تعزيز التعاون بين ثلاث قطاعات (الجامعة - الصناعة - الحكومة) لدعم الابتكار والاقتصاد القائم على المعرفة. (Etzkowitz, 2016) ويعتبر هذا التحول بمثابة قوة دافعة لزيادة الابتكار والتكنولوجيا بالإضافة إلى النمو الاقتصادي للمملكة، والذي بدوره يهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية العالمية. وأطلقت وزارة التربية والتعليم السعودية مشروعًا طموحًا بعنوان "البرنامج العالمي لريادة الأعمال في الجامعات السعودية"، والذي يتضمن أساليب تطوير مؤسسات التعليم العالي عالية الجودة لتحقيق ريادة الأعمال العالمية في مختلف المجالات والتخصصات (Almahdi, 2019).

ومن خلال استعراض تاريخ ريادة الأعمال في المملكة يظهر ان إنشاء أول مركز رسمي لريادة الأعمال من قبل جامعة الملك سعود في عام 2008، ومنذ ذلك الحين، تم إنشاء 13 مشروعًا. في المقابل، أنشأت جمعية كينيث موريس أول جمعية لريادة الأعمال في العالم في عام 1957. وهذا يشير إلى أن تاريخ المملكة في ريادة الأعمال قصير نسبيًا فيما يتعلق بالمجال بشكل عام (Alsultan, 2020).

وبعد إنشاء مركز جامعة الملك سعود، تم إنشاء عدد من حاضنات ومداخلات ريادة الأعمال للجامعات الحكومية والخاصة في المملكة، وبحلول عام 2014 وصل عدد الكيانات إلى أكثر من 30 جهة. وبعد إجراء مراجعة شاملة للحاسوب المكتبي لريادة الأعمال في السعودية، يمكن القول إن الجهود المبذولة في مجال تعليم ريادة الأعمال محدودة؛ وتظل المشاريع القائمة حكرًا على كليات إدارة الأعمال، وحيث ان هنالك عدد من الجامعات الأخرى لم تلحق بعد برياح التغيير. وتتمثل إحدى الجهود المبذولة لإضفاء الطابع المؤسسي على تعليم ريادة الأعمال في المملكة في إنشاء كلية خاصة لريادة الأعمال في مدينة الملك عبد الله الاقتصادية بالتعاون مع برنامج التوازن الاقتصادي في المملكة وشركة Babson Global ، وهي شركة تابعة مملوكة بالكامل لكلية Babson College وشركة Lockheed Martin ، وهي شركة مدرجة في بورصة نيويورك (LMT) وأنشأت هيئات أخرى كليات تعليمية جديدة متخصصة في مجال ريادة الأعمال؛ باتباع نهج مشابه للنهج الصارم لجامعة بابسون، التي احتلت المرتبة الأولى في العالم في هذا المجال على مدى السنوات العشر الماضية، وبدأت الكلية تدريس هذه الوحدات في بداية

عام 2017م حيث تستوعب الكلية 1400 طالب في مختلف المستويات (دبلوم وخريج) في الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن جمعية ريادة الأعمال السعودية نفسها هي منتدى لجميع أصحاب المصلحة المرتبطين بريادة الأعمال لتوحيد مساهماتهم على منصة مشتركة تخدم المجتمع السعودي في تحويله إلى مجتمع معرفي من خلال المشاريع المعرفية الرائدة. وقامت الشركة بتطوير الرخصة الدولية لريادة الأعمال وتدريب ريادة الأعمال ونشر ثقافة ريادة الأعمال وتنمية الفكر الريادي في اقتصاد المعرفة من خلال نظام متكامل لأساليب التدريب الهادفة إلى التنفيذ. وأعدت الجمعية منهجًا متكاملًا مرخصًا دوليًا لتدريس ريادة الأعمال في البداية في السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود بالرياض لمساعدة الشباب على بناء وصقل قدرتهم على خلق فرص عمل لأنفسهم وللآخرين من خلال إنشاء مشاريع تجريبية كخطوة نحو بناء وتنمية مجتمع المعرفة. (Alsultan, 2020)

على الرغم من المزايا الهائلة لتحويل الجامعات باستخدام المثل العليا لريادة الأعمال، فإن هذا المسار ليس دائمًا سلسًا والعملية ليست دائمًا مباشرة، وهو يتطلب تأسيس وتأهيل قادة رياديين وإنشاء بنية تحتية ووضع خطط إستراتيجية والاستفادة من خبرات البلدان المتقدمة. وفي الواقع، قد تكون هناك مقاومة داخلية من أعضاء هيئة التدريس خلال مرحلة التحول إلى الجامعة الريادية، وهذا يتطلب وجود استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية. (Kalar & Antoncic, 2015) في حين أن الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للجامعات الريادية واضحة، يجب أن تتغير أنظمة الجامعات بشكل جذري للسماح بمثل هذا الانتقال. (Etzkowitz, 2016) وعلى الرغم من هذه القيود المحتملة، من الواضح أن تحريك الهياكل الجامعية جزئيًا على الأقل نحو النماذج التعليمية لريادة الأعمال سيكون مفيدًا للجامعات والأفراد والاقتصادات الوطنية على جميع الجبهات (Eisenberg, 2016). Gann & Yoon وقد قادت الجامعات الرائدة في أوروبا، مثل جامعة Instituto de Empresa في مدريد، و Imperial College في لندن، والجامعات الأمريكية مثل جامعة ستانفورد، الطريق في إظهار كيفية تنفيذ هذا النموذج بكفاءة وفعالية. ونتيجة لذلك، يجب على

الجامعات في البلدان النامية الاستفادة من الدروس القيمة التي هذه النماذج في مجال الابتكار والاستفادة من خبراتهم، والتي يمكن استخدامها كإطار توجيهي.

مشكلة الدراسة

يعتبر مفهوم الجامعة الريادية حديثاً نسبياً لا سيما في البلدان النامية (He, Standen & Coetzer, 2017؛ (Leitch & Volery, 2017 يؤكد المفهوم على الحاجة إلى تحويل نموذج البحث الجامعي التقليدي إلى نموذج جامعي لريادة الأعمال (Al-Shammari & Waleed, 2018). انسحب العديد من رواد الأعمال المشهورين مثل ستيف جوبز وبييل جيتس من جامعاتهم، مما قد يشير إلى أن الجامعات التقليدية ليست مكاناً مناسباً للطلاب المبتكرين لبناء علامتهم التجارية واكتساب المهارات المطلوبة للنجاح في عالم سريع التغير.

إن ظهور اقتصاد قائم على المعرفة، وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات الاقتصادية المختلفة تجعل من الضروري لمؤسسات التعليم العالي، ليس فقط في المملكة العربية السعودية ولكن أيضاً على مستوى العالم، التحول من الجامعات التقليدية إلى الجامعات الريادية.

حيث يمكن هذا مؤسسات التعليم العالي من التعامل مع الظروف المتغيرة (Fernández-Nogueira et al., 2018). في الآونة الأخيرة، اعتمدت العديد من الجامعات أساليب تعليم

ريادة الأعمال في خطتها الاستراتيجية. وتشير تصنيفات Business Insider الجديدة إلى أن العديد من البرامج العالمية تحول تركيزها إلى مناهج التدريس والتعلم الريادي (Kiersz, 2019) وتعزز العديد من هذه البرامج روح المبادرة والابتكار، ومع ذلك فهي تمثل نخبة معينة

في البلدان المتقدمة. وعلى هذا النحو، فإن توسيع نطاق الجامعة التقليدية لتشمل ريادة الأعمال يصبح مطلباً واضحاً للجامعات الدولية، وخاصة تلك الموجودة في البلدان النامية.

ينصب التركيز الرئيسي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تطوير اقتصاد قائم على المعرفة من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، والذي بدوره سيخلق أفكاراً وابتكارات علمية جديدة من شأنها أن تسمح للمملكة بأن تكون دولة رائدة في مختلف المجالات. وتحدد رؤية السعودية 2030 هدفاً لخمس جامعات سعودية على الأقل لتكون من بين أفضل 200 جامعة عالمية على مستوى العالم بحلول عام 2030 (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030).

