

## Degree of Implementing Jordanian Universities to the Concept of Entrepreneurial University According to the Seven Solidifications by (EC- OECD) European Commission- Organaization for Economic Co-operation and Development

إخليف الطراونة  
الجامعة الأردنية، عمان، الأردن, klafeAltarawneh@yahoo.com

غدير اللهالي  
ghader123u@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>

 Part of the Arts and Humanities Commons, Business Administration, Management, and Operations Commons, Education Commons, and the Social and Behavioral Sciences Commons

### Recommended Citation

إخليف الطراونة, غدير اللهالي, () "Degree of Implementing Jordanian Universities to the Concept of Entrepreneurial University According to the Seven Solidifications by (EC- OECD) European Commission- Organaization for Economic Co-operation and Development," *Jerash for Research and Studies Journal* مجلة جرش للبحوث والدراسات: Vol. 20 : Iss. 2 , Article 7.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol20/iss2/7>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

---

## Degree of Implementing Jordanian Universities to the Concept of Entrepreneurial University According to the Seven Solidifications by (EC- OECD) European Commission- Organaization for Economic Co-operation and Development

### Cover Page Footnote

جميع الحقوق محفوظة لجامعة جرش 2019. أستاذ، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. طالبة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

**درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على المُمكّنات السبعة  
للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات  
الأكاديمية**

**Degree of Implementing Jordanian Universities to the Concept of  
Entrepreneurial University According to the Seven Solidifications by  
(EC- OECD) European Commission- Organaization for Economic  
Co-operation and Development**

إخليف يوسف الطراونة\* وغدير إبراهيم اللهالي\*\*

تاريخ الاستلام 2019/1/19

تاريخ القبول 2019/3/17

**ملخص**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على المُمكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (1323) قائداً أكاديمياً، وبلغت عينة الدراسة (312) قائداً أكاديمياً تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولجمع بيانات الدراسة تمّ تطوير استبانة موجهة لأفراد العينة، تكوّنت من (7) مجالات و(28) فقرة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على المُمكّنات السبعة لمقياس المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على المجالات ككل جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الإقليم في المجالات جميعها باستثناء مجال مسارات رواد الأعمال، وجاءت لصالح إقليم الوسط. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير نوع الجامعة في المجالات جميعها باستثناء مجال العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة، وأوصى الباحثان بضرورة تحويل الجامعات الأردنية إلى جامعات ريادية.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعات الأردنية، الجامعة الريادية، ريادة الأعمال، المُمكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، القيادات الأكاديمية.

© جميع الحقوق محفوظة لجامعة جرش 2019.

\* أستاذ، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

\*\* طالبة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.



حضارية منتجة للمعرفة، ورفد سوق العمل بالعمالة الماهرة (برهومه، 2014). وأن الجامعات لا بد أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، أي التحول إلى جامعات ريادية.

لقد بدأ مفهوم بناء الجامعة الريادية يتشكل علمياً في بداية الألفية الجديدة وانتشر في أوروبا وآسيا بعد أن انطلق من أمريكا قبل ذلك بعقد من الزمن، ويدعو هذا المفهوم إلى أن أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة هو المساهمة في التنمية الإقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الإبتكارية المنتجة (الزعيبي، 2016)، وتسعى الجامعة الريادية إلى تعليم ريادي وتوجيه الأفراد وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع واقعية تسهم في بناء المجتمع المعرفي والاستثمار به، فالأفكار الريادية التي يحملها الأفراد تنصهر في بوتقة الجامعة خاصة إذا وجدت تلك الأفكار المناخ الريادي الذي يشجع ويتبنى تلك الأفكار. فالجامعات الريادية تعمل على أن يحمل خريجها مشروع من ورق وليس شهادة من ورق؛ فتبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق، إذ تطمح أن يكون خريجها عبارة عن مشاريع اقتصادية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد والتنمية المستدامة (الشميمري والمبيرك، 2014). وهو التوجه الذي أدركته أوروبا حين اعتبرت عقدي السبعينيات والثمانينيات عقدي التوظيف في حين أن التسعينيات وما تلاها من سنين هي حقبة تغير سياسة التعليم العالي لتركز على مبادئ إيجاد فرص العمل وثقافة العمل الحر في بناء الأجيال القادمة (توفيق، 2017).

إن القيادات الأكاديمية التي تعمل في الجامعات الريادية تتمتع في العادة بخصائص ومواصفات تختلف عن نظرائهم في الجامعات التقليدية وذلك من أجل القدرة على القيام بتحقيق النجاحات المطلوبة للجامعات الريادية، ويرى الشميمري والمبيرك (2014) أن القيادة الأكاديمية هي القدرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية، فوجود القيادة الأكاديمية الواعية بأهمية التوجه نحو الريادة والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية. فنشر ثقافة الريادة يتطلب وقتاً طويلاً وبرامج متنوعة وتعهداً مستمراً، هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها.

وفي ظل البيئة سريعة التغير، أصبح التحول إلى الجامعة الريادية هو التوجه للجامعات العالمية من أجل استمراريته وبقائها ونموها واكسابها ميزة تنافسية، وبات مصطلح الجامعة الريادية هو عنصر تميز للمنظمات التربوية (Jameson & O'Donnell, 2015). ولتحقيق ذلك برزت عدة نماذج وأطر نظرية وأدلة إرشادية تناولت تحديد مفهوم وخصائص الجامعة الريادية وكذلك متطلبات التحول إلى جامعات ريادية، ومنها: الإمكانيات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتمت مناقشتها كفكرة لأول مرة في عام 2011م خلال أعمال المنتدى

