

تأثير استراتيجيات الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية)

The Impact of Knowledge Partnership Strategies on Academic Leadership through University Marketing: An Analytical Study of a Sample of Iraqi Universities

م. د. محمد عادل محمد الفهداوي⁽¹⁾ م. د. إسراء هادي كاظم الركابي⁽²⁾

Dr. Esraa Hadi Kadhim Al-rikabi Dr. Mohammed Adil Mohammed AL-fahdawi

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الأولى/ بغداد/ العراق

esraahadi94@gmail.com

mohammedalfahdawy94@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استراتيجيات الشراكات المعرفية في تعزيز الريادة الأكاديمية في الجامعات العراقية عبر التسويق الجامعي. وتم التركيز على تحليل الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات الشراكات المعرفية التي تشمل كل من (النية الاستراتيجية والتحالف، حوكمة الشراكات، رأس المال العلائقي، آليات التكامل المعرفي، والقدرة الامتصاصية)، إلى جانب ذلك تناول البحث أبعاد التسويق الجامعي والتي تتضمن كل من (التوجه السوقي، الهوية الجامعية، التسويق العلائقي، والتسويق الرقمي)، وكما تم استكشاف أبعاد الريادة الأكاديمية التي تمثل كل من (التوجه الريادي، نقل وتسويق المعرفة، والثقافة الداعمة). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البرامج الإحصائية (SPSS V.28 - AMOS V.26) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال التحليل العاملي التوكيدي والتحليل الوصفي. ولقد تم اختيار قطاع التعليم العالي في العراق كميدان أساسي للبحث، إذ شمل البحث أربع جامعات رائدة في العاصمة بغداد هي (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، جامعة النهرين، والجامعة العراقية). وكما تم تحديد عينة قصدية تتكون من (150) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى في هذه الجامعات. وأظهرت نتائج البحث أن استراتيجيات الشراكات المعرفية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي، إذ تساهم هذه العلاقة في تحسين أداء الجامعات وزيادة قدرتها وتعاونها

التنافسي في بيئة التعليم العالي، وكما تشير النتائج إلى أهمية التكامل بين هذه العوامل في تعزيز الابتكار الأكاديمي وتحقيق التميز والريادة في الجامعات العراقية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، الريادة الأكاديمية، والجامعات العراقية.

Abstract:

This research aims to investigate the impact of knowledge partnership strategies in enhancing academic leadership in Iraqi universities through university marketing. The study focuses on analyzing the various dimensions of knowledge partnership strategies, which include (strategic intent and alliances, partnership governance, relational capital, knowledge integration mechanisms, and absorptive capacity). Additionally, the research explores the dimensions of university marketing, which consist of (market orientation, university identity, relational marketing, and digital marketing). The study also examines the dimensions of academic leadership, including (entrepreneurial orientation, knowledge transfer and commercialization, and supportive culture). The research adopts a descriptive-analytical approach and utilizes statistical software (SPSS V.28 and AMOS V.26) to analyze the data and test hypotheses through confirmatory factor analysis and descriptive analysis. The higher education sector in Iraq was chosen as the primary field of the study, with four leading universities in Baghdad selected for the research: (University of Baghdad, Al-Mustansiriya University, Al-Nahrain University, and the University of Iraq). A purposive sample of (150) individuals from senior and middle academic and administrative leaders in these universities was selected. The results of the study indicate that knowledge partnership strategies play a central role in enhancing academic leadership through university marketing. This relationship contributes to improving the performance of universities, increasing their capacity, and enhancing their competitive collaboration in the higher education environment. The findings also highlight the importance of integrating these factors to foster academic innovation and achieve excellence and leadership in Iraqi universities.

Keywords: Knowledge Partnership Strategies, University Marketing, Academic Leadership, Iraqi Universities.

المقدمة:

تُعَدُّ الجامعات اليوم أحد أهم الفواعل الاستراتيجية في بناء اقتصاديات المعرفة وتعزيز تنافسية الأمم، ولم يعد دورها مقتصرًا على تقديم التعليم وإنتاج البحوث، بل غدت مطالبةً بالتحوّل إلى جامعات ريادية تتبنى فلسفة الابتكار، وتعمل على تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية من خلال بناء الشراكات المعرفية مع مختلف أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، برزت استراتيجية الشراكات المعرفية كأحدى الأدوات الجوهرية التي تُمكن الجامعات من مدّ جسور التفاعل مع بيئتها، وتكامل مواردها الداخلية مع الموارد الخارجية، بما يفضي إلى خلق منظومة معرفية ديناميكية قادرة على التجديد المستمر. وإنَّ استراتيجية الشراكات المعرفية تمثل خيارًا محوريًا للجامعات التي تسعى إلى ترسيخ موقعها في النظام العالمي للتعليم العالي، حيث تُسهم في تعزيز القدرة على اكتساب المعرفة، وتطوير القدرات الامتصاصية، وتوسيع نطاق البحوث التطبيقية، وإنتاج الابتكارات المشتركة. وكما أنها تُعيد صياغة العلاقة بين الجامعة والصناعة والحكومة والمجتمع المدني، وفق منظور الحلزون الثلاثي (Triple Helix) الذي يُؤكّد على التداخل البنوي بين هذه الأطراف في قيادة مسارات التنمية، ومن خلال هذه الشراكات، يمكن للجامعات أن تنتقل من كونها جامعات مغلقة إلى كونها مراكز مفتوحة للتفاعل وتوليد الأفكار والحلول، بما يعزز دورها في بناء رأس المال البشري والاجتماعي والاقتصادي. وأن نجاح هذه الشراكات لا يتوقف عند حدّ تكوينها فحسب، بل يتطلب أيضًا آليات قادرة على تحويلها إلى قيمة ملموسة. وهنا يبرز التسويق الجامعي بوصفه مدخلًا إداريًا واستراتيجيًا يتيح للجامعات أن تُعيد تشكيل صورتها الذهنية، وتعزيز علامتها الجامعية، وبناء علاقاتها مع الأطراف كافة. فالتسويق الجامعي لا يُقاس بقدرة الجامعة على جذب الطلبة فقط، بل بمدى قدرتها على إدارة شبكة واسعة من العلاقات مع خريجيه، وصناعاتها الشريكة، ومجتمعها المحلي، فضلًا عن توظيفها للفضاءات الرقمية في إيصال رسائلها، والترويج لإنجازاتها، وتوسيع قنوات تأثيرها. ومن هذا المنظور، يصبح التسويق الجامعي آليةً لتحويل الشراكات المعرفية إلى قيمة ريادية تُترجم في صورة ابتكارات، وبراءات اختراع، ومشاريع ناشئة، وشبكات تعاون عابرة للحدود. أما الريادة الأكاديمية فهي التجسيد العملي لهذا التفاعل الثلاثي؛ إذ تُعبر عن قدرة الجامعة على تجاوز أدوارها التقليدية والانخراط في أنشطة ابتكارية وريادية، بما في ذلك تطوير برامج جديدة، تأسيس شركات منبثقة، منح تراخيص تقنية، وتقديم استشارات عالية التأثير. وتمثل الريادة الأكاديمية جوهر التحول نحو الجامعة الريادية (Entrepreneurial University)، إذ تندمج أبعاد الابتكار والمبادرة والمخاطرة المحسوبة في الثقافة التنظيمية، لتجعل من الجامعة فاعلاً مؤثراً في الاقتصاد المعرفي العالمي. وعليه، تتكامل هذه المحاور الثلاثة (الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، والريادة الأكاديمية) لتشكل منظومة مترابطة تُعيد تعريف دور الجامعة في القرن الحادي والعشرين، فالشراكات توفر القاعدة المعرفية والعلاقاتية، والتسويق الجامعي يعمل كقناة تحويل وتسريع، فيما تمثل الريادة الأكاديمية المخرج النهائي الذي يعكس مدى قدرة الجامعة على تحويل المعرفة إلى ثروة ومكانة وتأثير. إذ إن الجامعات العراقية، التي تقف اليوم أمام تحديات متزايدة في التنافسية والتمويل والاعتراف الدولي، تجد في هذا التكامل الاستراتيجي سبيلًا لتعزيز حضورها، وتجديد أدوارها، والمساهمة الفعالة في مسارات التنمية الوطنية والعالمية. ولاستكمال البحث الحالي فقد تم تقسيمه الى أربع مباحث وهي الإطار المنهجي للبحث، الإطار النظري للبحث، الإطار العملي للبحث، والاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / الإطار المنهجي للبحث

يُعدّ الإطار المنهجي الأساس الذي تستند إليه الدراسات العلمية في تنظيم خطواتها وضبط مسارها البحثي من خلاله تتحدد المنهجية المعتمدة والآليات التي تكفل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وكما يشكل هذا المبحث مرتكزاً جوهرياً لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

أولاً: مشكلة البحث

تُعدّ الجامعات اليوم أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ليس بوصفها مؤسسات تعليمية وبحثية فحسب، بل باعتبارها كيانات ريادية قادرة على إنتاج المعرفة وتسويقها وتحويلها إلى قيمة مضافة. وفي هذا السياق، أصبحت استراتيجية الشراكات المعرفية ضرورة لا غنى عنها، إذ تمثل الإطار الذي يسمح للجامعة بالانفتاح على بيئتها والتفاعل مع الصناعة والحكومة والمجتمع المدني لتوليد معارف مشتركة ومشاريع ابتكارية. وأن الواقع العراقي يكشف عن فجوة واضحة بين كثرة المبادرات والاتفاقيات من جهة، وضعف مردودها الفعلي على صعيد الريادة الأكاديمية من جهة أخرى، إذ تظل كثير من هذه الشراكات حبيسة الأطر الشكلية دون أن تنعكس في صورة مخرجات ابتكارية أو تجارية ملموسة. ويُضاف إلى ذلك أنّ التسويق الجامعي ما يزال في طوره الأولي داخل الجامعات العراقية، رغم كونه يمثل القناة الرئيسة التي يمكن من خلالها تحويل الشراكات المعرفية إلى تأثير جامعي وريادي ملموس. فالتسويق الجامعي لا يقتصر على الترويج للبرامج الأكاديمية أو استقطاب الطلبة، بل يتسع ليشمل بناء الهوية الجامعية، وإدارة الصورة الذهنية، وتعزيز العلاقات مع الخريجين، والشركاء الصناعيين، والمجتمع. ومن هنا، يبرز الإشكال الفلسفي في أن غياب أو ضعف هذه الممارسات التسويقية قد يحول دون قدرة الجامعات على استثمار الشراكات المعرفية بالشكل الأمثل لتحقيق الريادة الأكاديمية. وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: "ما هو تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في تحقيق الريادة الأكاديمية، وما الدور الذي يلعبه التسويق الجامعي في تفسير هذه العلاقة داخل الجامعات العراقية؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي توضح أبعاد المشكلة:

1. ما مستوى تبني الجامعات العراقية لاستراتيجية الشراكات المعرفية من حيث التوجه والحوكمة والآليات؟
2. ما مستوى نضج ممارسات التسويق الجامعي في الجامعات العراقية؟
3. ما مستوى مظاهر الريادة الأكاديمية في الجامعات العراقية؟
4. ما مستوى تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية؟
5. ما مستوى تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي؟
6. ما مستوى تأثير التسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية؟
7. إلى أي مدى يسهم التسويق الجامعي في القيام بدوره الوسيط بين استراتيجية الشراكات المعرفية والريادة الأكاديمية؟

ثانيًا: أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في معالجته لموضوع معاصر يرتبط بتحول التعليم العالي عالميًا من نموذج الجامعة التقليدية إلى نموذج الجامعة الريادية. وفي ظل اقتصاد المعرفة لم يعد إنتاج البحوث أو تقديم البرامج التعليمية كافيًا، بل بات لزامًا على الجامعات أن تسوّق معارفها وتحولها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية عبر قنوات ابتكارية. وتبرز أهمية هذا البحث على أربعة مستويات مترابطة هي (الأكاديمية، التطبيقية، المجتمعية، والمؤسسية)، وعلى النحو الآتي:

1. **الأهمية الأكاديمية:** يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والتعليم العالي من خلال دمج ثلاثة مفاهيم معاصرة هي استراتيجية الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، والريادة الأكاديمية، وكما يقدم إطارًا نظريًا يربط بين هذه المفاهيم من منظور الرؤية القائمة على المعرفة (KBV)، والرؤية العلائقية (RV)، ونموذج الحلزون الثلاثي (Triple Helix)، بما يعزز الفهم العلمي لدور الجامعات في اقتصاد المعرفة.

2. **الأهمية التطبيقية:** يوفر البحث آليات عملية يمكن أن تستفيد منها الجامعات العراقية في تفعيل الشراكات المعرفية وتسويقها، بما يسهم في رفع مستوى الريادة الأكاديمية، وكما يزود صانعي القرار بتوصيات تساعد على تصميم سياسات وإجراءات عملية لتطوير قدرات الجامعات في مجال الابتكار ونقل التكنولوجيا.

3. **الأهمية المجتمعية:** ينعكس البحث على المجتمع من خلال إبراز دور الجامعات كمحرك أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر تحويل المعرفة إلى حلول واقعية لمشكلات المجتمع، وإقامة شراكات فاعلة مع الصناعة والقطاع العام، وتقديم استشارات ومشاريع ابتكارية تسهم في تحسين نوعية الحياة.

4. **الأهمية المؤسسية:** يعزز البحث قدرة الجامعات العراقية على بناء هويتها الجامعية وصورتها الذهنية داخليًا وخارجيًا، من خلال تبني التسويق الجامعي كأداة استراتيجية، وكما يمكنها من تحسين موقعها التنافسي محليًا وإقليميًا، ويدعم مساعيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات العالمية.

ثالثًا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسهم في تطوير الفكر الإداري الجامعي وتعزيز مسارات الريادة الأكاديمية، وذلك من خلال الآتي:

1. الإسهام في تطوير الأدبيات العربية والإدارية من خلال تقديم دراسة كمية تحليلية في بيئة محلية، بما يثري المعرفة المقارنة حول موضوع استراتيجية الشراكات المعرفية والتسويق الجامعي والريادة الأكاديمية.

2. تشخيص واقع استراتيجية الشراكات المعرفية في الجامعات العراقية من حيث آليات التأسيس والحوكمة ونطاق التفاعل مع الصناعة والحوكمة والمجتمع المدني، وتحليل التحديات التي تحد من فعاليتها.

3. تحليل ممارسات التسويق الجامعي في الجامعات العراقية، وقياس مدى نضجها عبر محاور التوجه السوقي، العلامة الجامعية، العلاقات الخارجية، التسويق الرقمي، والتسويق الداخلي، وربطها بمستوى التنافسية والقدرة على جذب الموارد.
4. قياس مستوى الريادة الأكاديمية بوصفها المخرج النهائي للجامعة الريادية، وذلك عبر مؤشرات الابتكار، براءات الاختراع، عقود الاستشارات، تأسيس الشركات الناشئة، وتسويق المعرفة والبحوث.
5. اختبار مستوى تأثير استراتيجيات الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية، للكشف عن مدى إسهام هذه الشراكات في تعزيز قدرات الجامعات العراقية على التحول نحو الريادة.
6. اختبار مستوى تأثير استراتيجيات الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي، وذلك لمعرفة مدى قدرة الشراكات على دعم ممارسات التسويق الجامعي وتعزيز فعاليتها.
7. اختبار مستوى تأثير التسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية، للكشف عن دور التسويق الجامعي كآلية تحويلية تسهم في تعزيز الريادة الأكاديمية ومخرجاتها.
8. اختبار الدور الوسيط للتسويق الجامعي في العلاقة بين الشراكات المعرفية والريادة الأكاديمية، وتحليل مدى قدرة هذا المتغير على تحويل الشراكات إلى قيمة مؤسسية ملموسة.
9. بناء نموذج تفسيري متكامل يجمع بين مدخلات الشراكات المعرفية، وآليات التسويق الجامعي، ومخرجات الريادة الأكاديمية، بالاستناد إلى الرؤية القائمة على المعرفة (KBV)، والرؤية العلائقية (RV)، ونموذج الحلزون الثلاثي (Triple Helix).
10. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في الجامعات العراقية تتعلق بتصميم السياسات والبرامج الكفيلة بتفعيل الشراكات المعرفية وتسويقها، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز موقع الجامعات في التصنيفات العالمية.

رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث

يمكن تلخيص المبررات التي دعت إلى اختيار موضوع هذا البحث في مجموعة من الأبعاد المتداخلة:

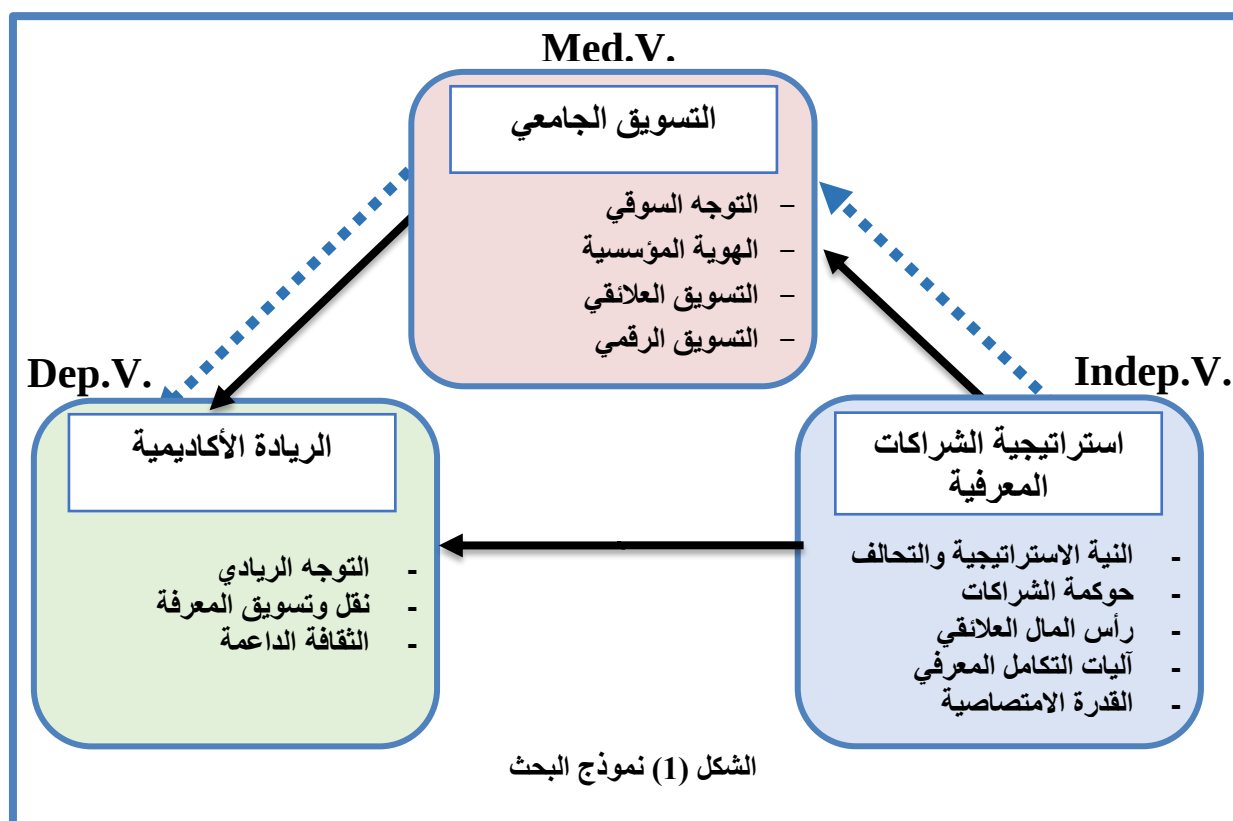
1. **البعد العلمي والأكاديمي:** تتنامى الدعوات العالمية نحو التحول إلى الجامعة الريادية، إذ تتكامل فيها المعرفة مع الابتكار وريادة الأعمال، غير أن الأدبيات العربية والعراقية ما تزال محدودة تناول لموضوع العلاقة بين استراتيجيات الشراكات المعرفية والتسويق الجامعي والريادة الأكاديمية، وهو ما يترك فجوة معرفية يسعى هذا البحث إلى سدّها.
2. **البعد العملي والتطبيقي:** تشهد الجامعات العراقية تحديات متزايدة في مجال التنافسية والتمويل والانفتاح على السوق، الأمر الذي يتطلب البحث عن آليات جديدة لتعزيز مكانتها، ويأتي موضوع استراتيجيات الشراكات المعرفية والتسويق الجامعي كمدخل عملي يمكن أن يسهم في تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية ملموسة.

3. **البعد المجتمعي:** يمثل تعزيز الريادة الأكاديمية في الجامعات العراقية حاجة وطنية ملحة، إذ يسهم في ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع والصناعة، ويساعد في خلق فرص عمل، ودعم التنمية المستدامة، وتقديم حلول ابتكارية لمشكلات المجتمع.

4. **البعد الاستراتيجي والمؤسسي:** في ظل التوجهات الحديثة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو الارتقاء بالجامعات وتحقيق معايير الاعتماد والجودة والتصنيفات الدولية، ويغدو موضوع البحث أداة استراتيجية تساعد الجامعات العراقية على تعزيز هويتها الجامعية وصورتها الذهنية وموقعها التنافسي.