ومع ذلك، فإن الإبقاء على الوضع الراهن سيمنع الجامعات من المنافسة والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن انتقال الجامعات إلى الجامعات الريادية سيلعب دوراً مهماً في تحقيق رؤية إنشاء جامعات رائدة على مستوى العالم. (Sultan, 2017)

على الرغم من تركيز رؤية السعودية 2030 على تعزيز قيادة الأعمال وإنشاء العديد من مراكز الابتكار وريادة الأعمال في الجامعات السعودية التي تحتضن أنشطة ريادة الأعمال المختلفة، إلا أنها تقتصر إلى خطط استراتيجية واضحة لتحويل الجامعات السعودية من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، وخاصة الناشئة منها، إلى جامعات ريادية. علاوة على ذلك، هناك نقص في الأبحاث حول انتقال الجامعات السعودية إلى جامعات ريادة الأعمال. وبالتالي، هناك حاجة لتطوير جامعات ريادية قادرة على مواكبة التطورات المختلفة والمساهمة في تنمية اقتصاد الدولة لتحقيق هذه الرؤية الطموحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال ريادة الأعمال يتناسب مع بيئة الجامعات السعودية. لذلك، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى مناقشة وتطوير استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي استراتيجية تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية؟

أسئلة الدراسة

1. ما هو مستوى ريادة الأعمال في الجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة؟
2. كيف يمكن الاستفادة من تجارب الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة في مجال ريادة الأعمال من أجل تطوير مستوى ريادة الأعمال في الجامعات السعودية؟
3. ما هي الممارسات الأفضل التي يمكن للجامعات السعودية تبنيها ضمن استراتيجية تنمية أعضاء هيئة التدريس فيها مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق التالي:

1. تطوير استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية.
2. التعرف على مستوى قيادة الأعمال في الجامعات السعودية في ضوء تجارب الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة.
3. المساهمة في تعزيز الأنشطة الرامية إلى الاستفادة من تجارب الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة في مجال قيادة الأعمال من أجل تطوير مستوى قيادة الأعمال في الجامعات السعودية.
4. تحديد الممارسات الأفضل التي يمكن للجامعات السعودية تبنيها ضمن استراتيجية تنمية أعضاء هيئة التدريس فيها مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية.

أهمية الدراسة

1. تتوافق هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى إحداث نقلة نوعية في الجامعات السعودية نحو الريادية .
2. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد القادة في كل من الجامعات السعودية الراسخة والناشئة على فهم أفضل لمفهوم الجامعات الريادية وتعزيز عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية.
3. ومن المتوقع أيضًا أن تساعد نتائج الدراسة القادة في الجامعات السعودية على فهم الوضع الحالي لريادة الأعمال ودعم عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس وفقًا للاستراتيجية المقترحة.
4. تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة لأنها واحدة من أولى المحاولات لوضع استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية ويمكن أن تساعد في تمهيد الطريق للباحثين في مجال ريادة الأعمال في الجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة

استراتيجية الريادة

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات المختلفة التي توظفها منظمات الأعمال والقائمين عليها من أجل خلق الفرص لصناعة مركز متقدم في السوق واستثمار الموارد وتقديم منتجات أو خدمات يصعب على المنافسين تقليدها. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016) وهي أيضاً الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات بقصد تحقيق قيمة تنافسيه والتكيف، حيث يتم وضع هذه الاستراتيجيات من قبل أشخاص ذوي تفكير قوي ولديهم تركيز عالي على المشكلات التي تواجه العملاء وعندهم قدرة على اتخاذ قرارات كبيرة بهدف تحقيق النمو التنظيمي (Thomas & Hunger, 2010).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنها الطرق والأنشطة الإبداعية المستندة على البحث عن الفرص بطريقة مختلفة بما يحقق الريادة المهنية لدى الكوادر العاملة في الجامعات السعودية لخلق ميزة تنافسية حصرية يصعب على المنافسين محاكاتها أو تحقيقها، وتساهم في تحقيق أهداف التعليم وفقاً لرؤية المملكة 2030.

الجامعة الريادية

يمكن أن تعني الجامعة الريادية ثلاثة أشياء: الجامعة نفسها كمنظمة تصبح ريادية أو يحول أعضاء الجامعة - هيئة التدريس والطلاب والموظفون - أنفسهم بطريقة ما إلى رواد أعمال أو تفاعل الجامعة مع البيئة المحيطة بطريقة ريادية تميزها. (Röpke, 1998) تُعرّف الجامعة الريادية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها جامعة لديها القدرة على الابتكار والتعرف على الفرص وخلقها والعمل في فرق منظمة والمخاطرة والاستجابة للتحديات من تلقاء نفسها وتسعى إلى إحداث تحول جوهري في الطبيعة التنظيمية من أجل الوصول إلى موقف واعد أكثر للمستقبل. بمعنى آخر، حاضنة طبيعية توفر هياكل دعم للمعلمين والطلاب لبدء مشاريع جديدة: فكرية وتجارية ومشاركة.

منهج الدراسة

تستند الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونها دراسة نظرية تسعى بتطوير استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية. حيث تستند الدراسة على توصيف دقيق لتجارب الجامعات في الدول المتقدمة بهدف استئلال الأفكار والخطوط العريضة للاستراتيجية وعكسها على واحدة من الجامعات السعودية وهي جامعة أم القرى، مع العلم أنه يمكن لكافة الجامعات السعودية الاستفادة من هذه الاستراتيجية. وسيتم خلال الدراسة مراجعة العديد من الأبحاث السابقة والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل جمع وتحليل المعلومات التي ستساعد على حل أسئلة الدراسة وتحقيق الهدف منها.

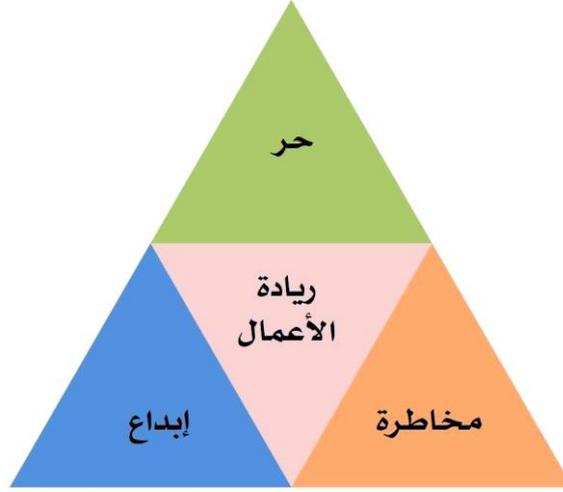
الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال التعرف على مستوى ريادة الأعمال في السعودية والجامعات السعودية ومن ثم التعرف على تجارب الجامعات الحديثة في الدول المتقدمة في مجال ريادة الأعمال، ومن ثم سيتم توضيح أفضل الممارسات التي يمكن للجامعات السعودية تبنيها ضمن استراتيجيات تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية. ولكن قبل ذلك، سيسلط الجزء الحالي الضوء على مفهوم ريادة الأعمال.

ريادة الأعمال

تظهر البحوث والأدبيات ذات الصلة بأن مفهوم الريادة استخدم في بداية القرن الثامن عشر الميلادي من قبل المصرفي الإيرلندي (Richard Cantillon) وذلك للتمييز بين مالكي الأراضي والأفراد الذين يعملون لحسابهم الخاص وكذلك الموظفين. ومنذ ذلك الحين، أصبح مفهوم الريادة بمثابة الأساس النظري لتحديد مجالات ريادة الأعمال (Spivey, 2016). وتحظى ريادة الأعمال باهتمام واسع عبر العالم سواء في صناعة التعليم والعملية التربوية وكذلك المناظرات السياسية ووسائل الإعلام وصناعة الأفلام والدراسات المتنوعة وما إلى ذلك. ويرتبط مفهوم الريادة بفئة الشباب من كلا الجنسين بشكل خاص وذلك في الدول المتقدمة أو النامية (Minnick, 2016)