الأوروبي "منتدى الأعمال الجامعي" University Business Forum "الذي عُقد في جامعة لاتفيا في أوروبا الشمالية في الفترة الواقعة 26-28/ 2011/3 حيث يقوم هذا المنتدى بعقد لقاءات بين الجامعات ورواد الأعمال وأصحاب الأعمال في المجتمع لبحث آليات التعاون بين الجامعات والأعمال، وتشجيع تبادل ومشاركة المعرفة، وخلال المنتدى قام مجموعة من المشاركين الخبراء بوضع توصيات تقتضي إلقاء نظرة عن كثب لمفهوم وخصائص وسلوكيات الجامعة الريادية، وضرورة وضع أداة بمثابة إطار توجيهي يكون متاحاً للجامعات للتحويل إلى جامعات ريادية. وفي عام 2012 تعاونت كل من المفوضية الأوروبية (EC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في وضع الممكنات السبعة للتحويل إلى جامعات ريادية وتتصف هذه الممكنات السبعة بالشمولية بحيث تتضمن كافة الجوانب للجامعات الريادية التي تضمنتها الأطر النظرية السابقة وتوفر خارطة طريق للجامعات التقليدية للتحويل إلى جامعات ريادية من خلال الدليل الإرشادي الذي هو بمثابة أداة تقييم لممارسات الجامعات الريادية من حيث الإشارة إلى مُمكِنات سبعة، وهي: القيادة والحكمة، والمقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)، وريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم، ومسارات رواد الأعمال، والعلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، والجامعة الريادية كمؤسسة دولية، وتقويم الممارسات الريادية للجامعة (EC/OECD, 2012)، مما يتطلب إعادة هيكلة أدوار الجامعات التقليدية للتحويل إلى جامعات ريادية قادرة على إكساب طلبتها المهارات اللازمة ليصبحوا رواد أعمال.

يؤدي قطاع التعليم العالي في الأردن دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الصعد والمجالات، فقد أولى جلاله الملك عبد الله الثاني ابن الحسين (حفظه الله) اهتماماً خاصاً بالتعليم العالي، ووجه حكوماته المتعاقبة بضرورة الاهتمام بالتعليم العالي وتطويره. وشهد قطاع التعليم العالي في الأردن خلال العقدين السابقين تطوراً ونمواً ملحوظين تؤكدانه الزيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي وإعداد الطلبة المسجلين وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية والزيادة في حجم الإنفاق والدعم الحكومي لهذا القطاع التعليمي الهام، هذا التطور في أعداد الجامعات صاحبه زيادة في إعداد الطلبة الدراسيين فيها حيث تقدر أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لمختلف البرامج والدرجات بحوالي (276) ألف طالب وطالبة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2017).

وعلى الرغم من تحقيق التعليم العالي في الأردن إنجازاتٍ ملموسةٍ من النواحي الكمية والكيفية، إلا أنه ما زال يواجه العديد من المشكلات التي تحدُّ من هذه الإنجازات ونوعيتها، وأهمها: مديونية الجامعات الرسمية التي تؤدي إلى عدم استقلال الجامعات وتطوير الحاكمية والأداء المؤسسي لها، وكثرة الخريجين من البرامج والتخصصات الانسانية على حساب البرامج التقنية، وزيادة في نسب البطالة بين الخريجين، وضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، ووجود مؤسسات تعليمية منافسة على الصعيدين الاقليمي والعالمي، وضعف العلاقة بين الجامعات والمؤسسات البحثية

من جهة والقطاعات الانتاجية والخدمية والصناعية من جهة أخرى (الغزاوي، 2016). كما أن السياسات الجامعية ما زالت تركز على تخريج شباب باحثين عن العمل، وليس منشئين له، وأن الشباب الأردني غير قادر على التفاعل مع السوق ومتطلباته ومستجداته، وهذا من شأنه أن يفقد الطلاب المهارات والقدرات اللازمة في الريادة واتخاذ القرارات المناسبة في حياتهم، وبالتالي إضعاف الفرص المهنية أمامهم، فالتحول إلى جامعة ريادة الأعمال من الطروحات المهمة التي تقلل من البطالة وتجعل الخريجين مؤهلين لسوق العمل.

وإن التوجه نحو مفهوم الجامعة الريادية ما زال في بدايته في الجامعات الأردنية في ظل عدم وجود الأدلة والسياسات والخطط والبرامج الإدارية التربوية المنظمة والمشجعة لذلك، بالإضافة إلى عدم وجود تخصص علمي دقيق في الريادة على غرار ما هو معمول به في الدول الغربية والمتقدمة، حيث اكتفت بعض الجامعات ببعض المقررات الدراسية أو بعض المراكز والمعاهد وذلك ما زال مقتصرًا على تخصصات العلوم الإدارية والعلوم الاقتصادية، وإن تعزيز مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات الأردنية له نتائجه ومكتسباته المستقبلية وأثاره القوية على التنمية النوعية المستدامة، لأنه يخلق قاعدة من الرياديين في جميع المجالات، وإعداد هذا الجيل لثقافة ريادية قوامها الإبداع والابتكار والإنجاز، فهي تساعد الجامعات الأردنية على توليد مصادر جديدة للمزايا التنافسية المستدامة، وإعادة تجديد أدوارها إضافة إلى مساهمتها في الحد من البطالة بين الخريجين، ومن هنا فإن التحدي الذي يجب مواجهته اليوم في الجامعات الأردنية هو كيفية تحويلها إلى جامعات ريادية من أجل القدرة على البقاء والاستمرار ضمن مجموعة التنافس العالمي، وما تقدم سوغ للباحثان إجراء هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

### مشكلة الدراسة:

إن التطور العلمي عبر العقود الماضية والتغيرات الجذرية في الجامعات العالمية ساهمت بشكل كبير في بروز مفهوم الجامعة الريادية، وهذا المفهوم الجديد للجامعة أفرز أدواراً جديدة اجتماعية واقتصادية وبيئية للجامعات الريادية. ولتحقيق ذلك برزت عدة نماذج وأطر نظرية وأدلة إرشادية تناولت تحديد مفهوم وخصائص الجامعة الريادية وكذلك متطلبات التحول إلى جامعات ريادية، ومنها: (Clark, 1999); (Sporn, 2001); (Clark, 2004); (Etzkowitz, 2004); (Kirby, 2005); (Hannon, 2008); (Robertson, 2008); (O'Shea, Chugh and Allen, 2008); (Gibb, Haskins and Robertson, 2009); (Thorp and Goldstein, 2010); (EC/OECD, 2012); (Guerrero et al., 2015); (Bikse, Lusena, Rivza and Volkova, 2016); (Dharmajiva, 2017). وبات مصطلح الجامعة الريادية هو عنصر تميّز للمنظمات

التربوية، مما يتطلب إعادة هيكلة أدوار الجامعات التقليدية للتحويل إلى جامعات ريادية قادرة على إكساب طلبتها المهارات اللازمة ليصبحوا رواد أعمال.