خامساً: نموذج البحث

يستند نموذج البحث المقترح إلى دمج ثلاثة متغيرات رئيسة هي استراتيجية الشراكات المعرفية بوصفها المدخل الاستراتيجي، والتسويق الجامعي كآلية وسيطة، والريادة الأكاديمية كمرجع نهائي. ويفترض النموذج أن استراتيجية الشراكات المعرفية تسهم في تعزيز ممارسات التسويق الجامعي، وأن هذه الممارسات بدورها تدعم تحقيق الريادة الأكاديمية، مع وجود تأثير مباشر أيضاً لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية، وبذلك يعكس النموذج العلاقات السببية التي يسعى البحث لاختبارها وتحليلها، وكما هو مبين في الشكل (1).



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الأدبيات ذات الصلة.

سادساً: فرضيات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه ونموذجه المفاهيمي، صيغت مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، وذلك بغرض اختبارها ميدانياً باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية.
2. الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي.
3. الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية.
4. الفرضية الرابعة (H4): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي.

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية المعقدة، إذ يقوم على وصف المتغيرات موضوع البحث وتشخيص واقعها في الجامعات العراقية، ومن ثم تحليل العلاقات فيما بينها بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية المتقدمة. وقد جرى توظيف المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة مقننة، وجمع البيانات من مجتمع البحث، واستخدام تقنيات التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات والتحقق من صحة النموذج المفاهيمي.

ثامناً: حدود البحث

يتحدد هذا البحث ضمن مجموعة من الحدود التي تُرسم لإطاره العلمي ومنهجه التطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** يركز هذا البحث على العلاقة بين استراتيجية الشراكات المعرفية والريادة الأكاديمية، مع إبراز دور التسويق الجامعي كمتغير وسيط.
2. **الحدود المكانية:** يقتصر ميدان البحث على عينة من الجامعات العراقية الحكومية في محافظة بغداد، وهي كل من (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، جامعة النهرين، والجامعة العراقية).
3. **الحدود الزمنية:** يغطي البحث المدة الزمنية من الربع الأخير من عام 2024 وحتى الربع الأول من عام 2025، وهي المرحلة التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها وفق أدوات منهجية معتمدة.
4. **الحدود البشرية:** شمل مجتمع البحث القيادات العليا والوسطى في الجامعات العراقية الحكومية في محافظة بغداد، لما لهم من دور مباشر في رسم السياسات والقرارات المرتبطة بموضوع البحث.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

يمثل قطاع التعليم العالي في العراق ميدان هذا البحث، نظراً لدوره الحيوي في قيادة التحولات المعرفية والريادية من خلال الجامعات والمؤسسات التابعة له. ولغرض التطبيق الميداني، وقع اختيار البحث على أربع جامعات رئيسة في العاصمة بغداد وهي كل (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، جامعة النهرين، والجامعة العراقية)، باعتبارها جامعات ذات مكانة علمية وريادية أكاديمية، بالإضافة إلى تنوعها وتكاملها كأعضاء رائدة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، مما يجعلها مجتمع البحث المستهدف في هذا البحث. أما عينة البحث البشرية فقد اقتصر على القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى داخل الجامعات محل البحث ممن لهم ارتباط مباشر بموضوع البحث، وتشمل كل من (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومقرري الأقسام). وقد بلغ الحجم الفعلي للعينة (150) فرداً، وهو ما يمثل حجمًا مناسباً يسمح بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الكمية في اختبار فرضيات البحث والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراته.

عاشراً: مقاييس البحث

اعتمد مقاييس هذا البحث استناداً إلى مراجعة منهجية لأحدث الأدبيات الأجنبية المتخصصة في مجالات (استراتيجية الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، والريادة الأكاديمية)، مع مراعاة تكييف هذه المقاييس بما يتلاءم مع السياق المؤسسي العراقي والبيئة التنظيمية للجامعات الحكومية. وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في جميع فقرات الاستبانة لقياس استجابات المبحوثين بدقة. ويعرض الجدول (1) تركيبة أداة البحث التي تتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة، إذ جرى قياس كل متغير عبر عدد من الأبعاد الفرعية، وكما يلي:

1. المتغير المستقل: استراتيجية الشراكات المعرفية: تم قياس متغير استراتيجية الشراكات المعرفية اعتماداً على دراسة كل من (Chen & Zhang, 2018) (Perkmann et al., 2013)، وكما تم تبني الأبعاد الآتية (النية الاستراتيجية والتحالف، حوكمة الشراكات، رأس المال العلائقي، التكامل المعرفي، والقدرة الامتصاصية).

2. المتغير الوسيط: التسويق الجامعي: تم قياس متغير التسويق الجامعي بالاستناد إلى دراسة كل من (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015) و(Ivy, 2008)، وقد تم اعتماد الأبعاد التالية (التوجه السوقي، الهوية الجامعية، التسويق العلائقي، والتسويق الرقمي).

3. المتغير التابع: الريادة الأكاديمية: تم قياس متغير الريادة الأكاديمية استناداً إلى دراسة كل من (Guerrero & Urbano, 2012) و(Rothaermel et al, 2007)، وقد تم تبني الأبعاد الآتية (التوجه الريادي، نقل وتسويق المعرفة، والثقافة الداعمة).

الجدول (1) تركيبة أداة الاستبانة

ت	متغيرات البحث	الأبعاد الفرعية	عدد	مصدر المقياس
---	---------------	-----------------	-----	--------------

	الفقرات			
(Chen & Zhang, 2018) (Perkmann et al., 2013)	4	النية الاستراتيجية والتحالف	المتغير المستقل استراتيجية الشراكات المعرفية	1
	4	حوكمة الشراكات		
	4	رأس المال العلائقي		
	4	آليات التكامل المعرفي		
	4	القدرة الامتصاصية		
(Hemsley-Brown & Oplatka, 2015) (Ivy, 2008)	4	التوجه السوقي	المتغير الوسيط التسويق الجامعي	2
	4	الهوية الجامعية		
	4	التسويق العلائقي		
	4	التسويق الرقمي		
(Guerrero & Urbano, 2012) (Rothaermel et al, 2007)	4	التوجه الريادي	المتغير التابع الريادة الأكاديمية	3
	4	نقل وتسويق المعرفة		
	4	الثقافة الداعمة		
	48	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة.

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

يمثل الإطار النظري الركيزة العلمية التي يستند إليها البحث في بناء أسسه الفكرية وتفسير متغيراته وعلاقاته، إذ يقدم الأسس المفاهيمية التي تحدد طبيعة كل متغير، ويوضح الخلفية النظرية التي يقوم عليها النموذج المقترح. ومن خلاله تتبلور المفاهيم الرئيسية المتعلقة بـ(استراتيجية الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، والريادة الأكاديمية)، بما يتيح فهماً أعمق للموضوع ويعزز قدرة البحث على صياغة فرضياته واختبارها.

(المحور الأول: استراتيجية الشراكات المعرفية Knowledge Partnerships Strategy)

أولاً: مفهوم استراتيجية الشراكات المعرفية

في ظل التحولات التي يفرضها اقتصاد المعرفة، لم تعد الجامعات مؤسسات تقليدية تؤدي وظائف التدريس والبحث العلمي بمعزل عن بيئتها، بل أضحت كيانات ديناميكية تتحرك في فضاء شبكي معقد. وهنا تبرز استراتيجية الشراكات المعرفية باعتبارها أفقاً فلسفياً وإدارياً في آن واحد؛ فهي لا تختزل في تعاون ثنائي بين الجامعة والصناعة، بل تُجسّد توجّهاً استراتيجياً أشمل يهدف إلى صياغة شبكات معرفية متداخلة تُعيد تشكيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع والدولة والصناعة (Perkmann et al., 2013: 424). وأن استراتيجية الشراكات المعرفية لم تعد مجرد آلية لتبادل الموارد والخبرات، بل غدت عملية تعاونية لإنتاج المعرفة المشتركة ترتبط بقدرة الجامعة على تجديد هويتها الجامعية عبر الانخراط في مشروعات بحثية وتكنولوجية عالية الأثر (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015: 393). وهي تُجسّد فلسفة جديدة للجامعة الريادية التي تتحرك ضمن منظومة الابتكار المفتوح، إذ تُصبح الحدود الجامعية قابلة للاختراق لصالح تدفقات معرفية متبادلة (Gustina et al., 2024: 7). وكما أن القيمة الجوهرية لهذه الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تعزيز القدرة الامتصاصية للجامعة، أي قابليتها على الاستحواذ على المعرفة من بيئتها، واستيعابها، وتحويلها، وتطبيقها في بناء ميزة تنافسية مستدامة (Chen & Zhang, 2018: 205). ويرى (Kim et al., 2023: 15) أن نجاح الجامعات في توظيف هذه القدرة يجعلها أكثر قدرة على تحويل الشراكات من مجرد اتفاقيات شكلية إلى مخرجات ملموسة تتمثل في الابتكارات، وبراءات الاختراع، والشركات الجامعية الناشئة. وقد عرّفها (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015: 389) بأنها ترتيبات تعاونية رسمية وغير رسمية بين الجامعات ومؤسسات أخرى تهدف إلى تبادل المعرفة وإنتاجها بصورة مشتركة لتعزيز المنفعة المتبادلة. ويشير (Perkmann et al., 2013: 424) إليها بوصفها درجة انخراط الأكاديميين والجامعات في أنشطة بحثية وتطويرية مع الصناعة والمجتمع، بما يسهم في تحويل المعرفة الأكاديمية إلى تطبيقات عملية. فيما وصفها (Gustina et al., 2024: 9) بأنه إطار استراتيجي للابتكار المفتوح يسمح بتدفقات معرفية ثنائية الاتجاه بين الجامعة وبيئتها، بما يدعم التفاعل المستمر والقدرة على التجديد. وكما أكد تقرير (OECD, 2024: 4) أنها نمط مؤسسي للتعاون يسهم في بناء رأس مال اجتماعي واقتصادي من خلال ربط الجامعات بالمجتمع والاقتصاد بصورة مباشرة.

وفي ضوء ما تقدم، نرى أن استراتيجية الشراكات المعرفية تمثل توجّهاً مؤسسياً شاملاً يتجاوز حدود التعاون التقليدي نحو بناء شبكات معرفية مستدامة، وتجعل الجامعة فاعلاً مركزياً في التنمية والاقتصاد والمجتمع عبر تحويل المعرفة إلى قيمة ابتكارية واقتصادية واجتماعية تعزز موقعها الريادي في بيئة تنافسية متسارعة.

ثانياً: أهداف استراتيجية الشراكات المعرفية

تُعَدّ استراتيجية الشراكات المعرفية من المداخل العلمية الحديثة التي تسعى الجامعات من خلالها إلى تعزيز مكانتها الأكاديمية والبحثية عبر بناء روابط فاعلة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في توظيف المعرفة وإعادة إنتاجها بصورة تحقق قيمة اقتصادية واجتماعية. فهي تمثل إطاراً استراتيجياً يجمع بين البُعد النظري المتمثل في إعادة تعريف وظيفة الجامعة في ظل اقتصاد المعرفة، والبُعد التطبيقي المتمثل في تحويل مخرجاتها البحثية إلى حلول وابتكارات ذات أثر ملموس.