وعلى الرغم من توفر الأدبيات المرتبطة بمجال ريادة الأعمال إلا أنه لا زال هنالك خلاف حول وجود تعريف موحد لريادة الأعمال حيث تعج المراجع بالعشرات من التعريفات المتباينة. في العام 1988، قام الباحث ((Gartner بنشر دراسة بعنوان "من هو الريادي" حيث قدم ثلاثون تعريفاً لمفهوم الريادي أظهرت وجود معضلة حقيقية في تعريف ريادة الأعمال من حيث وجود مصطلح علمي موحد متفق عليه وفي دراسة أخرى، عرفها النجار والعلي (2010) على أنها "العملية التي يمكن من خلالها استخدام الفرد أو مجموعة من الأفراد جهداً منظماً ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة والنمو بالمشاريع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتزهد". وفي السياق ذاته، عرفها الشميمري والمبيريك (2016) على أنها "عملية إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة". ويعرفها المرصد العالمي لريادة الأعمال بأنها "المبادرات الفردية أو الجماعية التي تنتج سلعاً وخدمات لغرض تحقيق الربح، وأن الريادي هو الشخص الذي يقوم بإنشاء مشروع تجاري وتشغيله وتحمل مخاطره بصرف النظر عن حجم المشروع، وفيما إذا كان المشروع مسجلاً بصفة شخصية اعتبارية أو غير منظم" (برهوم، 2014) ويمكن من خلال هذه التعريفات تعريف ريادة الأعمال على أنها النشاط الذي يهدف إلى إنجاح عمل حر وتقديم فعالية اقتصادية مضافة، كما أنها تهتم بإدارة الموارد بكفاءة متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط أو استثمار اقتصادي وإداري جديد وتتميز بنوع من المخاطرة المدروسة. ويوضح الشكل رقم (1) مفهوم ريادة الأعمال كما وضعه الشميمري والمبيريك (2016)



الشكل رقم (1): مفهوم ريادة الأعمال

المصدر: الشميمري والمبيريك (2016)

ويتضح مما سبق وجود عناصر عدة لمفهوم ريادة الأعمال، وذلك كالتالي:

• التعرف على الفرص المتاحة بغرض استغلالها.

• إطلاق المنظمات الاقتصادية الهادفة للربح.

• الاهتمام بمزج الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر.

• تحقيق الاستخدام الامثل للموارد.

المحور الأول: مستوى ريادة الأعمال في السعودية والجامعات السعودية

أصبحت ريادة الأعمال من الامور الضرورية لتحقيق النجاح والاستقرار لمنظمات الأعمال،

حيث يمكن التعبير عنها من خلال التحول الأساسي من أجل تحقيق أهداف استراتيجية جديدة.

وخلال السنوات الأخيرة، شجعت المملكة العربية السعودية والشركات والمنظمات الرائدة فيها على

القيام بتنفيذ أفكار جديدة من أجل تحقيق وفورات اقتصادية لتطوير المشاريع الصغيرة وانقاذ

المشاريع المتعثرة. وتبلورت هذه الأهداف الريادية في رؤية المملكة 2030 التي أعطت اهتمام

ملحوظ للريادة من أجل دفع عجلة الاقتصاد في البلاد بعيداً عن النفط (Al-Omoush et al.,

2017).

وكغيرها من الدول المتقدمة، تحقق المملكة العربية السعودية استفادة كبيرة من ريادة الأعمال وذلك في عدة مجالات ذكرها (Shah and Bhutta, 2013) ، وهي كالتالي:

- تعتبر ريادة الأعمال عنصراً هاماً لنجاح الأفراد والمنظمات حيث تساهم في تعزيز قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها وتعزيز فرص العاملين في إظهار مهاراتهم الإبداعية والاستفادة منها في العمل.
- مواجهة المخاطر والتهديدات من المنظمات الأخرى في البيئات التنافسية، وبالتالي زيادة قيمتها التنافسية.
- تمكن ريادة الأعمال الشركات من التعرف على الفجوة المعرفية في إدارتها من خلال الربط بين مفاهيم الريادة والمنافسة والابتكار.

كما تتمثل أهمية الريادة للمملكة في توفيرها الفرص للدولة والمنظمات والشركات العاملة فيها بما يمكنها من التوسع والنمو استناداً على ابتكارات غير مرتبطة بالنفط الذي يعد على قائمة الاستثمارات في المملكة وصاحب النصيب الأكبر من المداخيل المالية السنوية فيها.

تتمتع ريادة الأعمال بمستوى عالٍ من الدعم في المملكة العربية السعودية، حيث كانت ولا زالت المملكة رائدة في المنطقة العربية من حيث الإصلاحات التنظيمية المتعلقة بريادة الأعمال. ووفقاً لأحدث تقرير لممارسة الأعمال التجارية، صنفت السعودية ضمن الدول المائة الأوائل عالمياً من حيث تسهيل الأعمال حيث وحافظت على مكانتها في المرتبة الأولى في المنطقة من حيث سهولة ممارسة الأعمال (World Bank, 2020) وأدى التحسن المستمر للمملكة العربية السعودية في المؤشرات الستة لممارسة الأعمال إلى تميزها في مجال ريادة الأعمال ومنافسة الدول المتقدمة في هذا الجانب. ووفقاً لمؤشر التنافسية العالمي للعام 2010م، صعد المؤشر سبع مراتب من المركز 28 إلى المركز 21 مما أدى إلى تكوين إطار مؤسسي قوي ومتين وأسواق فعالة وأماكن عمل متطورة. وكان من المتوقع أن ينمو النشاط الحقيقي (النتائج المحلي الإجمالي الحقيقي) في المملكة العربية السعودية بنسبة 3.4 في المائة في عام 2010 و 4.5 في المائة في عام 2011. (Schwab, 2010) ويعتبر سن قانون جديد للاستثمار الأجنبي،

وإنشاء الهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية وكذلك خصخصة الشركات العامة في السنوات الأخيرة بمثابة مشجع للاستثمارات في البلاد.

على الرغم من النمو الاقتصادي المتزايد للمملكة خلال العقود الثلاثة الماضية، إلا أن هناك معدل بطالة مرتفع لأن نسبة كبيرة من الوظائف يشغلها الوافدون (Fleischhaker et al., 2013). ارتفع معدل البطالة من 10.5% عام 2009 إلى 12.1% عام 2012، وتشير تقديرات

مسح القوى العاملة السعودية في الآونة الأخيرة للربع الأول من عام 2020، الصادر عن جهاز الإحصاء، إلى انخفاض معدل البطالة للسعوديين إلى 11.8%، مقارنة بنهاية عام 2019، حيث بلغ معدل البطالة بين الذكور 5.6% مقابل 28.2% للإناث. ومن بين 9.62% من السعوديين العاطلين عن العمل في الفئة العمرية (20-29 سنة) أكثر من نصفهم (1.58%) حاصلون على درجة البكالوريوس، و4.25% من حملة الدبلوم فما فوق تخصص العلوم الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك، فإن 6.86% من الذكور السعوديين و1.98% من السعوديات العاطلات عن العمل لم يعملن من قبل. وبلغ معدل المشاركة في القوى العاملة للسعوديين 2.46% في الربع الأول من عام 2020م، بانخفاض قدره (-5.0) نقطة مئوية مقارنة بالربع السابق (الهيئة العامة للإحصاء، 2020). ويقترن ذلك بنمو قوي في فئة الشباب حيث قدمت حكومة المملكة العديد من البرامج لتحسين التوظيف السعودي مثل نظام حافظ حيث يتقاضى السعوديون العاطلون عن العمل 2000 ريال (533 دولارًا أمريكيًا) شهريًا لمدة عام واحد. ومع ذلك، كان لقوانين السعودية التي أدخلتها الحكومة في عام 2011 في ظل نظام نطاقات تأثيرات متباينة حيث تدعو هذه القوانين إلى زيادة مشاركة المواطنين السعوديين في القطاع الخاص في البلاد. ومهدت هذه القوانين الطريق لتجديد الاهتمام بتعليم ريادة الأعمال كوسيلة لإشراك المواطنين السعوديين في القطاع الخاص. (Alsultan, 2020)

يهدف تعليم ريادة الأعمال إلى تعزيز الإبداع والابتكار والتوظيف الذاتي، ويمكن أن يكون لبرامج تعليم ريادة الأعمال مجموعة متنوعة من الأهداف، مثل: تطوير الدافع الريادي بين الطلاب (زيادة الوعي والتحفيز)؛ تدريب الطلاب على ما هو مطلوب لإنشاء شركة وإدارة نموها؛ تطوير القدرات الريادية اللازمة لتحديد واستغلال الفرص التجارية (EC-European