وما تقدم سوغ للباحثان إجراء هذه الدراسة؛ بغية معرفة درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وفي هذا الإطار تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تعزى لمتغيري (الإقليم، نوع الجامعة)؟

#### أهمية الدراسة:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية:

يؤمل أن تكون نتائج الدراسة أن تكون إضافة مثرية للأدب النظري والدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة. وأن يضيف الجديد إلى المعرفة وللمكتبة الأردنية والعربية.

#### الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- القيادة الجامعية والقيادات الأكاديمية وصناع القرار في مختلف مؤسسات التعليم العالي من خلال تعرف أهمية تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بناءً على المُمكنات السبعة لمقياس المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحقيق الميزة التنافسية والتطوير المستمر.

- البحاثة من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى. وكذلك

### مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على التعريفات المفاهيمية والإجرائية الآتية:

- **ريادة الأعمال (Entrepreneurship):** يُعرّفها الزعبي (2016) بأنها عملية ديناميكية يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى منتجات، وذات رؤية تقوم على التغيير والتطوير الإيجابي، مما يتطلب استخدام الطاقات الفكرية لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والحلول الخلاقة.

- **الجامعة الريادية (The Entrepreneurial University):** تُعرف إجرائياً بأنها: الجامعة التي تجسّد مفهوم الريادة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتحضّن الرواد الذين لديهم المقدرة على المبادرة، ويملكون الجرأة الكافية للمخاطرة، وتحويل الابتكارات والأفكار الجديدة إلى أعمال ناجحة مربحة اقتصادياً وبالتالي توفير مصادر ذاتية للتمويل، وإنتاج المعرفة بدلاً من استهلاكها، واستيعاب مخرجاتها من قبل مؤسسات المجتمع بأسلوب مبدع من خلال تخريج طلبة رياديين وبالتالي إيجاد فرص العمل، أو الحد من البطالة وذلك ضمن نطاق محلي أو دولي مما يجعلها تساهم بقوة في التنمية الاقتصادية المستدامة وزيادة الدخل القومي.

- **المُمكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية the Seven Solidifications by (EC- OECD):** تُعرّف إجرائياً: بأنها مجموعة الجوانب التي تمكن الجامعات الأردنية من التحول إلى جامعات ريادية والتي أشارت إليها المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهي: القيادة والحوكمة، والمقدّرات التنظيمية - الأفراد والحوافز، وريادة الأعمال في التعليم والتعلم، ومسارات رواد الأعمال، والعلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، والجامعة الريادية كمؤسسة دولية، وتقويم الممارسات الريادية للجامعة.

- **القيادات الأكاديمية (Academic Leaderships):** تُعرف إجرائياً بأنها: العميد ونوابه ومساعديه ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

**حدود الدراسة:**

تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والمتمثلة بـ: العميد، ونائب العميد، ومساعد العميد، ورئيس القسم، والبالغ عددهم (1323) قيادياً أكاديمياً، في العام الدراسي الجامعي 2018-2019.

**الدراسات السابقة ذات الصلة:**

يعرض الباحثان في هذا الجزء أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالجامعة الريادية، العربية منها والأجنبية، مرتبة حسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى سييرير ومولر وسوس (Sperrer, Müller and Soos, 2016) دراسة هدفت إلى تحويل الجامعات التكنولوجية في النمسا إلى جامعات ريادية من خلال التعرف على واقع تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات التكنولوجية في النمسا. وتكونت عينة الدراسة من ثلاث جامعات: جامعة جراتس التكنولوجية (TU Graz)، وجامعة فيينا التكنولوجية (TU Vienna)، وجامعة ليوبين للتكنولوجيا (TU Leoben)، وتم تطوير استبانة بناءً على الإطار الإرشادي للجامعات الريادية للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الثلاث وفي المجالات السبعة. وإن أنموذج الجامعة الريادية يمثل خطوة جيدة جيدة في تطوير التعليم العالي في الجامعات التكنولوجية، وكذلك بث روح المبادرة والتوجه الريادي لدى طلبتها.

وهدفت دراسة ديرماجيفا (Dharmajiva, 2017) إجراء دراسة صدق عن درجة وجود الجامعة الريادية في تايلند، وكذلك دراسة ديناميكيات مسار التحول إلى الجامعة الريادية لجامعة الملك مونغكوت ثونبوري التكنولوجية King Mongkut's University of Technology Thonburi بناءً على الممكّنات الخمسة للجامعة الريادية لبورتون كلارك، والتعرف إلى أهمية الجامعة الريادية. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المقابلات المنظمة مع القادة الأكاديميين في جامعة الكوموت، وتم استخدام تحليل الوثائق كمصدر ثانوي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مؤسسات التعليم العالي التايلندي لمفهوم الجامعة الريادية جاء بدرجة متوسطة. وقد أشارت الدراسة إلى أن مفهوم الجامعة الريادية ما زال جديداً في التعليم العالي في تايلند، كما أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه الجامعة في التحول إلى جامعة ريادية تتعلق بالاتصالات الداخلية غير الفعالة، والتشريعات الحكومية، والعقلية البيروقراطية القائمة بين الوحدات الادارية والأكاديمية في الجامعة، وأن الجامعة الريادية لها أهمية في توفير مصدر للتمويل الجامعي وبالتالي تصبح أكثر اعتماداً على الذات.