وقد أكدت هذه الأدبيات (Perkmann et al., 2013; Ankrah & Al-Tabbaa, 2015; Chen & Zhang, 2018; Kim et al., 2023; Gustina et al., 2024; OECD, 2024) أن استراتيجية الشراكات المعرفية باتت تشكل مساراً لتحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية للمؤسسات الجامعية، وهي على النحو الآتي:

1. إتاحة قنوات لتبادل المعرفة وإنتاجها بصورة مشتركة تعزز المنفعة المتبادلة بين الجامعة وأصحاب المصلحة.
2. تطوير القدرة الامتصاصية للجامعات في استيعاب المعارف الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
3. دعم الابتكار ونقل التكنولوجيا من خلال تحويل نتائج البحوث إلى براءات اختراع وشركات ناشئة.
4. بناء رأس مال علائقي طويل الأمد قائم على الثقة والتكامل المؤسسي مع البيئة الخارجية.
5. الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر ربط الجامعة بالمجتمع وتقديم حلول لمشكلاته.
6. تعزيز الهوية الريادية للجامعة وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات السوق والمنافسة العالمية.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية الشراكات المعرفية

تشير الأدبيات إلى أن استراتيجية الشراكات المعرفية لا تُقاس فقط بوجود علاقات شكلية بين الجامعة وأطرافها المختلفة، بل تُفهم من خلال أبعاد مترابطة تُجسد عمق هذه الشراكات وفعاليتها. وفي هذا السياق، يمكن تحديد خمسة أبعاد رئيسية تشكل الإطار البنوي لهذه الاستراتيجية هي:

1. النية الاستراتيجية والتحالف (Strategic Intent & Alliance)

تُعد النية الاستراتيجية البوصلة الفكرية للشراكات المعرفية، إذ تحدد الغايات بعيدة المدى التي تسعى الأطراف إلى تحقيقها، وتمنح التحالفات معناها وشرعيتها، فهي ليست مجرد صياغة لأهداف عامة، بل تعكس تصوراً مشتركاً لمستقبل العلاقة يقوم على الابتكار والنمو المستدام. وقد أوضحت الدراسات أن وضوح النية الاستراتيجية وتوافقها بين الجامعات والصناعة يساهم في رفع كفاءة استثمار الموارد وزيادة احتمالات نجاح المشاريع المشتركة (Rybníček & Königsgruber, 2019: 7). وكما بيّنت نتائج أبحاث أخرى أن التخطيط التعاوني المرتبط بالنية الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري للشراكات (Schultz et al., 2021: 14).

2. حوكمة الشراكات (Governance & IP Management)

تمثل الحوكمة الإطار المؤسسي والقانوني الذي ينظم أبعاد الشراكة، بدءاً من توزيع الأدوار وصياغة العقود، وانتهاءً بتنظيم الملكية الفكرية وآليات اتخاذ القرار. وقد بيّنت الأدبيات أن غياب الحوكمة الواضحة يخلق نزاعات مرتبطة بتوزيع المنافع أو استغلال نتائج البحوث (Bruneel et al., 2010: 859). وأن آليات نقل التكنولوجيا وحوكمة مكاتب نقل المعرفة

(TTOs) تمثل شرطاً ضرورياً لاستدامة التعاون بين الجامعات والصناعة (Battistella et al., 2023: 12). وكما أشارت تقارير دولية إلى أن الحوكمة الرشيدة تجعل الشراكات أكثر استدامة وفاعلية من خلال توفير قواعد شفافة للتفاعل وتعزيز الثقة المتبادلة (OECD, 2024: 4).

3. رأس المال العلائقي (Relational Capital)

يشير رأس المال العلائقي إلى البنية غير الملموسة القائمة على الثقة والالتزام والاحترام المتبادل بين الأطراف، إذ كلما ارتفعت الثقة، زادت جودة تدفق المعرفة، وأصبح التعاون أكثر عمقاً. وقد أوضحت الدراسات أن الثقة والحوكمة المشتركة من أهم محددات نجاح المشاريع التعاونية في بيئة الابتكار (Bstieler et al., 2015: 134). وكما أن رأس المال العلائقي يُعَوِّض في أحيان كثيرة عن نقص الموارد المادية أو القيود البيروقراطية، مما يجعله عنصراً جوهرياً لضمان استمرارية الشراكة وتحويلها من علاقة تعاقدية إلى علاقة استراتيجية طويلة الأمد (Albats et al., 2020: 212).

4. آليات التكامل المعرفي (Knowledge Integration Mechanisms)

تمثل القنوات والأدوات التي تسمح بتحويل الاتفاقيات النظرية إلى نتائج عملية، وتشمل المشاريع البحثية المشتركة، النشر العلمي المشترك، تبادل الباحثين، ورش العمل، ونقل التكنولوجيا. وقد بينت الأدبيات أن هذه الآليات تُعد الترجمة العملية للشراكات (Perkmann et al., 2013: 430). وأن تنوع آليات التكامل يرفع جودة المخرجات ويزيد فرص الابتكار التعاوني (Evans et al., 2023: 5). وكما أن آليات التكامل المدعومة بالمنصات الرقمية الحديثة تُسرّع من وتيرة إنتاج المعرفة وتجعلها أكثر قابلية للتطبيق (Gustina et al., 2024: 9).

5. القدرة الامتصاصية (Absorptive Capacity)

تُعد القدرة الامتصاصية البعد الديناميكي للشراكات، إذ تشير إلى قدرة الجامعة على اكتساب المعرفة الخارجية، استيعابها، تحويلها، وتطبيقها. ورغم أن مفهومها ظهر مبكراً مع (Cohen & Levinthal)، إلا أن الأدبيات بعد 2010 أعادت صياغته كشرط رئيس لنجاح الشراكات. وأن القدرة الامتصاصية محرك محوري للأداء الجامعي والتنافسي (Volberda, Foss & Lyles, 2010: 941). وكما أن الجامعات ذات القدرة الامتصاصية العالية تحقق نتائج ابتكارية ملموسة مقارنة بتلك التي تبقى عند مستوى التعاون الشكلي (Kim et al., 2023: 15). وأن القدرة الامتصاصية لم تعد مجرد مهارة تنظيمية، بل أصبحت عملية متكاملة تمزج بين التعلم التنظيمي وإدارة الابتكار لخلق ميزة تنافسية مستدامة (Cuéllar et al., 2024: 6).

المحور الثاني: التسويق الجامعي (University Marketing)

أولاً: مفهوم التسويق الجامعي

في ظل العولمة والتحول الرقمي واقتصاد المعرفة، لم تعد الجامعات كيانات أكاديمية مغلقة، بل أصبحت جامعات ديناميكية تنافس على استقطاب الطلبة، جذب التمويل، وتعزيز موقعها في التصنيفات العالمية، وهذا الواقع أوجد حاجة

متزايدة إلى اعتماد التسويق الجامعي كأداة استراتيجية لإدارة العلاقة مع مختلف أصحاب المصلحة، ليس من زاوية الترويج فقط، وإنما كإطار شامل لبناء هوية جامعية واضحة وصورة ذهنية مميزة تعكس رسالتها وقيمتها، فالتسويق الجامعي اليوم يُنظر إليه كجسر يربط بين الجودة الأكاديمية والقيمة الاجتماعية للجامعة، ويحوّل المعرفة والخدمات التعليمية إلى قيمة تنافسية في سوق التعليم العالي العالمي (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015: 207). وقد عرّفه بعض الباحثين بأنه تطبيق مبادئ وأدوات التسويق في سياق التعليم العالي من أجل جذب الطلبة والمحافظة عليهم وتعزيز صورة الجامعة في السوق (Ivy, 2008: 276). بينما يرى آخرون بأنه عملية استراتيجية لإدارة العلاقات بين الجامعة وطلابها وأصحاب المصلحة تقوم على القيمة والتميز الأكاديمي (Maringe, 2010: 162). وكما أن التسويق الجامعي يتجاوز الدعاية والإعلان ليشمل تصميم البرامج التعليمية، إدارة تجربة الطالب، وبناء سمعة أكاديمية طويلة الأمد (Hemsley-Brown et al., 2016: 869). وفي هذا السياق الحديث، يشير بعض الباحثين إلى أن التسويق الجامعي يمثل إطاراً مؤسسياً متكاملًا لإدارة السمعة الأكاديمية للجامعة من خلال استراتيجيات تسويقية تجمع بين الجودة التعليمية والقيمة الاجتماعية (Mateus & Acosta, 2022: 19). وكما أوضحت دراسات أخرى أن التسويق الجامعي أصبح يركز على التسويق الرقمي، الهوية الجامعية، والتفاعل عبر الوسائط الحديثة كأدوات أساسية لتمييز الجامعات في بيئة تنافسية متسارعة (Pawar & Vispute, 2023: 55).

وفي ضوء مما سبق، يتضح أن التسويق الجامعي يمثل منظوراً استراتيجياً متكاملًا، يدمج بين عناصر الهوية الجامعية، إدارة السمعة الأكاديمية، والتفاعل الرقمي، بما يعزز قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة، بناء ثقة المجتمع، وتحقيق الريادة الأكاديمية في ظل بيئة عالمية معقدة وتنافسية.

ثانيًا: أهداف التسويق الجامعي

يُعَدّ التسويق الجامعي أحد المداخل الحديثة التي تسعى الجامعات من خلالها إلى تعزيز حضورها الأكاديمي والتنافسي، عبر بناء هوية جامعية واضحة وإدارة فعّالة لعلاقاتها مع الطلبة والمجتمع وسوق العمل، ولم يعد يقتصر على الترويج للبرامج التعليمية، بل أصبح إطاراً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين البعد النظري المتمثل في إعادة تعريف دور الجامعة في عصر الاقتصاد المعرفي، والبعد العملي المتمثل في توظيف أدوات التسويق والاتصال لخلق قيمة تعليمية واجتماعية مستدامة. وقد بينت هذه الأدبيات (Ivy, 2008: 276؛ Maringe, 2010: 162؛ Hemsley-Brown & Oplatka, 2015: 207؛ Hemsley-Brown et al., 2016: 869؛ Mateus & Acosta, 2022: 19؛ Pawar & Vispute, 2023: 55) أنه يمكن تحديد الأهداف الأساسية للتسويق الجامعي على النحو الآتي:

1. استقطاب الطلبة من مختلف البيئات المحلية والدولية من خلال إبراز الجودة التعليمية وتماييز البرامج الأكاديمية.

2. ترسيخ الهوية الجامعية وبناء صورة ذهنية إيجابية تضمن لها التميز في سوق التعليم العالي.

3. إدارة السمعة الأكاديمية والاجتماعية بما يحقق التوازن بين الإنجاز العلمي والقيمة المجتمعية.