(Commission, 2008) ويمكن القول أن التعليم العالي بدون أفكار ريادية يميل إلى التركيز على تقديم الخدمات، وبالتالي هنالك حاجة إلى فهم أفضل لأسلاف التوجه الريادي وكيفية ارتباطها بخلق القيمة العامة. (Alford & Hughes, 2008)

تعتبر الجامعات من أفضل المبادرات للابتكارات والخطط التنموية في الاقتصاد، وبالتالي فإن للجامعات السعودية دور في تحسين الظروف الاقتصادية من خلال المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل لعدد كبير من الناس في البلاد. وفقاً لتقرير صادر عن حكومة المملكة المتحدة في عام 2015، تم تخصيص 25% (37 مليار جنيه إسترليني) من نفقات ميزانية عام 2015 لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. هذا يدل على أن القطاع ممول بشكل كبير من قبل الحكومة وبالتالي يجب أن يساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي للبلاد. كما احتلت جامعة الملك سعود المرتبة الأولى محلياً والمرتبة 22 إقليمياً. لذلك، فهي تساهم بقوة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك عن طريق تنويع مصادر الأموال لبرامج التصنيع والتنمية. (Alsultan, 2020) وبحسب أرقام عام 2016 الواردة في تقرير U21 الأخير (Williams, 2019)، تعتبر المملكة العربية السعودية الأعلى عالمياً من حيث معدل الإنفاق الحكومي على التعليم، وتحتل المرتبة الثالثة عالمياً من حيث نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم. يعتبر الإنفاق على التعليم العالي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالقطاعات الأخرى مرتفع إلى حد ما حيث يتمتع التعليم بأكثر ميزانية في المملكة العربية السعودية (Pavan, 2013). لذلك، من المتوقع أن يساهم هذا القطاع بشكل كبير في النمو الاقتصادي والتنمية، ويمكن القول أن تحقيق اقتصاد المعرفة يعتمد بشكل كبير على الشراكات الاستراتيجية مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المملكة.

المحور الثاني: الجامعة الريادية والتجارب العالمية للجامعات الريادية في الدول المتقدمة
نشر المنتدى الاقتصادي العالمي منذ عام 2016 العديد من التقارير بالقضايا الرئيسية ذات الصلة بالثورة الصناعية الرابعة. فمع الثورة الصناعية الرابعة، دخلت الإنسانية مرحلة جديدة،

حيث أصبحت هذه الصورة واقعاََ معاشاً لملايين الأشخاص حول العالم مما خلق فرصاً جديدة للأعمال والحكومة والأفراد. (Schwab, 2018)

وفيما يلي سرد لأبرز هذه القضايا :

■ في جميع الصناعات وبحلول عام 2022، من المقرر أن يؤدي النمو في المهن الناشئة إلى زيادة حصتها في التوظيف من 16% إلى 27% (نمو بمقدار 11%) من إجمالي قاعدة الموظفين من المشاركين في الشركات الريادية، في حين ستخفض حصة التوظيف للأدوار الأخرى من 31% حالياً إلى 21% (انخفاض بنسبة 10% Centre for the New Economy and Society, 2018).

■ تشير التقديرات إلى أن 54% على الأقل من جميع الموظفين سيحتاجون إلى إعادة تأهيل المهارات وتحسينها بحلول عام 2022. وسيطلب أكثر من ثلث هؤلاء أكثر من ستة أشهر من التدريب الإضافي. ومع ذلك، تلقى حوالي 30% فقط من الموظفين في الوظائف الأكثر تعرضاً للاضطراب التكنولوجي التدريب اللازم في العام الماضي (World Economic Forum, 2019).

■ في العديد من الصناعات والبلدان، لم تكن المهن أو التخصصات الأكثر طلباً موجودة قبل 10 أو حتى خمس سنوات، ومن المقرر أن تتسارع وتيرة التغيير. وحسب أحد التقديرات الشائعة، فإن 65% من الأطفال الملتحقين بالمدارس الابتدائية اليوم سينتهي بهم الأمر في نهاية المطاف إلى العمل في أنواع ووظائف جديدة تماماً لم تكن موجودة بعد (World Economic Forum, 2016).

■ ستكون انتقالات القوى العاملة المقبلة هائلة، فمن المرجح أن يحتاج ما يصل إلى 375 مليون عامل على مستوى العالم (14% من القوة العاملة العالمية) إلى الانتقال إلى فئات مهنية جديدة وتعلم مهارات جديدة، وذلك في حالة اعتماد الأتمتة السريع. وإذا كان انتقالهم إلى وظائف جديدة بطيئاً، فقد ترتفع البطالة وتضعف نمو الأجور. (Manyika et al., 2017)

■ ويمكن أن يرتفع معدل البطالة العالمي إلى 24 في المائة (أو أكثر) في عام 2050. وإذا لم نعمل شيئاً أو لم نعمل شيئاً أساسياً للتكيف مع حقائق العمل الجديدة، فستستمر الفجوة الاجتماعية في الاتساع. (Daheim et al., 2016)

■ "بينما يفكر قادة التعليم العالي وصانعو السياسات في كيفية الاستعداد لمستقبل العمل، يجب أن يكون النظام التعليمي جزءاً رئيسياً من عملية التخطيط للمستقبل (Desire2learn, 2018).

وضعت الحقائق المذكورة أعلاه على جدول الأعمال ضرورة إيجاد الأدوات التي يمكن استخدامها للتخفيف من التحديات المحتملة وتطبيقها على الفرص الجديدة، حيث تعتبر الجامعات الريادية من الأدوات الهامة في هذا السياق.

لقد مرت الجامعات بعدة مراحل من التطور لتصل إلى وضعها الحالي مع تغير أدوارها ومهامها و في نهاية القرن العشرين، ظهر مصطلح جديد "جامعة ريادة الأعمال" أو "الجامعة الريادية" في المؤلفات العلمية لوصف الجامعات التي حسنت آليات مختلفة لتعزيز التنمية الإقليمية وزيادة مداخلها. بالإضافة إلى ذلك، كانت المصطلحات الأخرى المستخدمة هي: النقل التكنولوجي للجامعة، والجامعات المبتكرة، وجامعات الأعمال، وجامعات السوق (Etzkowitz &

" (Leydesdorff, 2000). لاحظ أحد الاستجابات الأوروبية المهمة في تطوير "جامعة ريادة الأعمال" من حيث المفهوم والممارسة. إن العثور على تعريف واحد لجامعة ريادة الأعمال التي تعمل عبر منطقة التعليم العالي الأوروبية أمر صعب ومثير للجدل. (OECD, 2012)

ويوضح الجدول رقم (1) بعض من تجارب الجامعات الريادية لا سيما ما يميز هذه الجامعات وفقاً للأدبيات ذات الصلة.

الدولة	الجامعة	الخبرات ذات الصلة بالتحول نحو الجامعة الريادية	المرجع
السعودية	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	تهدف الجامعة إلى زرع بذور نظام بيئي لريادة الأعمال في مجال التكنولوجيا العميقة في المملكة العربية السعودية حيث تركز على تكوين شبكة من الشركات الناشئة ورجال الأعمال والمستثمرين وغيرهم الملتزمين بمساعدة الأفكار الريادية العظيمة على النجاح. كما تقدم الجامعة التدريب والإرشاد لرواد الأعمال داخل وخارج الحرم الجامعي، سواء من العلماء والطلاب الذين يتطلعون إلى تحويل اختراعاتهم إلى شركات جديدة، إلى جانب دعم أصحاب الأعمال السعوديين المهتمين ببنية نهج ريادة الأعمال في نمو الأعمال.	موقع الجامعة