وأجرت ناتاليا بويدينا (Natalia Budyldina, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد أبعاد الجامعة الريادية ومعرفة درجة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات في روسيا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي حيث تم تحليل مقاييس الانتاجية والبحث العلمي والبنية التمويلية للجامعات من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من وزارة التعليم والعلوم في الاتحاد الروسي. وتكونت عينة الدراسة من عشرين جامعة في منطقة سانت بطرسبرغ في روسيا. وأشارت النتائج أن التأثير الإقليمي للجامعات يمتد إلى ما هو أبعد من نقل التكنولوجيا والمخرجات الملموسة (من حيث جذب رأس المال البشري والاحتفاظ به، وتكوين رأس مال ريادة الأعمال، والشبكات غير الرسمية، والأفكار الجديدة). وتوصلت الدراسة إلى صياغة رؤى مفيدة للسياسات والممارسات الإدارية للتحويل إلى جامعات ريادية، وأهم متطلبات التحويل إلى جامعات ريادية من حيث الحاجة إلى تمويل حكومي كبير خلال المراحل الأولى وتنسيق اجراءات وسياسات لتعزيز الأنشطة الريادية للجامعة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون التأثير على وظائفها التقليدية في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.

وأجرى كل من راميريث وأمياجا وتورريس ولوجو وريفيرو (Ramirez, Amezaga, Torres, Lugo and Rivero, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد متطلبات تحويل جامعة خاليسكو Jalisco في المكسيك إلى جامعة ريادية، وكذلك تعرف دور الجامعة في التوجّه الرياديّ المستقبليّ لدى الطلبة وتنمية المهارات الريادية. وتكونت عينة الدراسة من (153) طالباً وطالبة في العلوم الاقتصادية والإدارية من جامعة خاليسكو في المكسيك. وأشارت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات التي تنفذها جامعة خاليسكو لتشجيع ريادة الأعمال فيها كان لها أثر ايجابي في النية الريادية لدى الطلبة وكذلك تحقيق التنمية الاقتصادية، وكذلك أشارت نتائج الدراسة عدم قيام الجامعة بدورها في تنمية المهارات والسلوكيات والعقلية الريادية لدى طلبتها، والتحديات التي تواجه الجامعات في طريقها للتحويل إلى جامعات ريادية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، يتبين أنه لم يتم العثور على أي دراسة عربية تناولت مفهوم الجامعة الريادية، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت الريادية في جامعات تقنية أو تكنولوجية واقتصرت على كلية الهندسة أو كلية الأعمال والعلوم الاقتصادية والإدارية، وأهم ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو التعرف على درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الإمكانيات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

### منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي لكونه الأكثر مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (1328) قائداً. وتكونت عينة الدراسة من (312) قائداً أكاديمياً حيث شكلت ما نسبته 23.5% من مجتمع الدراسة. وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية حيث تم تقسيم المملكة إلى ثلاثة أقاليم: الشمال، والوسط، والجنوب. ومن ثم الاختيار العشوائي لجامعة خاصة وجامعة حكومية من كل إقليم، حيث وقع الإختيار على جامعة اليرموك وجامعة إربد من الشمال، والجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء الخاصة من الوسط. وجامعة مؤتة وجامعة العقبة للتكنولوجيا من الجنوب.

## جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
الاقليم	الشمال	93	29.8%	312
	الوسط	151	48.4%	%100
	الجنوب	68	21.8%	
نوع الجامعة	حكومية	197	51.3%	312
	خاص	115	48.7%	%100

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2019).

## أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة سبيرير وآخرون (Sperrer et al., 2016)، ودراسة ناتاليا بويديلينا (Natalia Budyldina, 2018)، وتكونت الاستبانة من (28) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي المُمكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للجامعة الريادية: القيادة والحاكمة، والمقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)، وريادة الأعمال في التعليم والتعلم، والعلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، ومسارات رواد الأعمال، والجامعة كمؤسسة دولية، وتقويم الممارسات الريادية للجامعة.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي على النحو الآتي: (بدرجة مرتفعة جداً وتعادل 5 درجات)، (بدرجة مرتفعة وتعادل 4 درجات)، (بدرجة متوسطة وتعادل 3 درجات)، (بدرجة منخفضة وتعادل 2 درجة)، (بدرجة منخفضة جداً وتعادل درجة واحدة).

**صدق الأداة:** للتحقق من صدق الأداة تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عشرة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الإدارة التربوية وإدارة الأعمال في الجامعة الأردنية، وفي ضوء مقترحاتهم تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها بحيث تم اعتماد معيار اتفاق 80% من لجنة المحكمين ليُصار إلى التعديل والحذف.

**ثبات الأداة:** تم حساب الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات كالتالي:

**الجدول (2):** قيم معاملات الثبات للمجالات الرئيسية باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

رقم المجال	المجال	معامل الثبات (ألفا)
1	القيادة والحوكمة	0.90
2	المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)	0.86
3	ريادة الأعمال في عمليتي التعلم والتعليم	0.94
4	مسارات رواد الأعمال	0,89
5	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة	0.88
6	الجامعة الريادية كمؤسسة دولية	0.92
7	قياس أثر الجامعة الريادية	0.90

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للأبعاد الرئيسية مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة. ولغايات الحكم على المتوسطات الحسابية قامت الباحثة بالاعتماد على التدرج التالي: 2.33 فأقل درجة منخفضة، 2.34-3.67 درجة متوسطة، 3.68 فأكثر درجة مرتفعة.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1. المتغيرات المستقلة:** درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الإمكانيات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- 2. المتغيرات الوسيطة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:
  - الإقليم، وله ثلاث فئات: (الشمال، الوسط، الجنوب).
  - نوع الجامعة، وله فئتان: (حكومية، خاصة)

3. المتغيرات التابعة: تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على: "ما درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، كما يوضح جدول (3):

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	ريادة الأعمال في عمليتي التعلم والتعليم	3.31	0.76	1	متوسطة
5	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة	3.16	0.84	2	متوسطة
6	الجامعة كمؤسسة دولية	3.15	0.80	3	متوسطة
1	القيادة والحاكمية	3.14	0.87	4	متوسطة
7	تقويم الممارسات الريادية للجامعة	3.11	0.94	5	متوسطة
4	مسارات رواد الأعمال	2.88	0.87	6	متوسطة
2	المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)	2.79	0.62	7	متوسطة
	الكلي	3.08	0.32		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (3) أن درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على المجالات ككل جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.32)، وأن المتوسطات الحسابية للمجالات تراوحت قيمها ما بين (2.79-3.31)، فقد جاء في المرتبة الأولى المجال الثالث (ريادة الأعمال في عمليتي التعلم والتعليم) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري

(0.76) ويقابل درجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى وجود بعض المقررات الدراسية والدورات والمحاضرات والمعارض في مجال زيادة الأعمال في بعض الجامعات الأردنية ولكنها تقتصر على العلوم الإدارية والاقتصادية فقط. وعدم منح الدرجات العلمية المختلفة في زيادة الأعمال، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني (المقررات التنظيمية (الأفراد والحوافز) بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.62) ويقابل درجة متوسطة، ويُعزى ذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية، وقلة الدعم الإداري والفني، وضعف عمليات الإرشاد والتوجيه للرياديين. وتأتي هذه النتيجة لتبين أن درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية دون المستوى المطلوب، وكما أن السياسات في الجامعات الأردنية ما زالت تركز على تخريج شباب باحثين عن عمل وليس منشئين له، ومن هنا لا بد للجامعات الأردنية أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية، وهي أفضل موجودات الجامعات حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sperrer et al., 2016)، ودراسة (Dharmajiva, 2017)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وذلك على النحو الآتي:

### 1. مجال القيادة والحاكمة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة والحاكمة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة والحاكمة نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	3.22	1.85	1	متوسطة
1	3.19	1.66	2	متوسطة

الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
4	3.11	1.51	3	متوسطة
3	3.05	1.42	4	متوسطة
	3.14	0.87		متوسطة
				الكلية

يتبين من نتائج الجدول (4) أن درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لمجال القيادة والحكومية ككل جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (0.87) وربما يُعزى ذلك إلى عدم وجود رؤية ورسالة وأهداف تعكس تنمية ريادة الأعمال لدى المدخلات البشرية للجامعات الأردنية، وافتقارها للوائح المنظمة للمشاريع الريادية. وأن فقرات مجال القيادة والحكومية قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.22-3.05). وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على: "يضمّ الهيكل التنظيمي للجامعة وحدة خاصة لريادة الأعمال"، بمتوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (1.85). ويُعزى ذلك إلى وجود بعض المعاهد ومراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأردنية لكن دون المستوى المطلوب بحيث تفتقر هذه المراكز والمعاهد إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب للقيام بالأنشطة المتعلقة بريادة الأعمال، ولا يوجد هياكل تنظيمية متخصصة لريادة الأعمال فيها، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على: "تمنح قيادة الجامعة الاستقلالية لكافة وحداتها لتنمية ريادة الأعمال"، بمتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.42)، وقد يُعزى ذلك إلى أن حاكمية التعليم العالي في الأردن مركزية إلى حد كبير من حيث التخطيط والبرامج والمناهج والإدارة، وعدم منحها الاستقلالية وحرية التصرف لتنمية ريادة الأعمال وبالتالي عدم قدرة الكليات والوحدات على حرية التصرف لتنمية ريادة الأعمال فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dharmajiva, 2017)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

## 2. مجال المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)، والجدول (5) يوضح هذه النتائج:

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز) نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
6	3.00	1	متوسطة
8	2.88	2	متوسطة
5	2.65	3	متوسطة
7	2.62	4	متوسطة
	2.79	0.62	متوسطة الكلي

يتبين من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز) ككل بلغ (2.79)، وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة متوسطة. وأن فقرات مجال المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.62-3.00). وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على: "توفر الجامعة الدعم (الفني والإداري) للطلبة لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية ناجحة"، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.79)، ويُعزى ذلك إلى تأسيس حاضنات الأعمال ومراكز ريادة الأعمال في العديد من الجامعات الأردنية ولكنها تفتقر إلى الخطط والسياسات واللوائح التنظيمية والبرامج المشجعة لريادة الأعمال. كما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص: "تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم الجامعة الريادية المنتجة للحصول على مصادر تمويل إضافية"، بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (1.43) وتُعزى هذه النتيجة إلى الميزانية المنخفضة المخصصة لريادة الأعمال، والاعتماد على مصادر وموارد تقليدية للتمويل تعتمد على موازنة الدولة، وعدم تطبيق مفهوم الجامعة الريادية المنتجة، وعدم وجود استراتيجية واضحة تنظم الشراكة مع قطاعي الصناعة والأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dharmajiva, 2017)، ودراسة (Natalia Budyldina, 2018)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

## 3. مجال ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم، والجدول (6) يوضح هذه النتائج:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
11	3.41	1	متوسطة
12	3.33	2	متوسطة
9	3.14	3	متوسطة
10	2.70	4	متوسطة
الكلي		0.76	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال ريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم ككل بلغ (3.31)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن البرامج الحالية في الجامعات الأردنية لا تدعم ريادة الأعمال لدى طلبتها. وأن فقرات مجال البرامج والتعليم تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.70-3.41)، وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (11): "تعمل الجامعة على تصميم مناهجها لتخريج طلبة قادرين على خلق فرص العمل في السوق"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.05)، ويُعزى ذلك إلى وجود عدد من المقررات الدراسية والندوات وورش العمل والمحاضرات المتعلقة بريادة الأعمال في الجامعات الأردنية ولكنها لا تقدم الفرص التعليمية المتنوعة لتطوير (العقلية والمهارات والفكر والسلوكيات) الريادية لدى أساتذتها وطلبتها والعاملين فيها.. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (10): "تعمل الجامعة على تصميم مناهجها

لتخريج طلبة قادرين على إيجاد فرص العمل في السوق. "، بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (1.59)، ويُعزى ذلك أن الجامعات الأردنية ما زالت تصمم مناهجها لتخريج شباب باحثين عن عمل وليس منشئين له، فالجامعات الأردنية تعمل على أن يحمل خريجها شهادة من ورق وليس مشروع من ورق. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sperrer et al., 2016)، ودراسة (Dharmajiva, 2018)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