4. تطوير وتفعيل قنوات التسويق الرقمي لتعزيز التفاعل مع الطلبة وأصحاب المصلحة.

5. بناء ولاء مستدام لدى الطلبة والخريجين بما يسهم في تعزيز المكانة التنافسية للجامعة.

ثالثاً: أبعاد التسويق الجامعي

أن التسويق الجامعي لم يعد يُنظر إليه كأشطة ترويجية محدودة أو حملات دعائية آنية، بل بات يمثل إطاراً استراتيجياً متكاملًا يقوم على مجموعة من الأبعاد التي تحدد مستوى نضجه وفعاليته داخل مؤسسات التعليم العالي. وأن هذه الأبعاد تعكس تفاعل الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتوضح كيف يمكن للتسويق أن يتحول إلى أداة لبناء الهوية الجامعية، وتعزيز السمعة الأكاديمية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل سوق تعليمي عالمي شديد التعقيد. وفي هذا السياق، يمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسة تشكل الإطار البنوي للتسويق الجامعي هي:

1. التوجه السوقي (Market Orientation)

يمثل هذا البعد قدرة الجامعة على فهم حاجات السوق التعليمي واستباق تطوراتها، بما في ذلك توقعات الطلبة، ومتطلبات المجتمع، واحتياجات سوق العمل، فالتوجه السوقي لا يعني فقط الاستجابة للطلب القائم، بل يشمل أيضاً إعادة صياغة البرامج الأكاديمية والبحثية بما يتناسب مع تحولات البيئة الخارجية. وأن الجامعات التي تتبنى هذا النهج قادرة على بناء ميزة تنافسية مستمرة من خلال موازنة استراتيجياتها مع البيئة (Maringe, 2010: 162). وكما أن هذا البعد يوجه الجامعات نحو بناء استراتيجيات متكاملة لجذب الطلبة وتعزيز موقعها في سوق التعليم العالي (Ivy, 2008: 276).

2. الهوية الجامعية (University Identity)

تُعد الهوية الجامعية القلب النابض للتسويق الجامعي، إذ تعكس رسالة الجامعة وقيمتها ورؤيتها كما يدركها أصحاب المصلحة، فهي الركيزة الرمزية التي تبني عليها الجامعة سمعتها وشرعيتها في بيئة تنافسية. وأن صياغة هوية جامعية متكاملة تساعد الجامعات على تعزيز قدرتها في اجتذاب الطلبة والمحافظة عليهم (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015: 207). فيما أن الهوية الجامعية أصبحت اليوم جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات السمعة الأكاديمية والاعتراف الدولي (Mateus & Acosta, 2022: 19).

3. التسويق العلائقي (Relational Marketing)

يرتكز هذا البعد على بناء علاقات طويلة الأمد تقوم على الثقة والالتزام المتبادل مع الطلبة والخريجين والمجتمع وأصحاب المصلحة، والتسويق العلائقي في سياق الجامعات لا ينتهي بمجرد قبول الطالب، بل يستمر عبر تجربة دراسية متكاملة وخدمات مساندة، ثم يمتد إلى مرحلة الخريجين الذين يشكلون رأس مال اجتماعي للجامعة. وأن إدارة هذه العلاقات تتيح للجامعة بناء قاعدة ولاء قوية تضمن استدامة سمعتها (Ivy, 2008: 276). وكما أن التسويق العلائقي يُرسخ الانتماء الجامعي، ويحول الطلبة والخريجين إلى "سفراء" للجامعة يساهمون في تعزيز مكانتها التنافسية على المدى البعيد (Hemsley-Brown et al., 2016: 869).

4. التسويق الرقمي (Digital Marketing)

أصبح البعد الرقمي مكوناً رئيساً في استراتيجيات التسويق الجامعي، نظراً للتحوّل الكبير الذي أحدثته التكنولوجيا في أنماط التواصل والتفاعل، فالتسويق الرقمي يشمل استخدام المنصات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي لعرض البرامج الأكاديمية والتفاعل مع الطلبة بشكل مباشر وسريع. وأن التسويق الرقمي لا يعزز فقط من فرص الوصول إلى فئات جديدة من الطلبة، بل يزيد أيضاً من ولاء الطلبة الحاليين عبر تحسين تجربتهم التعليمية (Pawar & Vispute, 2023: 55).

المحور الثالث: الريادة الأكاديمية (Academic Leadership)

أولاً: مفهوم الريادة الأكاديمية

تشهد الجامعات في العقدین الأخيرین تحولات جوهرية في وظائفها، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على التدريس والبحث التقليدي، بل أصبحت مطالبة بأن تكون جامعات ريادية توظف المعرفة في إحداث أثر ملموس على الاقتصاد والمجتمع. ومن هنا برز مفهوم الريادة الأكاديمية باعتباره إطاراً فلسفياً وإدارياً يُعيد تعريف علاقة الجامعة بالبيئة، ويجعلها فاعلاً رئيساً في منظومات الابتكار والتنمية (Guerrero & Urbano, 2012: 45). وقد عرّف (Rothaermel et al., 2007: 701) الريادة الأكاديمية بأنها مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأكاديميون والمؤسسات الجامعية لتحويل المعرفة العلمية إلى منتجات وابتكارات ذات أثر اقتصادي واجتماعي. بينما أشار (Etzkowitz, 2013: 487) إلى أنها تمثل المرحلة الثالثة من تطور الجامعة، أي مرحلة الجامعة الريادية التي تُدمج بين التعليم والبحث والابتكار وريادة الأعمال. وفي السياق نفسه، يرى (Guerrero et al., 2016: 112) أن الريادة الأكاديمية تقوم على تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع تسمح بتحويل نتائج البحث إلى تطبيقات عملية، ابتكارات، براءات اختراع، وشركات ناشئة. وأضاف (Salamzadeh et al., 2021: 85) أن هذا المفهوم يتجاوز مجرد إنشاء شركات جامعية، ليشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تطوير رأس المال البشري المعرفي، وتوظيف شبكات التعاون الدولي لتعزيز التميز العلمي. أما الأدبيات الأحدث فقد وسعت نطاق المفهوم، حيث أكد (Guerrero & Urbano, 2021: 12) أن الريادة الأكاديمية أصبحت أداة استراتيجية لتكريس موقع الجامعات في الاقتصاد القائم على الابتكار. وكما بين (Clark, 2021: 97) أن الجامعات الريادية تعيد تشكيل هيكلها الإداري والأكاديمية بما يسمح بالمرونة والتجديد المستمر. وأوضح (Audretsch, 2022: 33) أن الريادة الأكاديمية تتجسد في قدرة الجامعة على توليد المعرفة وتدويرها اقتصادياً واجتماعياً بما يعزز تنافسيتها العالمية. وفي منظور أحدث، أشارت الدراسات إلى أن الريادة الأكاديمية لا تُحتزل في بعدها الاقتصادي، بل تشمل أيضاً تعزيز السمعة الأكاديمية، تحسين الصورة الجامعية، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Gustina et al., 2024: 14). فهي بذلك تمثل إطاراً متكاملًا لإعادة صياغة أدوار الجامعات في ظل بيئة تتسم بالتنافسية والعولمة الرقمية.

واستناداً إلى ما تم عرضه، نرى أن الريادة الأكاديمية تمثل رؤية استراتيجية شمولية تعكس قدرة الجامعة على التحول من مؤسسة تعليمية وبحثية تقليدية إلى مؤسسة ريادية مبتكرة، توظف المعرفة لإنتاج حلول علمية ومجتمعية، وتبني سمعة

أكاديمية قوية، بما يجعلها فاعلاً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وركيزة أساسية لتعزيز موقعها في الاقتصاد المعرفي العالمي.

ثانياً: أهداف الريادة الأكاديمية

تُعَد الريادة الأكاديمية أحد المداخل الجوهرية لإعادة صياغة دور الجامعات في ظل اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، فهي تمثل ركيزة تربط بين التعليم والبحث والابتكار وريادة الأعمال ضمن إطار مؤسسي متكامل، ولم تعد وظيفتها تقتصر على إنتاج المعرفة، بل أصبحت مطالبة بتسويقها وتوظيفها في خدمة المجتمع والاقتصاد، بما يرسّخ موقعها كمؤسسة ريادية. وقد أكدت هذه الأدبيات (Guerrero et al., ؛ Guerrero & Urbano, 2012: 45؛ Rothaermel et al., 2007: 701؛ Gustina et al., ؛ Audretsch, 2022: 33؛ Clark, 2021: 97؛ Salamzadeh et al., 2021: 85؛ 2016: 112؛ 2024: 14) على أنه يمكن تحديد الأهداف الرئيسة للريادة الأكاديمية على النحو الآتي:

1. تحويل نتائج البحث العلمي إلى تطبيقات عملية تسهم في معالجة مشكلات المجتمع وخلق حلول مبتكرة.
2. تأسيس بيئة جامعية محفزة للإبداع والابتكار من خلال سياسات مرنة وثقافة تنظيمية ريادية.
3. دعم إنشاء براءات اختراع وشركات جامعية ناشئة تسهم في تعزيز الاقتصاد المعرفي.
4. تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة عبر رفع جودة التعليم والبحث وربطها بالابتكار المجتمعي.
5. توسيع شبكة التعاون الدولي بما يعزز من تدويل أنشطة الجامعة وانفتاحها على ممارسات ريادية عالمية.
6. الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر توجيه المعرفة الجامعية لخدمة المجتمع والاقتصاد.

ثالثاً: أبعاد الريادة الأكاديمية

أن الريادة الأكاديمية ليست مجرد توجه نظري، بل منظومة متكاملة من الأبعاد التي تجعل الجامعة قادرة على ممارسة دورها الريادي بكفاءة. ومن أبرز هذه الأبعاد هي (التوجه الريادي، نقل وتسويق المعرفة، والثقافة الداعمة)، وهي تمثل الركائز الثلاث التي تُحوّل الجامعة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة ريادية فاعلة. وفي هذا السياق، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل الإطار البنيوي للريادة الأكاديمية هي:

1. التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation)

يُعبّر التوجه الريادي عن مدى استعداد الجامعة لتبني قيم الابتكار والمبادرة والمخاطرة المدروسة في أنشطتها التعليمية والبحثية والإدارية، وهو يُجسد التحول من جامعة تقليدية إلى مؤسسة ديناميكية تمتلك المرونة للتكيف مع المتغيرات. إذ أن الجامعات ذات التوجه الريادي تحقق تميزاً أكاديمياً أعلى لأنها تنقل قيم الريادة من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي (Guerrero & Urbano, 2012: 45). و كما أن هذا التوجه يُترجم في مرونة تنظيمية تُمكن الجامعة من تعديل هياكلها

وسياساتها بسرعة استجابة للتحويلات (Guerrero et al., 2016: 112). وذهب (Clark, 2021: 97) إلى اعتباره السمة الجوهرية التي تجعل الجامعة قادرة على المنافسة في بيئة اقتصاد المعرفة.