الدولة	الجامعة	الخبرات ذات الصلة بالتحول نحو الجامعة الريادية	المرجع
الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة جورج واشنطن	أطلقت الجامعة مكتب الابتكار وريادة الأعمال واطلقت من خلاله برنامجًا لتقديم المزيد من الدعم لريادة الأعمال في المنطقة. كما تحرص الجامعة على طويلة أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال برامج تعليمية وإرشادية تركز على ريادة الأعمال وخلق الأعمال التجارية. كما سيتوسع هذا البرنامج الجديد في هذا العمل من خلال تقديم نفس الدعم مجانًا لأصحاب المشاريع والجامعات والمسرعات والكيانات الأخرى التي تسعى للحصول عليها.	Graham, 2021
الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة هارفرد	تحرص الجامعة على تنظيم مؤتمرات علمية لمشاركة الأفكار الريادية وتعمل على توجيه الرياديين لتنفيذ أفكارهم وإنجاحها والدخول الى سوق العمل والمنافسة. كما تخصص الجامعة وحدة مختصة تعنى بتعزيز ريادة الأعمال على صعيد العاملين فيها وعلى صعيد الطلاب أيضاً.	موقع الجامعة
الولايات المتحدة الأمريكية	معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا	نجحت الجامعة في توفير إمكانيات جديدة لتعليم ريادة الأعمال من منظور يراعي تطوير قدرات الكوادر الأكاديمية والطلاب وكذلك النظام البيئي. وتمتاز الجامعة باتباع ممارسات تعليمية تتجاوز النموذج الكلاسيكي للفصول الدراسية، بما في ذلك الأنشطة التي يقودها الطلاب، وبرامج الإرشاد، والمسابقات العلمية، وغيرها. يتم تغطية الدورات التدريبية القائمة على المشاريع والأنشطة القائمة على الخبرة والأنشطة القائمة على النشاط بشكل جيد في البيانات المقدمة من قبل الجامعة والخاصة بالتصنيف.	Ribeiro, Uechi & Plonski, 2018
الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة كاليفورنيا، بيركلي	تحرص الجامعة على توظيف القادة الذين يستخدمون التفكير الريادي في عملهم بهدف تعزيز قدرات الطلاب وكذلك تعزيز القدرة التنافسية للجامعة والمحافظة على التميز على المدى الطويل. كما تتقبل الجامعة الأفكار الريادية التي يطرحها العاملون فيها سواء في الجانب الإداري أو الجانب الأكاديمي.	Leih & Teece, 2016
بلجيكا	جامعة بروكسل الحرة	تستفيد الجامعة من دعم الحكومة الذي تقدمه على المستويين الوطني والإقليمي للجامعات، حيث في جميع المناطق البلجيكية يتم تمويل المؤسسات الفرعية والجامعات العلمية من خلال الأموال العامة وشركات رأس المال الاستثماري النشطة من أجل تطبيق كل ما هو حديث في مجال إدارة الجامعة وإنجاح الخطط الأكاديمية الخاصة بها. كما تسعى الجامعة إلى تأسيس بيئة واعية لدعم الرياديين سواء من العاملين أو الطلاب وتعمل على توجيههم نحو المؤسسات أو الشركات الداعمة بهدف الحصول على الموارد اللازمة لتطبيق أفكارهم لبناء ميزة تنافسية مستدامة.	Caiazza, 2014
هولندا	جامعة توينتي	تتبنى الجامعة رؤية ريادية قوية معتمدة على مفهوم مختلف للمعرفة والتي تعتبر بمثابة المفتاح للجامعات الأوروبية الصغيرة والمحيطية الأخرى من أجل الوصول إلى المنافسة الاقتصادية المحلية والتميز الدولي.	Lazzeretti & Tavoletti, 2005
إيطاليا	جامعة باليرمو	تؤمن الجامعة أن الحاضنات الريادية والأكاديمية تلعب دورًا رئيسيًا في نمو وازدهار الجامعة وتطورها، وقد أسست حاضنة متخصصة بدعم المبادرات الريادية في الجامعة وكذلك تعزيز عملية إدارة الجامعة بطريقة ريادية تساعدها على تحقيق أهدافها.	Dominici & Levanti, 2015
ماليزيا	جامعة مارا للتكنولوجيا	توجه الجامعة جهودها نحو في خلق بيئة ريادة الأعمال من خلال توظيف طاقم عمل ريادي، بالإضافة إلى التركيز على تعليم وتعلم ريادة الأعمال.	Rahim et al., 2015
السويد	جامعة تشالمرز للتكنولوجيا	تحرص الجامعة على التعامل مع الصعوبات التي تحول دون التحول نحو الجامعة الريادية، وتحرص الجامعة على الشفافية وتنظيم البنية التحتية لريادة الأعمال وتحقيق	Jacob, Lundqvist &

الدولة	الجامعة	الخبرات ذات الصلة بالتحول نحو الجامعة الريادية	المرجع
		تكامل وتسويق البحث العلمي لتعزيز القيمة التنافسية.	Hellmark, 2003
كرواتيا	جامعة ستروسبير في أوسبيك	عملت الجامعة على تعزيز مكونات ريادية الفرد وفريق العمل بهدف تذليل العقبات أمام ظهور جامعة تكاملية ومن ثم الوصول الى الريادة. وقد وضعت الجامعة طريقته الخاصة للتحول إلى جامعة ريادية اعتماداً على وضعها ومواردها وبيئة الجامعة.	Peterka & Salihovic, 2012
شرق إفريقيا، تنزانيا	كلية جامعة إيرينجا	نجحت الجامعة في تحديد العوامل التي تحدد النجاح التنظيمي المستمر في إفريقيا حيث قدمت إطار عمل للمدراء مستندة على تشجيع الأفكار الريادية ووضع حلول مختلفة لكافة المشكلات التي تواجهها الجامعة نتيجة لظروف البلدة.	de Waal & Chachage, 2011
كندا	جامعة واترلو	تولد الجامعات المعرفة وتنتشرها بنفس الوقت حيث تحرص على إنجاز هاتان الوظيفتان في جامعة واترلو. ونظرًا لأن عملية نقل المعرفة إلى المجتمع الاقتصادي المحلي متعددة الأوجه وتجسّدًا شخصيًا إلى حد كبير، وعليه تحرص الجامعة على تنفيذها بدقة.	Bramwell & Wolfe, 2008
الصين	جامعة نورث إيسترن في الصين	تحرص الجامعة على التعاون مع الجهات الحكومية وكذلك الشركات الصناعية وذلك على أعلى مستوى بهدف تطوير الأفكار الريادية وترجمتها بشكل فعلي بما يخدم الدولة والمجتمع. تتبع الجامعة تطور تدريجي للتعاون بين الجامعة والصناعة" حيث تمول الشركات الأبحاث الأكاديمية ذات الاستخدام الصناعي المحتمل.	Zhou, 2008
إندونيسيا	جامعة بوجور الزراعية	تحرص الجامعة على التحول الريادي بالجامعة وتشدّد على أن تطوير نشاط ريادة الأعمال وعمليات التعلم والتعليم بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، وقد خصصت الكوادر التي تهتم بتحقيق ذلك.	Mudde, Widhiani & Fauzi, 2017

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية المهنية لأعضاء التدريس في الجامعات الريادية

والدروس المستفادة من التجارب العالمية

بالرجوع إلى الدراسات السابقة، هنالك عدد قليل من الدراسات التي تناولت الجوانب المهنية اللازم تطويرها لتعزيز التوجه نحو الجامعات الريادية، حيث ركزت غالبية الدراسات على العوامل المختلفة لبناء الأطر المفاهيمية الخاصة بالجامعات الريادية. وستستند الدراسة الحالية على هذه العوامل وعلى التجارب العالمية لاستخلاص الدروس المستفادة وتطوير إستراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية.

ففي دراسة قام بها (Guerrero, Toledano & Urbano (2011)، تم تحديد العوامل الرئيسية الأساسية التي تساهم في نجاح جامعة ريادة الأعمال ومنها تنظيم وهيكلية الكادر الأكاديمي والإداري وكذلك تأهيل الفرق العاملة استناداً على مبادئ الريادة، كما حددت الدراسة عوامل

فرعية أخرى من شأنها تعزيز التحول نحو الجامعة الريادية وهي تشمل نظام المكافآت وكذلك المناهج التعليمية في الجامعة. وأيدت دراسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذه العوامل حيث وصفت بان عملية دعم الكوادر الأكاديمية والإدارية من خلال التدريب على فهم وتطبيق الريادة من العوامل الأساسية لنجاح الجامعة الريادية. (OECD, 2012)

وأوضحت دراسة (Errasti et al (2018) أن استخدام المنهجيات النشطة ووضع رسالة ورؤية واضحة لآلية تدريب الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعة من العوامل الهامة في تنميتهم حيث أوصى بتدريب العاملين على السياق الاقتصادي والقانوني والإداري لريادة الأعمال .