#### 4. مجال مسارات رواد الأعمال

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مسارات رواد الأعمال، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال مسارات رواد الأعمال نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على المُمكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
14	3.13	1.37	1	متوسطة
16	3.09	1.18	2	متوسطة
13	2.66	0.91	3	متوسطة
15	2.62	1.40	4	متوسطة
	2.88	0.87		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال مسارات رواد الأعمال ككل بلغ (2.88)، وبانحراف معياري (0.87)، وبدرجة متوسطة، وأن فقرات مجال البرامج والتعليم تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.62-3.13)، وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (14): "توفر الجامعة حاضنة أعمال تتبنى المشاريع الريادية الناجحة"، بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.37)، ويُعزى ذلك إلى قيام العديد من

الجامعات الأردنية باستحداث مراكز ومعاهد لريادة الأعمال وحاضنات الأعمال، ولكنها تفتقر إلى تنظيم المؤتمرات وورش العمل والمعارض والمسابقات والمبادرات التي تجعل ريادة الأعمال محوراً رئيساً لها. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (15): "تسهل الجامعة وصول مصادر التمويل الخارجية لأصحاب المشاريع الريادية فيها"، بمتوسط حسابي (2.62) وبانحراف معياري (1.40)، ويعزى ذلك إلى عدم قيام الجامعات بدور الوسيط بين أساتذتها وطلبتها ورواد الأعمال ل طرح أفكارهم الريادية. وتسويقها وتشبيكها مع ممولين ذوي اختصاص من خلال مكاتب نقل التكنولوجيا. وضعف التعاون مع القطاعات الإنتاجية والخدمية والصناعية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sperrer et al., 2016). ودراسة (Dharmajiva, 2017)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

### 5. مجال العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

**جدول (8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
18	تقوم الجامعة بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال على مستوى المملكة. تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتسهيل تبادل المعرفة المتعلقة بريادة الأعمال مع الجهات الخارجية.	3.27	1.24	1 متوسطة
20	تبادل المعرفة المتعلقة بريادة الأعمال مع الجهات الخارجية.	3.20	1.01	2 متوسطة
17	تكون الجامعة علاقات وطيدة مع حاضنات الأعمال في البيئة الخارجية.	3.12	1.15	3 متوسطة
19	تقوم الجامعة باستضافة الشخصيات الريادية ضمن لقاءات حوارية مع الطلبة.	2.96	0.71	4 متوسطة
	الكلية	3.16	0.84	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة، ككل بلغ (3.16)، وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة متوسطة. وأن فقرات مجال العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.96-3.27)، وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (18): "تقوم الجامعة بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال على مستوى المملكة"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.24)، ويُعزى ذلك إلى ضعف علاقات التعاون مع بين الجامعات والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال في المملكة. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (19): "تقوم الجامعة باستضافة الشخصيات الريادية ضمن لقاءات حوارية مع الطلبة"، بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.71)، ويُعزى ذلك إلى التكاليف المادية لاستضافة الرياديين للاستفادة من خبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sperrer et al., 2016)، ودراسة (Ramirez et al., 2018)، ودراسة (Dharmajiva, 2017).

#### 6. مجال الجامعة كمؤسسة دولية

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الجامعة كمؤسسة دولية، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

**جدول (9):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال الجامعة كمؤسسة دولية نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
22	يُعدّ التدويل جزءاً رئيساً من (رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها).	3.47	1.20	1 متوسطة
24	تدعم الجامعة الحراك الدولي (طلبتها وأساتذتها).	3.14	1.27	2 متوسطة
21	تقوم الجامعة ببناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الريادية لدعم ريادة الأعمال فيها.	3.00	1.70	3 متوسطة
23	تعدّ الجامعة بيئة جاذبة (للأساتذة والطلبة) الرياديين على المستوى العالمي.	2.81	1.33	4 متوسطة
	الكلّي	3.15	0.80	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجال الجامعة كمؤسسة دولية ككل بلغ (3.15)، وبانحراف معياري (0.80)، وبدرجة متوسطة. وأن فقرات مجال الجامعة كمؤسسة دولية تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.81-3.47)، وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (22): "يُعدّ التدويل جزءاً رئيساً من (رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها)"، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (1.20)، ويعزى ذلك إلى تضمين العديد من الجامعات الأردنية لعبارات "التدويل" و"العالمية" في رسالتها ورؤيتها وأهدافها وخططها. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (23): "تُعدّ الجامعة بيئة جاذبة (للأساتذة والطلبة) الرياديين على المستوى العالمي"، بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.33)، ويعزى ذلك ضعف الدعم المادي والمعنوي والحوافز المقدمة لاستقطاب الطلبة والأساتذة الأجانب وكذلك ضعف في تسويق البرامج والجامعات على المستوى الدولي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sperrer et al., 2016)، ودراسة (Dharmajiva, 2017)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

#### 7. مجال تقويم الممارسات الريادية للجامعة

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقويم الممارسات الريادية للجامعة، والجدول (10) يوضح هذه النتائج:

**جدول (10):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال تقويم الممارسات الريادية للجامعة نحو درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق	
27	تقوم الجامعة بشكل دوري شراكاتها في مجال ريادة الأعمال مع الأطراف الخارجية	3.45	1.60	1	متوسطة
25	تقوم الجامعة مستوى المشاركة في أنشطة التعليم الريادي.	3.12	1.14	2	متوسطة
28	تقوم الجامعة دورها في تطوير ريادة الأعمال لدى طلبتها في ضوء معايير محددة.	3.04	1.67	3	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
26	تقوم الجامعة درجة مساهمة مواردها (البشرية والمادية) في دعم أجنحتها الريادية	2.84	4	متوسطة
	الكلية	3.11	0.94	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمجال تقييم الممارسات الريادية للجامعة ككل بلغ (3.11)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة. وأن فقرات مجال تقييم الممارسات الريادية للجامعة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.84-3.45)، وهي قيم ذات درجة متوسطة للفقرات جميعها. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (27): "تقوم الجامعة بشكل دوري شراكاتها في مجال زيادة الأعمال مع الأطراف الخارجية"، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.60)، ويعزى ذلك إلى قيام بعض الجامعات بتقييم شراكاتها مع الأطراف الخارجية في مجال زيادة الأعمال ولكن لأغراض شكلية وليس بهدف التطوير والتحسين. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (26): "تقوم الجامعة درجة مساهمة مواردها (البشرية والمادية) في دعم أجنحتها الريادية"، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.49)، ويعزى ذلك إغفال الجامعات الأردنية لدورها في التقييم فيما يتعلق بزيادة الأعمال فيها، وعدم وجود خطط ومعايير واضحة ومحددة ليتم في ضوءها التقييم، والإستفادة من نتائج التقييم لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير دور الجامعة في تنمية زيادة الأعمال لدى أساتذتها وطلابها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sperrer et al., 2016)، ودراسة (Dharmajiva, 2017)، ودراسة (Ramirez et al., 2018).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته، والذي ينص على:** "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تعزى لمتغيرات (الإقليم، ونوع الجامعة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة أثر كل متغير من المتغيرات (الإقليم، ونوع الجامعة) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	فئات المتغير	المتغير	المجال
0.93	2.91	93	الشمال	الإقليم	القيادة والحاكمية
0.80	3.02	151	الوسط		
0.67	3.74	68	الجنوب		
0.87	3.14	312	الكلية		
0.89	3.04	160	حكومية	نوع الجامعة	
0.84	3.26	152	خاصة		
0.87	3.14	312	الكلية		
0.62	2.45	93	الشمال	الإقليم	المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)
0.60	3.50	151	الوسط		
0.59	2.07	68	الجنوب		
0.87	2.88	312	الكلية		
0.69	2.55	160	حكومية	نوع الجامعة	
0.90	3.22	152	خاصة		
0.87	2.88	312	الكلية		
0.26	2.73	93	الشمال	الإقليم	ريادة الأعمال في التعليم والتعلم
0.30	3.41	151	الوسط		
0.44	3.18	68	الجنوب		
0.44	3.16	312	الكلية		
0.45	2.95	160	حكومية	نوع الجامعة	
0.30	3.73	152	خاصة		
0.44	3.15	312	الكلية		
0.29	2.74	93	الشمال	الإقليم	مسارات رواد الأعمال
0.74	3.12	152	الوسط		
0.58	2.67	68	الجنوب		
0.62	2.79	312	الكلية		
0.46	2.76	160	حكومية	نوع الجامعة	
0.76	2.82	152	خاصة		
0.62	2.79	312	الكلية		

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	فئات المتغير	المتغير	المجال
0.72	3.79	93	الشمال	الإقليم	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة
0.73	3.15	151	الوسط		
0.51	3.00	68	الجنوب		
0.76	3.31	312	الكلية		
0.78	3.40	160	حكومية	نوع الجامعة	
0.72	3.21	152	خاصة		
0.76	3.31	312	الكلية		
0.84	3.54	93	الشمال	الإقليم	الجامعة كمؤسسة دولية
0.79	3.12	151	الوسط		
0.39	2.67	68	الجنوب		
0.80	3.15	312	الكلية		
0.79	3.19	160	حكومية	نوع الجامعة	
0.81	3.10	152	خاصة		
0.80	3.15	312	الكلية		
0.87	3.10	93	الشمال	الإقليم	تقويم الممارسات الريادية للجامعة
1.11	3.27	151	الوسط		
0.39	2.77	68	الجنوب		
0.94	3.11	312	الكلية		
0.82	3.18	160	حكومية	نوع الجامعة	
1.05	3.04	152	خاصة		
0.94	3.11	312	الكلية		

يلاحظ من نتائج الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية وفقاً لمتغيرات الدراسة. ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، استخدم تحليل التباين الثنائي المتعدد، وذلك على النحو الآتي:

**جدول (12):** تحليل التباين الثنائي المتعدد لمعرفة دلالة الفروق في درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تبعاً لمتغيرات (الإقليم، ونوع الجامعة)

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين	
0.102	22.670	15.031	2	30.061	القيادة والحاكمية	الإقليم	
0.099	123.794	44.196	2	88.392	المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)		
0.950	60.997	6.581	2	13.162	ريادة الأعمال في التعليم والتعلم		
0.000	13.659	4.922	2	9.843	مسارات رواد الأعمال		
0.080	37.829	17.263	2	34.526	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة		
0.093	31.442	16.785	2	33.596	الجامعة كمؤسسة دولية		
0.096	10.215	8.488	2	16.975	تقويم الممارسات الريادية للجامعة		
0.055	10.170	0.964	2	1.929	المجالات ككل		
0.083	3.027	2.007	1	2.007	القيادة والحاكمية		نوع الجامعة
0.093	6.225	2.222	1	2.222	المقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)		
0.244	1.362	0.147	1	0.147	ريادة الأعمال في التعليم والتعلم		
0.479	11.475	5.237	1	5.237	مسارات رواد الأعمال		
0.001	0.463	0.167	1	0.167	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة		
0.096	7.612	4.064	1	4.064	الجامعة كمؤسسة دولية		
0.065	8.014	6.659	1	6.659	تقويم الممارسات الريادية للجامعة		
0.093	4.565	0.433	1	0.433	المجالات ككل		

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
		0.633	308	204.207	القيادة والحاكمية المقدرات	
		0.357	308	109.959	التنظيمية(الأفراد والحوافز)	
		0.108	308	33.230	ريادة الأعمال في التعليم والتعلم	
		0.360	309	110.982	مسارات رواد الأعمال	الخطأ
		0.456	308	140.550	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة	
		0.534	308	164.416	الجامعة كمؤسسة دولية	
		0.831	308	255.907	تقويم الممارسات الريادية للجامعة	
		0.095	308	29.211	المجالات ككل	
			311	3322.500	القيادة والحاكمية المقدرات	
			311	2812.250	التنظيمية(الأفراد والحوافز)	
			311	3166.375	ريادة الأعمال في التعليم والتعلم	
			311	2548.438	مسارات رواد الأعمال	الكلية
			311	3594.625	العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة	
			311	3286.375	الجامعة كمؤسسة دولية	
			311	3296.375	تقويم الممارسات الريادية للجامعة	
			311	2984.080	المجالات ككل	

ويلاحظ من نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية تعزى للإقليم باستثناء