2. نقل وتسويق المعرفة (Knowledge Transfer & Commercialization)

يُعتبر نقل وتسويق المعرفة البعد العملي للريادة الأكاديمية، ذ يتم تحويل مخرجات البحث العلمي إلى منتجات مبتكرة، براءات اختراع، وشركات ناشئة. فالجامعة لا تُقاس فقط بعدد منشوراتها العلمية بل بقدرتها على تحويل تلك المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية. وقد وصف هذا البعد بأنه الآلية التي تجعل المعرفة الأكاديمية محركاً للنمو الاقتصادي (Rothaermel, 2007: 701). et al., 2007: 701. كما أكد باحثون أن الجامعات التي تنجح في بناء آليات جامعية مثل مكاتب نقل التكنولوجيا والحاضنات تتمكن من تعزيز موقعها التنافسي (Salamzadeh et al., 2021: 85). وأوضح آخرون أن هذا البعد أصبح معياراً عالمياً للحكم على ريادة الجامعات من خلال قدرتها على التأثير في الأسواق والمجتمع (Audretsch, 2022: 33).

3. الثقافة الداعمة (Supportive Culture)

تمثل الثقافة الداعمة المناخ الداخلي الذي يُمكن الريادة الأكاديمية من الترسخ في سلوكيات الأفراد والأنظمة الجامعية، فهي تقوم على تشجيع الإبداع، تقبل التغيير، ودعم المبادرات الفردية. وأن الثقافة التنظيمية الداعمة هي عامل حاسم في ترسيخ الريادة لأنها تمنح الأكاديميين والطلبة بيئة مشجعة على الابتكار (Guerrero et al., 2016: 112). وكما أن هذه الثقافة تُترجم إلى سياسات تشجع على العمل الجماعي وروح المبادرة الفردية (Salamzadeh et al., 2021: 85). فيما شددت أبحاث حديثة على أنها تمثل شرطاً أساسياً لدمج التعليم والبحث والابتكار في مشروع جامعي واحد (Gustina et al., 2024: 14).

المبحث الثالث / الإطار العملي للبحث

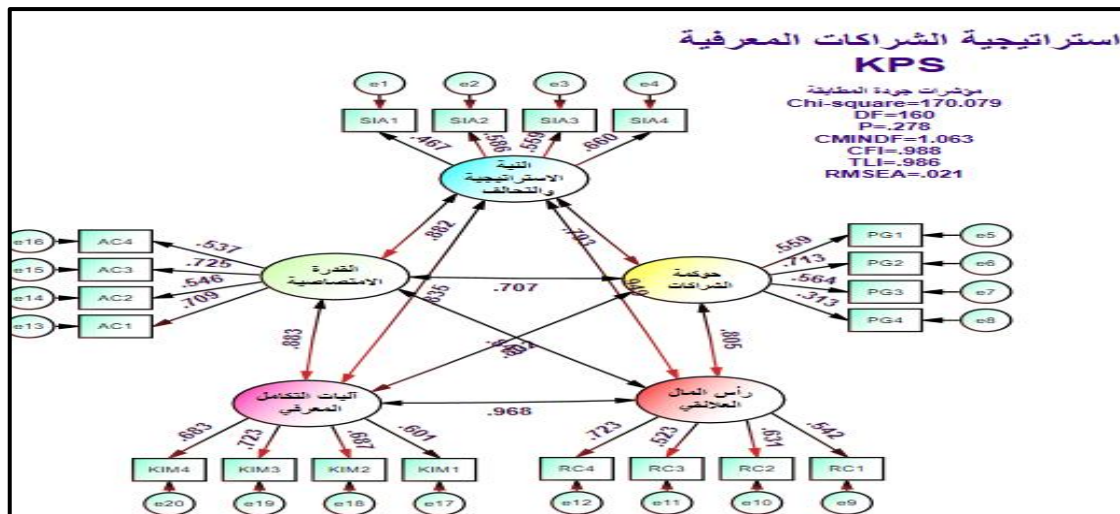
بعد استعراض الأطر النظرية لمتغيرات البحث، ينتقل هذا المبحث إلى عرض الإطار العملي، إذ يُعنى بتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة بغية توصيف الظواهر المدروسة واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات البحث.

أولاً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي

يهدف هذا الجزء من البحث إلى اختبار الصدق البنائي لأداة القياس من خلال تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وذلك بهدف التحقق من جودة المقاييس المستعملة في استمارة الاستبانة، ويساعد هذا الاختبار في قبول أو رفض الفرضيات المبدئية وتحديد الفقرات الأكثر فعالية في الاستبانة، ولقد تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير رئيسي على حدة لضمان دقة وموثوقية المقاييس المستعملة. وسيتم شرح تفاصيل هذا الاختبار وتحليل النتائج لمتغيرات البحث التالية:

1. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل استراتيجيات الشركات المعرفية

قيس المتغير المستقل استراتيجيات الشركات المعرفية عبر خمسة أبعاد فرعية تمثلت بـ (النية الاستراتيجية والتحالف، حوكمة الشركات، رأس المال العلائقي، التكامل المعرفي، والقدرة الامتصاصية)، وبواقع (20) فقرة، أي (4) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يوضح الشكل (2) أن جميع الفقرات قد تخطت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يثبت قبولها واعتمادها في تمثيل بنية المتغير المدروس، وهذا يدل على معنوية جميع الفقرات ودلالاتها الإحصائية. ويمكن



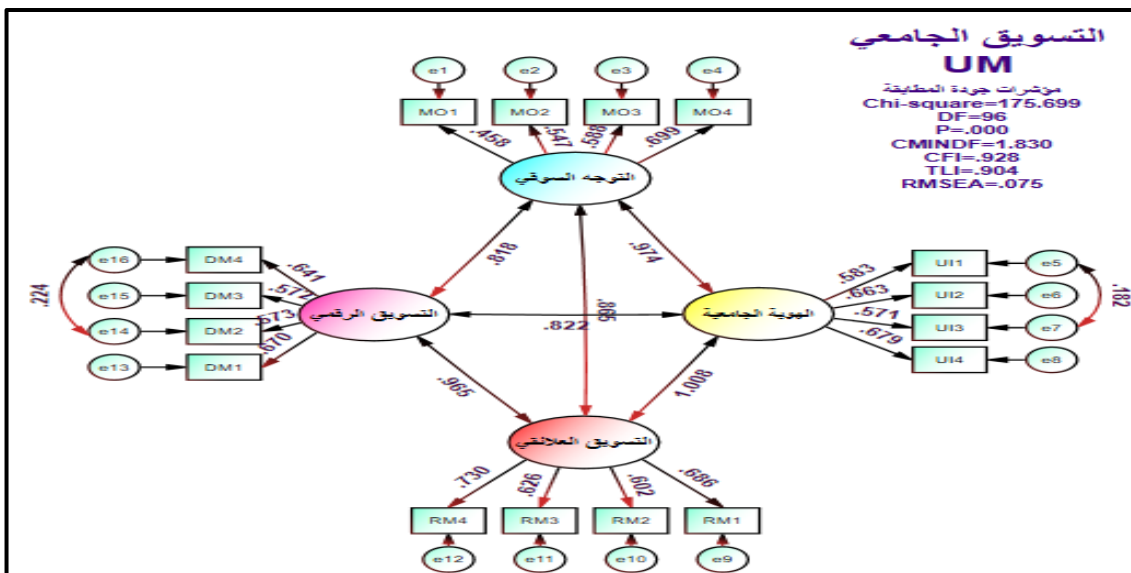
الاعتماد على مقياس استراتيجيات الشركات المعرفية في صيغته النهائية في التحليل الإحصائي اللاحق، مما يعكس قوة وملاءمة المقياس من الناحية العلمية.

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير المستقل استراتيجيات الشركات المعرفية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط التسويق الجامعي

تم قياس المتغير الوسيط التسويق الجامعي عبر أربعة أبعاد فرعية تمثلت بـ (التوجه السوقي، الهوية الجامعية، التسويق العلائقي، والتسويق الرقمي)، وبواقع (16) فقرة، أي (4) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يوضح الشكل (3) أن جميع الفقرات



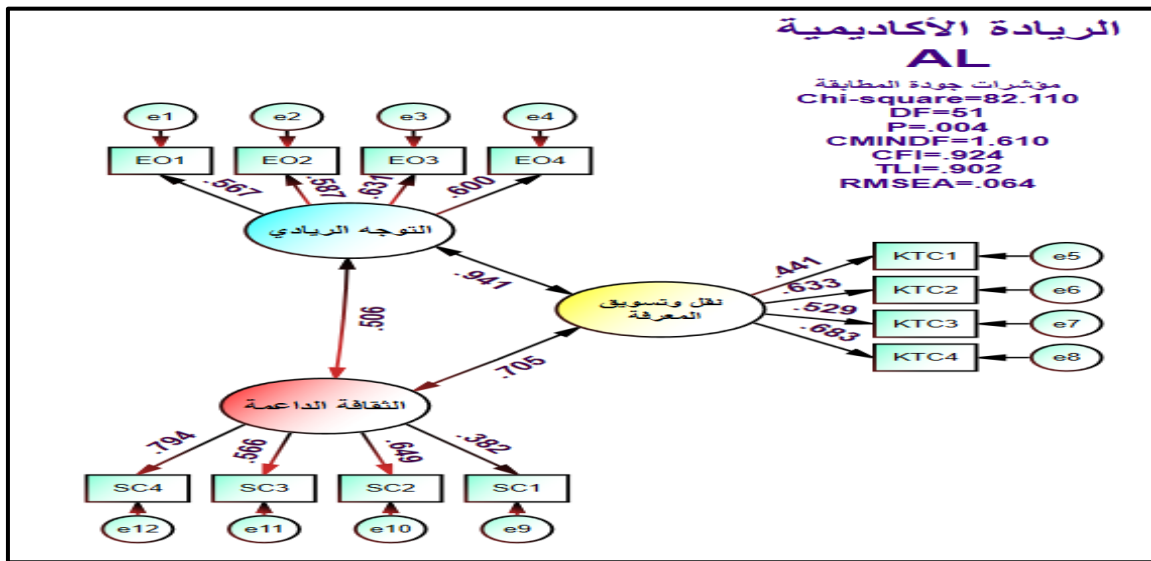
قد تخطت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يثبت قبولها واعتمادها في تمثيل بنية المتغير المدروس، وهذا يدل على معنوية جميع الفقرات ودلالاتها الإحصائية. ويمكن الاعتماد على مقياس التسويق الجامعي في صيغته النهائية في التحليل الإحصائي اللاحق، مما يعكس قوة وملاءمة المقياس من الناحية العلمية.

الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير الوسيط التسويق الجامعي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

3. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الريادة الأكاديمية

تم قياس المتغير التابع الريادة الأكاديمية عبر ثلاثة أبعاد فرعية تمثلت بـ (التوجه الريادي، نقل وتسويق المعرفة، والثقافة الداعمة)، وبواقع (12) فقرة، أي (4) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يوضح الشكل (4) أن جميع الفقرات قد تخطت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يثبت قبولها واعتمادها في تمثيل بنية المتغير المدروس، وهذا يدل على معنوية جميع الفقرات ودلالاتها الإحصائية. ويمكن الاعتماد على مقياس الريادة الأكاديمية في صيغته النهائية في التحليل الإحصائي اللاحق، مما يعكس قوة وملاءمة المقياس من الناحية العلمية.



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير التابع الريادة الأكاديمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

ثانيًا: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تناول هذا الجزء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث بهدف فحص استجابات العينة وفهم خصائصها وتوزيع تبايناتها. وتم تطبيق هذا التحليل على عينة من الجامعات العراقية الأهلية باستعمال مؤشرات إحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف

المعياري ومعامل الاختلاف، مما يوفر صورة شاملة عن استجابات أفراد العينة ويسهم في تحليل تباين البيانات بدقة من أجل تعزيز القدرة على استنتاج العلاقات بين المتغيرات وتقديم رؤى موثوقة تسهم في تفسير نتائج البحث.

1. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات الشراكات المعرفية

يتضح من نتائج الجدول (2) أن المتغير المستقل استراتيجيات الشراكات المعرفية تم قياسه عبر خمسة أبعاد فرعية هي (النية الاستراتيجية والتحالف، حوكمة الشراكات، رأس المال العلائقي، آليات التكامل المعرفي، والقدرة الامتصاصية). ولقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.665)، مما يعكس تقييماً إيجابياً للمتغير بشكل عام، وكما سجل الانحراف المعياري (0.601)، مما يشير إلى وجود درجة معتدلة من التباين في استجابات العينة، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (16.41%)، مما يعكس توافقاً مقبولاً بين آراء المستجيبين ويوضح استقراراً نسبياً في إجابات العينة. وبالنسبة لترتيب الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل استراتيجيات الشراكات المعرفية فقد أظهرت النتائج أن بعد آليات التكامل المعرفي حصل على المرتبة الأولى، ويليه بعد النية الاستراتيجية والتحالف في المرتبة الثانية، ومن ثم جاء بعد القدرة الامتصاصية في المرتبة الثالثة، في حين جاء بعد حوكمة الشراكات في المرتبة الرابعة، وأخيراً جاء بعد رأس المال العلائقي في المرتبة الخامسة. وتشير هذه النتائج إلى توافق جيد في آراء العينة، مع تباين طفيف بين الأبعاد، مما يساعد في تحديد أولويات تحسين استراتيجيات الشراكات المعرفية في المستقبل.

الجدول (2) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل استراتيجيات الشراكات المعرفية

ت	أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات الشراكات المعرفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	النية الاستراتيجية والتحالف	3.705	0.591	15.95%	2
2	حوكمة الشراكات	3.653	0.555	15.18%	4
3	رأس المال العلائقي	3.558	0.582	16.35%	5
4	آليات التكامل المعرفي	3.728	0.614	16.46%	1
5	القدرة الامتصاصية	3.655	0.614	16.79%	3
	المتوسط العام لمتغير استراتيجيات الشراكات المعرفية	3.665	0.601	16.41%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

2. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير الوسيط التسويق الجامعي

يتضح من نتائج الجدول (3) أن المتغير الوسيط التسويق الجامعي تم قياسه عبر أربعة أبعاد فرعية هي (التوجه السوقي، الهوية الجامعية، التسويق العلائقي، والتسويق الرقمي). ولقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.658)، مما يعكس تقييماً إيجابياً للمتغير بشكل عام. وكما سجل الانحراف المعياري (0.618)، مما يشير إلى وجود درجة معتدلة من التباين في استجابات العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (16.43%)، مما يعكس توافقاً مقبولاً بين آراء المستجيبين ويوضح استقراراً نسبياً في إجابات العينة. أما بالنسبة لترتيب الأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط التسويق الجامعي، فقد أظهرت النتائج أن بعد الهوية الجامعية حصل على المرتبة الأولى، ومن ثم بعد التسويق العلائقي في المرتبة الثانية، بينما جاء بعد التوجه السوقي في المرتبة الثالثة، في حين جاء بعد التسويق الرقمي في المرتبة الرابعة. وتشير هذه النتائج إلى توافق عام في آراء العينة مع تباين طفيف بين الأبعاد، مما يساعد في تحديد أولويات تحسين استراتيجيات التسويق الجامعي.

الجدول (3) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط التسويق الجامعي

ت	أبعاد المتغير الوسيط التسويق الجامعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	التوجه السوقي	3.640	0.636	17.46%	3
2	الهوية الجامعية	3.663	0.632	17.25%	1
3	التسويق العلائقي	3.658	0.621	16.99%	2
4	التسويق الرقمي	3.632	0.582	16.02%	4
	المتوسط العام لمتغير التسويق الجامعي	3.658	0.618	16.43%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير التابع الريادة الأكاديمية

يتضح من نتائج الجدول (4) أن المتغير التابع الريادة الأكاديمية تم قياسه عبر ثلاثة أبعاد فرعية هي (التوجه الريادي، نقل وتسويق المعرفة، والثقافة الداعمة). ولقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.697)، مما يعكس تقييماً إيجابياً للمتغير بشكل عام. وكما سجل الانحراف المعياري (0.566)، مما يشير إلى وجود درجة معتدلة من التباين في استجابات العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (15.31%)، مما يعكس توافقاً جيداً بين آراء المستجيبين ويوضح استقراراً نسبياً في إجابات العينة. أما بالنسبة لترتيب الأبعاد الفرعية للمتغير التابع الريادة الأكاديمية، فقد أظهرت النتائج أن بعد الثقافة الداعمة حصل على المرتبة الأولى، ومن ثم جاء بعد نقل وتسويق المعرفة في المرتبة الثانية، في حين

جاء بعد التوجه الريادي في المرتبة الثالثة. وتشير هذه النتائج إلى توافق عام في آراء العينة مع تباين طفيف بين الأبعاد، مما يساعد في تحديد أولويات تحسين الريادة الأكاديمية.

الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الريادة الأكاديمية

ت	أبعاد المتغير التابع الريادة الأكاديمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	التوجه الريادي	3.627	0.580	15.99%	3
2	نقل وتسويق المعرفة	3.683	0.562	15.26%	2
3	الثقافة الداعمة	3.782	0.557	14.74%	1
	المتوسط العام لمتغير الريادة الأكاديمية	3.697	0.566	15.31%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج

يهدف هذا الجزء من البحث إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بـ(استراتيجية الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، والريادة الأكاديمية) باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار. ويسعى التحليل إلى تقييم قوة واتجاه العلاقات بين هذه المتغيرات بهدف التوصل إلى نتائج حاسمة بشأن قبول أو رفض الفرضيات وفقاً للأسس الإحصائية المعتمدة.

1. اختبار الفرضية الأولى

سيجري اختبار هذه الفرضية باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد قوة تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية. ويمكن صياغة الفرضية كما يلي:

اختبار الفرضية الأولى: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية".

$$\text{استراتيجية الشراكات المعرفية} = 0.932 + 0.756 \text{ الريادة الأكاديمية}$$

يتبين من نتائج الجدول (5) اختبار تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية، إذ أظهرت قيمة (F) المحسوبة (231.948)، التي تجاوزت القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعزز صلاحية النموذج المستخدم. وكما تشير قيمة معامل التحديد المصحح (Adj R²) التي بلغت (0.608) من التباين في الريادة الأكاديمية يمكن تفسيره من

خلال استراتيجية الشراكات المعرفية. وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل (β) بلغت (15.230)، وهي تتجاوز القيمة الجدولية (1.984)، مما يعزز معنوية معامل الميل. أما بالنسبة لقيمة الثابت (α) فقد بلغت (0.932)، مما يدل على وجود مستوى من الريادة الأكاديمية حتى في غياب استراتيجية الشراكات المعرفية. وكما أن قيمة (β) بلغت (0.756)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجية الشراكات المعرفية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.756) في مستوى الريادة الأكاديمية. وتدلل هذه النتائج إلى أن استراتيجية الشراكات المعرفية لها تأثير معنوي وقوي في تعزيز الريادة الأكاديمية، إذ تم التحقق من صحة النموذج الإحصائي وكفاءة العلاقات بين المتغيرات، وكما تسهم هذه النتائج في توجيه الاستراتيجيات المستقبلية وتوفير قاعدة علمية دقيقة لدعم اتخاذ القرارات في هذا المجال. وبالتالي، تم التحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية".

الجدول (5) نتائج اختبار تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(t)	R	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
استراتيجية الشراكات المعرفية	الريادة الأكاديمية (α)	5.090	.7810	.6100	0.608	231.948	0.000
	(β)	15.230					
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (150)							

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

2. اختبار الفرضية الثانية

سيجري اختبار هذه الفرضية باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد قوة تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي. ويمكن صياغة الفرضية كما يلي:

اختبار الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي".

$$(\text{استراتيجية الشراكات المعرفية}) = 0.839 + 0.769 (\text{التسويق الجامعي})$$

يتبين من نتائج الجدول (6) اختبار تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي، إذ أظهرت قيمة (F) المحسوبة (120.782)، التي تجاوزت القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعزز صلاحية النموذج المستخدم.

وكما تشير قيمة معامل التحديد المصحح ($Adj R^2$) التي بلغت (0.446) من التباين في التسويق الجامعي يمكن تفسيره من خلال استراتيجية الشراكات المعرفية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل (β) بلغت (10.990)، وهي تتجاوز القيمة الجدولية (1.984)، مما يعزز معنوية معامل الميل. أما بالنسبة لقيمة الثابت (α)، فقد بلغت (0.839)، مما يدل على وجود مستوى من التسويق الجامعي حتى في غياب استراتيجية الشراكات المعرفية. وكما أن قيمة (β) بلغت (0.769)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجية الشراكات المعرفية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.769) في مستوى التسويق الجامعي. وتدلل هذه النتائج على أن استراتيجية الشراكات المعرفية لها تأثير معنوي وقوي في تعزيز التسويق الجامعي، إذ تم التحقق من صحة النموذج الإحصائي وكفاءة العلاقات بين المتغيرات، وكما تسهم هذه النتائج في توجيه الاستراتيجيات المستقبلية وتوفير قاعدة علمية دقيقة لدعم اتخاذ القرارات في هذا المجال. وبالتالي، تم التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي".