وأظهرت الدراسات أن تعيين كادر مختص للإشراف على خطط واستراتيجيات التنمية من العوامل الهامة لنجاح تنمية أعضاء التدريس مهنيًا، وشددت هذه الدراسات على أهمية تبادل المعرفة والأفكار والتشبيك مع المؤسسات الريادية المحلية والدولية للاستفادة من خبراتهم، حيث يساعد ذلك على اكتساب المهارات ومشاركة الخبرات وتعزيز الروح الريادية على مستوى الفرد والمنظمة. (Fini et al., 2009)

وفيما يتعلق بالدروس المستفادة من التجارب والخبرات السابقة حول الجامعة الريادية، عكفت الباحثة على جمع واستخلاص هذه الدروس وتكييفها بما يدعم تطوير استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية بما يعزز توجه الجامعات السعودية نحو ريادة الأعمال. وتتمثل أهمية استخلاص الدروس المستفادة والتجارب في مساهمتها في تطوير الاستراتيجية التي تتماشى مع رؤية المملكة السعودية 2030 لتطوير الجامعات السعودية وانتقالها للريادية والمنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي.

وتوضح النقاط التالية الدروس المستفادة من الخبرات والتجارب الدولية في مجال ريادة الأعمال والتي سيتم الاستفادة منها في تطوير الاستراتيجية الوطنية :

• تعتبر عملية تطوير خطة وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية يساهم في توحيد الجهود على مستوى المملكة ويحقق الاستفادة للجامعات السعودية كلها حيث يمكنها إتباع الاستراتيجية لتنمية هيئة التدريس مهنيًا.

- تؤكد التجارب السابقة على ضرورة إشراك الجهات العليا وصانعي القرار لتذليل العقبات التي قد تواجه عملية الإعداد والتطبيق .
 - توضح التجارب السابقة أهمية المشاركة مع مؤسسات القطاع الخاص وكذلك القطاع الحكومي لدعم استراتيجيات وأنشطة الريادة.
 - تظهر التجارب والدراسات السابقة ضرورة نشر ثقافة الريادة في كافة المؤسسات وتضمينها في الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجامعات بما يعزز ويرسخ من فكرة تبنيها لدى العاملين في الجامعات .
 - يعتبر تطوير البرامج التدريبية الموجهة الى مجال ريادة الأعمال من الأمور الهامة لتحقيق التحول نحو الجامعة الريادية مع التأكيد على الاحتياجات الخاصة بالعاملين في الجامعات وكذلك إمكانات الجامعة.
 - تظهر التجارب والخبرات السابقة أهمية الريادة في تعزيز الجوانب الإدارية والتربوية في الجامعة وكذلك اتجاهاتها المختلفة.
 - تظهر التجارب السابقة أن تفعيل التعليم الريادي ونشر مبادئ الريادة بين الطلاب يساعد في نجاح استراتيجيات تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا.
- المحور الرابع:** استراتيجية وطنية لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية
- منطلقات الاستراتيجية الوطنية وأسسها
- فيما يلي المنطلقات النظرية والعملية وراء تصميم الاستراتيجية :
- تعليمات الدين الإسلامي التي تنص على التطور والتجويد والتحسين وكذلك التخطيط للمستقبل، وهناك العديد من النصوص القرآنية والأحاديث التي تحت على ذلك .
 - الوثيقة الصادرة عن الحكومة السعودية بخصوص سياسات التعليم حيث تنص الوثيقة وخصوصاً الأساس رقم (13) على الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة في

ضوء التعاليم اللاسامية. كما تنص الوثيقة على ترسيخ الخبرات واكتساب المهارات العلمية والعملية الجديدة (وزارة التربية والتعليم السعودية، 1970)

• الاستراتيجية الوطنية السعودية لتطوير التعليم، والتي تعتبر بمثابة رؤية مستقبلية لتطوير قطاع التعليم العام حتى عام 2022م، والتي استندت على خمسة أسس استراتيجية من ضمنها تطوير قطاع التربية والتعليم وتعزيز الصلاحيات الرامية لتطوير خطط إدارة وتطبيق التعليم في المملكة العربية السعودية (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، 2015)

• رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تؤكد على أهمية الريادة والمنافسة في كافة المجالات وكذلك دعم وتشجيع الإبداع والابتكار في المجال العلمي وفي الجامعات السعودية.

• الخطة الاستراتيجية الخاصة بوزارة التعليم السعودية 2020 والتي تنص بشكل واضح على دعم البحث والتطوير وريادة الأعمال وتحفيز الإطار المؤسسي على تحقيق الاستفادة من الموارد المادية والبشرية لكوادر البحث والتطوير وريادة الأعمال .

• مؤسسات وإدارة التعليم العالي في المملكة حيث تتبنى مبادئ التميز الإداري والمؤسسي، وتعمل على رفع مستويات الجودة والقدرات التنافسية والتطوير المستمر لأداء إدارة التعليم في المحافظات السعودية .

• الخبرات السابقة والتجارب المماثلة في الدول المتقدمة والتي تظهر ضرورة الريادة ومساهمتها في تحقيق الميزات التنافسية والرقى بالعملية التعليمية وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات في الحاضر والمستقبل.

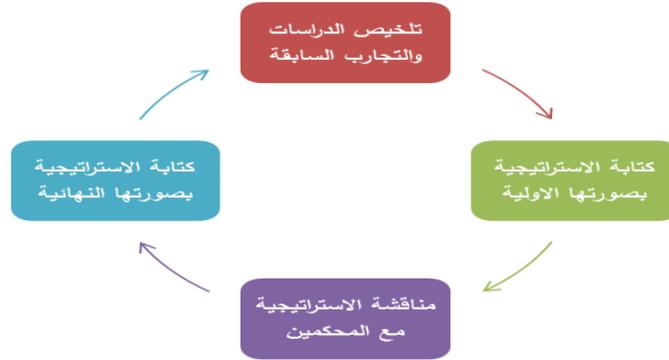
• نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي أجراها المختصون في مجال ريادة الأعمال وكذلك الجامعات الريادية.

منهجية بناء الاستراتيجية

وظفت الباحثة المنهج البنائي تطوير وكتابة الاستراتيجية حيث قامت بذلك من خلال الخطوات التالية:

•مراجعة وتلخيص الأدبيات السابقة وكذلك نتائج الدراسات والتجارب السابقة.

- تطوير وكتابة الاستراتيجية في صورتها الأولية.
 - مناقشة الاستراتيجية مع عدد من المختصين من حيث المحتوى والتطبيق.
 - إضافة الاقتراحات التي قدمها المختصين وكتابة الاستراتيجية في صورتها النهائية.
- ويوضح الشكل رقم الخطوات التي اتبعتها الباحثة لتطوير الاستراتيجية.



الشكل رقم (2): مفهوم ريادة الأعمال

المصدر: الباحثة

مصوغات الاستراتيجية المقترحة

فيما يلي المصوغات التي استندت عليها الباحثة لتطوير الاستراتيجية المقترحة:

➤ توجيهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو الريادة وتعزيز المنافسة في المجالات العلمية وغياب استراتيجية وطنية واضحة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً في الجامعات السعودية.

➤ وجود حاجة لخطة عملية واضحة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية بما يعزز التوجه نحو ريادة الأعمال .

➤ تعزيز البحوث والدراسات في مجالات ريادة الأعمال لا سيما الجامعات الريادية .

➤ المساهمة في تطوير الاستراتيجية الحالية والرؤى المستقبلية الرامية الى تعزيز تحول الجامعات نحو ريادة الأعمال.

أهداف الاستراتيجية المقترحة

- يتمثل الهدف الرئيسي لتطوير الاستراتيجية هو تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية، كما تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تطوير إطار عمل إجرائي لتنمية أعضاء التدريس مهنية في ضوء المتطلبات العالمية للجامعات الريادية، وتطوير المهارات الريادية لدى العاملين في الجامعات السعودية بما يدعم التحول نحو الجامعة الريادية.
 - توظيف أبعاد الريادة لبناء ثقافة ريادية داعمة لعمل وتطوير الجامعات السعودية.
 - تعزيز الجهود الرامية لتفعيل الريادة في الجامعات السعودية، من خلال توفير المتطلبات النظرية اللازمة لذلك.
 - تسهيل الجهود الهادفة لتدريب وتأهيل الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية وتحولها نحو ريادة الأعمال .
 - نقل التجارب العالمية الناجحة إلى المملكة العربية السعودية وتعزيز توجه الجامعات نحو الريادة.