مجال مسارات رواد الأعمال وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Natalia Budyldina, 2018). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية تعزى لنوع الجامعة باستثناء مجال العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن هذه الفروق جاءت لصالح الجامعات الخاصة ويعزى ذلك قيام الجامعات الخاصة بتوظيف العلاقات مع رواد الأعمال محلياً وإقليمياً وعالمياً، وكذلك قيام العديد من الجامعات الأردنية الخاصة ببناء شراكات استراتيجية وتوقيع اتفاقيات مع الجامعات العالمية الريادية لدعم ريادة الأعمال فيها. ومن جهة أخرى فإن أغلبية كلاك والمساهمين في الجامعات الخاصة هم من رواد الأعمال في المجتمع. ولمعرفة لصالح أي الأقاليم جاءت الفروق في مجال مسارات رواد الأعمال تم إجراء اختبار أقل فرق دال (LSD)، والجدول (13) يوضح ذلك:

**جدول (13):** نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية لدرجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تبعاً لمتغير الإقليم في مجال مسارات رواد الأعمال

الإقليم (أ)	الإقليم (ب)	متوسط الاختلاف	مستوى الدلالة
الشمال	الوسط	0.109	0.318
	الجنوب	-0.101	0.398
الوسط	الشمال	0.372*	0.020
	الجنوب	0.451*	0.033
الجنوب	الشمال	0.351	0.082
	الوسط	0.079	0.727

يتضح من خلال نتائج الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القيادات الأكاديمية حسب الإقليم وذلك بين الوسط والشمال، والوسط والجنوب حيث جاءت الفروق لصالح إقليم الوسط، ويعزو الباحثان ذلك إلى تواجد غالبية البرامج والمبادرات والمشاريع الداعمة لريادة الأعمال في إقليم الوسط، ومن هنا لا بد من إيجاد هذه البرامج والمؤسسات والمشاريع في جميع أقاليم المملكة، الأمر الذي يترجم توجيهات جلالة قائد الوطن الملك عبدالله الثاني ابن الحسين بأن لا يكون الشباب محصوراً في الإقليم الاقتصادي وأن لا يكون متمنعاً عن البذل والعطاء بل تحفيزه وتفعيل دوره كخطوة أولى على طريق التغيير والتحديث في الوطن.

**التوصيات:**

- في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:
- أولاً:** أشارت نتائج الدراسة في السؤال الأول إلى أنّ درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كان متوسطاً في المجالات جميعها، وعليه يوصي الباحثان بما يأتي:
- 1- تبصير القيادات الأكاديمية العليا بأهمية نشر ثقافة ريادة الأعمال تطبيق مفهوم الجامعة الريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
  - 2- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الجامعات الريادية، وضرورة تحويل الجامعات الأردنية إلى جامعات ريادية بناءً على الممكّنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. والتي من شأنها أن تصل بالجامعات الأردنية نحو التميّز والتنافسية.
  - 3- أن تضع الجامعات الأردنية خططاً استراتيجية لتطوير الأنشطة الريادية.
  - 4- أن يكون التعليم الريادي في الجامعات الأردنية متغيراً مستقلاً فاعلاً، ولا يظل متغيراً تابعاً جامداً.
  - 5- تطبيق مفهوم الجامعة الريادية المنتجة للحصول على مصادر تمويل إضافية. وأن تعمل الجامعات على تسويق (الأفكار البحثية، والمشاريع الريادية، وبراءات الاختراع) لتشجيعها مع ممولين ذوي اختصاص.
  - 6- أن تقوم الجامعات باستضافة الشخصيات الريادية (المحلية والعربية والعالمية) ضمن لقاءات حوارية مع الطلبة للاستفادة من خبراتهم في مضمار ريادة الأعمال.
  - 7- أن تقوم الجامعات ببناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الريادية لدعم ريادة الأعمال فيها.

**ثانياً:** أشارت نتائج السؤال الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الإقليم في المجالات جميعها باستثناء مجال مسارات رواد الأعمال. وجاءت الفروق لصالح إقليم الوسط. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير نوع الجامعة في المجالات جميعها باستثناء مجال العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. وبناءً على هذه النتيجة، توصي الباحثة بضرورة توزيع البرامج والمشاريع والمبادرات ومراكز ريادة الأعمال في جميع أنحاء المملكة وان لا تقتصر على إقليم الوسط، وكما توصي الباحثة بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تشمل متغيرات أخرى (نوع الكلية، والمسمى الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة).

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- برهومه، سمير فهمي. (2014). خصائص الريادة وأثرها في المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على طلبة حاضنات الأعمال في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- توفيق، صلاح الدين محمد. (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، 28(1)، 69-109.
- الزعبي، علي فلاح مفلح. (2016). ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، ط(1)، العين: دار الكتاب الجامعي.
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن والمبيريك، وفاء بنت ناصر. (2014). ريادة الأعمال، الرياض: مكتبة جرير.
- الغزاوي، نور شامخ (2016). دور الجامعات الأردنية في التعليم لريادة الأعمال كما يدركه الطلاب في تلك الجامعات ومقترحات للتطور، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الفواز، عمران. (2014). دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Budyldina, Natalia. (2018). Entrepreneurial universities and regional contribution, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2): 265–277.
- Dharmajiva, T. (2017). *Entrepreneurial University in Thailand: A Case Study of King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT)*, Unpublished Master's Thesis, University of Tampere: Thailand.
- EC-OCED. (2012). *European Commission and Organization for Economic Co-operation and Development Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*.

- Jameson, J. and O'Donnell, P. (2015). The Entrepreneurial University: a Unifying Theme for TU4Dublin, *Higher Education in Transformation Conference*, Dublin Institute of Technology, Dublin, 70 – 81.
- Ramirez, M., Amezaga, T., Torres, B., Lugo, B. and Rivero, R.(2018). The Entrepreneurial University in Mexico: A Pre-Experimental Study on Entrepreneurial Intention and Skills. *The Social Sciences*, 13: 167-174.
- Sperrer, M., Müller, C. and Soos, J. (2016). The Concept of the Entrepreneurial University Applied to Universities of Technology in Austria: Already Reality or a Vision of the Future?, *Technology Innovation Management Review*, 6(10):37-44.

#### المواقع الإلكترونية:

- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

<http://www.mohe.gov.jo/ar/Pages/default.aspx>