خطوات ومراحل تطوير الاستراتيجية المقترحة

كما ذكرنا سابقاً، استندت الباحثة على المنهاج البنائي في تطوير الاستراتيجية الخاصة بتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا حيث تم ذلك من خلال ثلاثة مراحل رئيسية وهي مرحلة التخطيط والتهيئة ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقييم والتغذية الراجعة. وتوضح الفقرات التالية تفاصيل هذه المراحل الثلاثة:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والتهيئة

وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات التالية:

- اخذ موافقات الجهات المختصة على تنفيذ الاستراتيجية المقترحة مثل وزارة التربية والتعليم ومجالس الأمناء في الجامعات السعودية وغيرهم من الجهات المختصة.
- بناء لجنة استشارية للإشراف على الاستراتيجية حيث ستشرف على إقرار الاستراتيجية ومعايير ومؤشرات الأداء وكذلك رسم السياسات الخاصة بتطبيق الاستراتيجية في الجامعات وتحصيل

ومعالجة المعلومات الإحصائية ومتابعة وتسهيل عملية تطبيق الاستراتيجية في الجامعات السعودية. ويمكن ان تشمل اللجنة الاستشارية الأعضاء التاليين:

- 0 مختص في التطوير الريادي.
- 0 خبراء في الريادة الاستراتيجية (عدد 4).
- 0 مختص في المتابعة والتقييم.
- 0 مختص في التنسيق والتشبيك.
- 0 مختص في الشؤون التربوية.
- 0 مختص في جمع البيانات ومعالجتها.
- 0 مختص في الإعلام التربوي.
- 0 مختص ممن ساهموا في تطوير رؤية المملكة 2030.

كما ستعمل اللجنة الاستشارية على دراسة واقع الجامعات الريادية في المملكة العربية السعودية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتوليف الاستراتيجية بناء على ذلك.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

تعنى هذه المرحلة بتفعيل البرامج التدريبية والأنشطة الريادية التي تساعد أعضاء هيئات التدريس على التنمية مهنياً في ضوء متطلبات الريادة العالمية، حيث ستركز برامج التدريب على التفكير الريادي والقيادة الريادية، وذلك كالتالي:

- بناء لجان خاصة بإدارة التدريب وتطبيقه والإشراف عليه في الجامعات السعودية.
- إعادة توجيه الصلاحيات الخاصة بالإدارات الجامعية ومنحها المزيد من الحرية الإدارية والمالية.
- رصد موازنات مخصصة للبرامج التدريبية وتعميم ذلك من خلال موقع وزارة التربية والتعليم.
- تصميم البرامج التدريبية واعتماده من قبل مختصين في التطوير المهني والريادي حيث سيشارك في البرامج العاملين في الجامعات السعودية .

- استقطاب خبراء ومختصين من الجامعات الريادية العالمية بهدف دعم عملية التدريب والتطوير الريادي.
 - تطوير وطباعة أدلة إرشادية لتنظيم عملية تطبيق البرامج التدريبية ولتكون بمثابة مراجع للعاملين في الجامعات .
 - تطوير نظام خاص بالحوافز للمشاركين في البرامج التطويرية وتعزيز المنافسة بينهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم .
 - تطوير نظام لتوثيق سير عملية تطبيق الاستراتيجية استناداً على المناهج العلمية الحديثة.
 - وتتطلب هذه المرحلة التدقيق والمتابعة المستمرة وعدم الاستعجال في تحقيق النتائج والضغط على العاملين حيث أن نجاح الاستراتيجية مقترن بتخصيص الوقت والجهد الكافي.
- المرحلة الثالثة: التقييم والتغذية الراجعة
- تركز هذه المرحلة على مراجعة وتقييم عملية التجهيز وتنفيذ الاستراتيجية في الجامعات السعودية ومقارنتها بالتجارب العالمية والتأكد من تحقيق الأهداف التي تسعى الاستراتيجية الى تحقيقها. كما تهدف هذه المرحلة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود أي ضعف أو قصور، وتقديم التغذية الراجعة التي تساهم في إنجاح تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها. وستشمل المرحلة الثالثة الخطوات التالية:
- تشكيل فريق مختص لتقييم عملية تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
 - تطوير أدوات التقييم القبلية والبعديّة وكذلك خلال سير المشروع لضمان تنفيذ الاستراتيجية على أفضل وجه ممكن. وسيتم هنا الاعتماد على أسلوب التغذية العكسية المتكامل لتطوير الأداء وتحسين عملية التنفيذ مما يساعد على تنويع مصادر التقييم ودعم المشاركة فيها. وسيشارك في عملية التقييم والتغذية الراجعة ممثلين من الجامعات السعودية وكذلك مختصين في ريادة الأعمال .
 - اتخاذ القرارات الصحيحة لضمان ملاءمة الأنشطة لأهداف الاستراتيجية وكذلك تلبية احتياجات الجامعات.
 - تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف وكذلك معالجتها.

- التأكد من قيام كافة الجهات المشاركة بمهامها على الوجه المطلوب.
 - إصدار التقارير الدورية لتوثيق سير تطبيق الاستراتيجية وتقييم مدى تحقق الأهداف.
 - القيام بعمليات التحسين المستمرة للممارسات الريادية في ظل نتائج التقييم.
- وبعد تنفيذ التدريبات الخاصة بالاستراتيجية، سيتم عمل تقييم بعدي للإستراتيجية بعد عدة شهور من تنفيذها لقياس مدى توجه الجامعة نحو الجامعة الريادية، واتخاذ خطوات تصحيحية على الاستراتيجية لتطويرها.
- عوامل نجاح الاستراتيجية المقترحة
- توضح النقاط التالية عوامل نجاح الاستراتيجية المقترحة وكذلك خطوات التعامل مع المشكلات في حال حدوثها:
- وجود خطة تدريب واضحة توضح المهام الوظيفية للمدربين.
 - وضع نظام إداري فعال لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.
 - المتابعة الدورية للتعامل مع أي خلل ومعالجته.
 - توفير كافة المتطلبات اللازمة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، وكذلك توفير الدعم المالي اللازم.
 - وضع مؤشرات دقيقة لقياس مدى تنمية أعضاء هيئات التدريس في الجامعات السعودية.
 - تعزيز مبادي المراقبة والشفافية بما يساهم في تطوير الاستراتيجية وتحقيق أهدافها.
 - بناء شراكات مع القطاع الخاص وكذلك مع الجامعات الريادية العالمية التي نجحت في التحول نحو ريادة الأعمال .
 - تشجيع المشاركين في البرامج التدريبية وتعزيز ثقافة الريادة لديهم .
 - محاولة إشراك أعضاء هيئة التدريس المميزين في تطوير الاستراتيجية وخطط التدريب بما يحسن أدائهم وكذلك يساهم في تحول الجامعات نحو الريادة.
 - الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في التواصل المستمر بين الجامعات وبين أعضاء هيئة التدريس.

توصيات الدراسة

في ضوء الدراسة الحالية ومراجعة الدراسات السابقة والخبرات العالمية للجامعات الريادية، توصي الدراسة بالتالي:

- تطبيق الاستراتيجية المقترحة تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، وذلك في كافة أنحاء المملكة.
- تحفيز ودعم الجامعات التي تحقق معايير الريادية لتعزيز المنافسة البناءة بين الجامعات والانضمام للمنافسة العالمية .
- تكوين شراكات مع الجامعات الريادية الناجحة حول العالم بتعزيز التوجهات الريادية للجامعات .
- استقطاب الكوادر البشرية المميزة في مجال ريادة الأعمال لا سيما التي ساهمت في تدريب الكوادر في الجامعات الناجحة.

المراجع

المراجع العربية

برهوم، بسمة. (2014). دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
الشميمري، أحمد والمبيريك، وفاء (2016). "مبادئ ريادة الأعمال لغير المختصين". مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط1، ص10.
عبد الجليل، طارق (2021). الجامعات السعودية على طريق الاستقلال المالي. الفناد للإعلام.
متوفر على

[https://www.al-](https://www.al-fanarmedia.org/ar/2021/01/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%84/)

[fanarmedia.org/ar/2021/01/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%84/](https://www.al-fanarmedia.org/ar/2021/01/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%84/)

العلي، عبد الستار والنجار، فايز (2010). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. جامعة البلقاء.
موقع جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (2021)

<https://innovation.kaust.edu.sa/entrepreneurs/>

موقع جامعة هارفارد (2021)

<https://entrepreneurship.hbs.edu/Pages/default.aspx>

الهيئة العامة للإحصاء. (2020). نشرة سوق العمل في الربع الأول عام 2020م : معدل البطالة الإجمالي 7.5، وارتفاع معدل المشاركة في القوى العاملة إلى 2.58%. متوفر على :

https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/labor_market_statistics_q120_20_ar_1.pdf

المراجع الأجنبية

- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.
- Almahdi, H. K. (2019). Promotion and participation of Saudi universities towards the development of entrepreneurial leadership—An empirical study in Saudi Arabian context. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(6), 1-14.
- Al-Shammari, M., & Waleed, R. (2018). Entrepreneurial intentions of private university students in the kingdom of Bahrain. *International Journal of Innovation Science*. 10(1), 43-57.
- Alsultan, H. (2020). Strategic Change in the Kingdom of Saudi Arabia: The Entrepreneurial University Concept in Practice. The University of Manchester (United Kingdom).
- Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321.
- Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research policy*, 37(8), 1175-1187.
- Bronstein, J., & Reihlen, M. (2014). Entrepreneurial university archetypes: A meta-synthesis of case study literature. *Industry and Higher Education*, 28(4), 245-262.
- Caiazza, R. (2014). Factors affecting spin-off creation: Macro, meso and micro level analysis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Centre for the New Economy and Society. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Daheim, C., Wintermann, O., Glenn, J. C., Korn, J., & Schoon, C. (2016). 2050: the future of work. Findings of an International Delphi Study of the Millennium Project. Available at: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_Delphi_E_03lay.pdf
- de Waal, A., & Chachage, B. (2011). Applicability of the high-performance organisation framework at an East African university: The case of Iringa University College. *International Journal of Emerging Markets*.
- Desire2learn (D2L) (2018). The Future of work and Learning In the Age of the 4th Industrial Revolution. Available at: <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2018/01/The-Future-of-Work-and-Learning-D2L.pdf>

- Dominici, G., & Levanti, G. (2015). The incubation process for the creation of viable firms: the case of ARCA Consortium. *International Journal of Markets and Business Systems*, 1(1), 4-27.
- EC-European Commission. (2008). *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies. Final Report of the Expert Group*, Brussels.
- Eisenberg, J., Gann, D., & Yoon, S. (2019, September 13). How to build an entrepreneurial university. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/09/how-to-build-an-entrepreneurial-university/>.
- Errasti, N., Bezanilla, M. J., García-Olalla, A., Auzmendi, E., & Paños, J. (2018). Factors and maturity level of entrepreneurial universities in Spain. *International Journal of Innovation Science*, 10, 71–91.
- Etzkowitz, H. (2016). The entrepreneurial university: vision and metrics. *Industry and Higher Education*, 30(2), 83-97.
- Etzkowitz, H. (2016). The entrepreneurial university: vision and metrics. *Industry and Higher Education*, 30(2), 83-97.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- EU-OECD. (2012). *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*. Available at: <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>
- Fernández-Nogueira, D., Arruti, A., Markuerkiaga, L., & Saenz, N. (2018). The entrepreneurial university: A selection of good practices. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-17.
- Fini, R., Grimaldi, R., & Sobrero, M. (2009). Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders’ incentives. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 380-402.
- Fleischhaker, C., Hu, M., Khandelwal, P., McHugh, J., Qu, H., & Westelius, N. (2013). *Saudi Arabia: selected issues*. International Monetary Fund Country Report, 15.
- Graham, M. (2021). GW is bringing its entrepreneurial instruction and mentorship work to the public. Available at: <https://technical.ly/dc/2021/01/22/gw-howard-entrepreneur-development-network/>
- Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities’ activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44(3), 748-764.
- Guerrero, M., Toledano, N., & Urbano, D. (2011). Entrepreneurial universities and support mechanisms: a Spanish case study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 144-160.

- He, L., Standen, P., & Coetzer, A. (2017). The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders. *Small Enterprise Research*, 24(2), 97-119.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Jacob, M., Lundqvist, M., & Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research policy*, 32(9), 1555-1568.
- Kalar, B., & Antoncic, B. (2015). The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36, 1-11.
- Kiersz, A. (2019, March 27). The 25 best MBA programs in the world for ambitious entrepreneurs. *Business Insider*; *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.in/the-25-best-mba-programs-in-the-world-for-ambitious-entrepreneurs/articleshow/68600399.cms>
- Larty, J., Jack, S., & Lockett, N. (2017). Building regions: a resource-based view of a policy-led knowledge exchange network. *Regional Studies*, 51(7), 994-1007.
- Lazzeretti, L., & Tavoletti, E. (2005). Higher education excellence and local economic development: The case of the entrepreneurial university of Twente. *European Planning Studies*, 13(3), 475-493.
- Leih, S., & Teece, D. (2016). Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. *Academy of management Perspectives*, 30(2), 182-210.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., ... & Sanghvi, S. (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. McKinsey Global Institute, 150.
- Markuerkiaga, L., Errasti, N., & Igartua, J. I. (2014). Success factors for managing an entrepreneurial university: Developing an integrative framework. *Industry and Higher Education*, 28(4), 233-244.
- Milner, R. G. (2015). The impetus for change: why entrepreneurial universities will transform the future (while others will cease to exist). In *Transformative Perspectives and Processes in Higher Education* (pp. 15-30). Springer, Cham.
- Minnick, M. D. (2016). *Critical Evaluation of Entrepreneurship Curriculum Development for a Private Two-Year College*. Wilmington University (Delaware).
- Mudde, H., Widhiani, A. P., & Fauzi, A. M. (2017). Entrepreneurial university transformation in Indonesia: a comprehensive assessment of IPB. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 5(1).

- OECD. (2012). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. European Commission, Better policies for better lives. Available at: <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>
- Pavan, A. (2013). A New Perspective on the Quest for Education: The Saudi Arabian Way to Knowledge Society. *Higher Education Studies*, 3(6), 25-34.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'este, P., ... & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research policy*, 42(2), 423-442.
- Peterka, S. O., & Salihovic, V. (2012). What is entrepreneurial university and why we need it. *Economy of Eastern Croatia: Yesterday, Today, Tomorrow*, 1(1), 98-107.
- Peterka, S. O., & Salihovic, V. (2012). What is entrepreneurial university and why we need it. *Economy of Eastern Croatia: Yesterday, Today, Tomorrow*, 1(1), 98-107.
- Rahim, H. L., Chik, R., Bahari, M. A., Salleh, Z., & Bakri, A. A. (2015). Entrepreneurial university: a case of universiti teknologi Mara. *International Academic Research Journal of Social Science*, 1(2), 224-231.
- Ribeiro, A. T. V. B., Uechi, J. N., & Plonski, G. A. (2018). Building builders: entrepreneurship education from an ecosystem perspective at MIT. *Triple Helix*, 5(1), 1-20.
- Röpke, J. (1998). The entrepreneurial university. Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. Working Paper Department of Economics, Philipps- Universität Marburg, Germany: 15.
- Schwab, K. (2010). The Global Competitiveness Report 2010–2011. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
- Schwab, k. (2018). The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum, Geneva. Available at: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Spivey, S. (2016). Micro-entrepreneurship: Exploring factors that influence failure, success, and sustainability of microenterprises in the United States. PHD Desseration, School of Business and Technology Management, Northcentral University, USA, 23.
- Sultan, S. (2017). Moving from a traditional into an entrepreneurial university: Evidencing from Palestine. *International Journal of Business and Social Science*, 8(2), 207-2104.
- Thomas, L. W., & Hunger, J. D. (2010). Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability International Edition (Internatio; E. Svendsen, Ed.). New: Prentice-Hall.

- Williams, R. (2019). Connectivity of National Systems of Higher Education: Evidence from the U21 Rankings. *International Higher Education*, (98), 2-3.
- World Bank (2020). *Economy Profile, Saudi Arabia, Doing Business*. Available at: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/saudi-arabia/SAU.pdf>
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, Geneva. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- World Economic Forum. (2019). *Globalization 4.0 Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, Geneva. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Globalization_4.0_Call_for_Engagement.pdf
- Zhou, C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix: The case of Northeastern University in China. *Journal of Technology Management in China*.