الجدول (6) نتائج اختبار تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط			(t)	R	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
استراتيجية الشراكات المعرفية	التسويق الجامعي	(α)	0.839	3.249	0.670	0.449	0.446	120.782	0.000
		(β)	0.769	10.990					
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (150)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. اختبار الفرضية الثالثة

سيجري اختبار هذه الفرضية باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد قوة تأثير التسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية. ويمكن صياغة الفرضية كما يلي:

اختبار الفرضية الثالثة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية".

$$(التسويق الجامعي) = 1.733 + 0.538 (\text{الريادة الأكاديمية})$$

يتبين من نتائج الجدول (7) اختبار تأثير التسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية، إذ أظهرت قيمة (F) المحسوبة (101.497)، التي تجاوزت القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعزز صلاحية النموذج المستخدم. وكما تشير قيمة معامل التحديد المصحح ($Adj R^2$) التي بلغت (0.403) من التباين في الريادة الأكاديمية يمكن تفسيره من

خلال التسويق الجامعي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل (β) بلغت (10.075)، وهي تتجاوز القيمة الجدولية (1.984)، مما يعزز معنوية معامل الميل. أما بالنسبة لقيمة الثابت (α)، فقد بلغت (1.733)، مما يدل على وجود مستوى من الريادة الأكاديمية حتى في غياب التسويق الجامعي. وكما أن قيمة (β) بلغت (0.538)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التسويق الجامعي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.538) في مستوى الريادة الأكاديمية. وتدل هذه النتائج على أن التسويق الجامعي له تأثير معنوي وقوي في تعزيز الريادة الأكاديمية، إذ تم التحقق من صحة النموذج الإحصائي وكفاءة العلاقات بين المتغيرات، وكما تسهم هذه النتائج في توجيه الاستراتيجيات المستقبلية وتوفير قاعدة علمية دقيقة لدعم اتخاذ القرارات في هذا المجال. وبالتالي، تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية".

الجدول (7) نتائج اختبار التسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية

المتغير الوسيط	المتغير التابع			(t)	R	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
التسويق الجامعي	الريادة الأكاديمية	(α)	1.733	8.787	0.638	0.407	0.403	101.497	0.000
		(β)	0.538	10.075					
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (150)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

4. اختبار الفرضية الرابعة

سيجري اختبار هذه الفرضية باستعمال نموذج تحليل المسار، وذلك لتحديد قوة تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي. ويمكن صياغة الفرضية كما يلي:

اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي".

يتضح من نتائج الجدول (8) والشكل (5) اختبار تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي، إذ أظهرت النتائج أن قيمة (C.R.) للتأثير المباشر لاستراتيجية الشراكات المعرفية في التسويق الجامعي بلغت (11.027)، متجاوزة القيمة الجدولية (1.96)، مما يثبت وجود تأثير معنوي فاعل. وكما أظهرت النتائج أن قيمة (C.R.) للتأثير المباشر لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية بلغت (9.621)، مما يعكس تأثيراً معنوياً إيجابياً. وكذلك بلغت قيمة (C.R.) للتأثير المباشر للتسويق الجامعي في الريادة الأكاديمية (3.102)، مما يثبت وجود تأثير معنوي أيضاً.

وتُظهر هذه النتائج أن التسويق الجامعي يعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين استراتيجية الشراكات المعرفية والريادة الأكاديمية. إذ بلغت قيمة التأثير المباشر لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية (0.621)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.407)، مما يعني أن تأثير التسويق الجامعي يمثل تأثيراً جزئياً في هذه العلاقة. وتدل هذه النتائج إلى أن التسويق الجامعي يسهم بشكل فعال في تعزيز الريادة الأكاديمية، مما يعكس أهمية التسويق الجامعي كعنصر وسيط يمكن أن يعزز من فعالية استراتيجية الشراكات المعرفية في الجامعات العراقية. وبذلك، تتحقق الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لاستراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي".

الجدول (8) تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية من خلال التسويق الجامعي

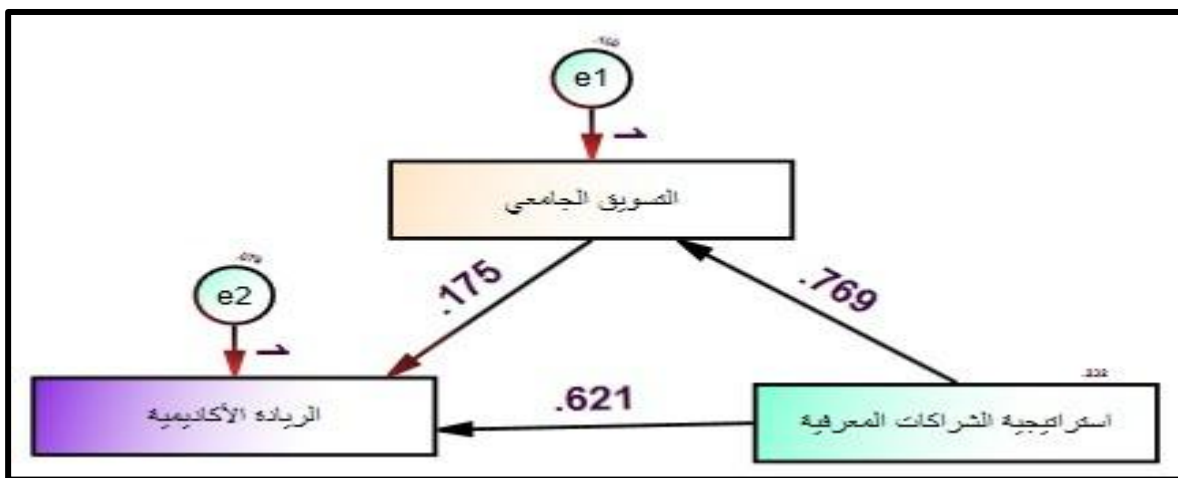
نوع الواسطة	الدلالة للتأثير المباشر	P المباشر	C.R.	S.E.	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	متغيرات البحث		
---	معنوي	***	11.027	0.070	0.769	---	التسويق الجامعي	<---	استراتيجية الشراكات المعرفية
واسطة جزئية	معنوي	***	9.621	0.065	0.621	0.407	الريادة الأكاديمية	<---	استراتيجية الشراكات المعرفية
---	معنوي	***	3.102	0.056	0.175	---	الريادة الأكاديمية	<---	التسويق الجامعي
قيمة (C.R.) الجدولية = (1.96) // حجم العينة = (150)									

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

الشكل (5) تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات



يستعرض هذا المبحث الاستنتاجات الرئيسة التي تم الوصول إليها بناءً على تحليل النتائج المستخلصة من البحث، ويشمل أيضاً عرضاً لأهم التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الأكاديمي وتعزيز التنمية المستدامة في المجالات ذات الصلة، وكما تسعى هذه التوصيات إلى تقديم إرشادات استراتيجية تهدف إلى تحسين الفاعلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة بطرق مبتكرة وفعالة.

أولاً: الاستنتاجات

1. توصل التحليل العاملي التوكيدي إلى أن الأدوات المستعملة في القياس تقدم تمثيلاً دقيقاً وموثوقاً لبنية المتغيرات المستهدفة في البحث، مما يعكس صلاحية المقاييس المعتمدة، وتم التأكد من أن جميع الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث (استراتيجية الشراكات المعرفية، التسويق الجامعي، الريادة الأكاديمية) تمثل بنية هذه المتغيرات بشكل مناسب، مما يساهم في ضمان دقة النتائج وقوة التحليل المستقبلي.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير "استراتيجية الشراكات المعرفية" أن المشاركين في البحث يعتقدون أن استراتيجية الشراكات المعرفية تُعد أحد العوامل الرئيسة لتعزيز الأداء الجامعي، وقد أظهرت النتائج تبايناً طفيفاً في الآراء حول الأبعاد

الفرعية لهذا المتغير، مما يشير إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يختلف بين الجامعات ويعكس تبايناً في مستوى الاهتمام بكل بعد من الأبعاد المختلفة للشراكات المعرفية.

3. بينما أظهر التحليل الوصفي لمتغير "التسويق الجامعي" تبايناً مقبولاً في آراء المشاركين حول أهمية أبعاد التسويق الجامعي المختلفة تأثيراً في تعزيز قدرة الجامعات على التميز في السوق الأكاديمي، ويشير هذا إلى الدور المتزايد للتكنولوجيا ووسائل التواصل الحديثة في تعزيز مكانة الجامعات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. أوضح التحليل الوصفي لمتغير "الريادة الأكاديمية" أن الجامعات التي تتمتع بريادة أكاديمية واضحة تركز بشكل رئيسي على تعزيز ثقافتها الداعمة ونقل المعرفة، وكما أظهرت النتائج توافقاً بين آراء المشاركين حول ضرورة تفعيل هذه الأبعاد لتمكين الجامعات من التفوق الأكاديمي، إذ تظل البيئة الداعمة هي الأكثر أهمية لتحقيق الريادة الأكاديمية.

5. أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن استراتيجية الشراكات المعرفية لها تأثير معنوي في تعزيز الريادة الأكاديمية، وتؤكد هذه النتائج أهمية تكثيف الشراكات الأكاديمية والمعرفية كأداة أساسية لتحسين الأداء الأكاديمي والتفوق في مجالات البحث والابتكار في الجامعات، وبالتالي فإن تعزيز الشراكات المعرفية يعد خطوة مهمة نحو تعزيز الريادة الأكاديمية.

6. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن استراتيجية الشراكات المعرفية تؤثر بشكل إيجابي في التسويق الجامعي، وهذا يشير إلى أن استراتيجية الشراكات الاستراتيجية تساهم في تحسين استراتيجيات التسويق الجامعي، بما يعزز من قدرة الجامعات على تحسين صورتها في السوق الأكاديمي، ولذلك تمثل هذه الشراكات ركيزة أساسية لدعم التميز الأكاديمي من خلال استراتيجيات تسويقية مبتكرة.

7. أوضحت نتائج اختبار الفرضيات أن التسويق الجامعي يسهم بشكل معنوي في تعزيز الريادة الأكاديمية، وهذا يعكس أهمية التسويق الجامعي كأداة فعالة في تحسين صورة الجامعات وتعزيز أدائها الأكاديمي، ويمثل هذا دعوة لتفعيل استراتيجيات تسويقية تتماشى مع معايير الريادة الأكاديمية لتكريس دور الجامعات في تقديم تعليم متميز.

8. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن التسويق الجامعي يعمل كوسيط جزئي بين استراتيجيات الشراكات المعرفية والريادة الأكاديمية، وبالتالي تبرز أهمية التسويق الجامعي في تعزيز تأثير استراتيجيات الشراكات المعرفية في الريادة الأكاديمية، مما يفتح آفاقاً جديدة لاستراتيجيات متكاملة في الجامعات تهدف إلى تحسين مكانتها الأكاديمية من خلال تعزيز الشراكات وتفعيل التسويق الجامعي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاستمرار في تحسين أدوات القياس المستعملة في الدراسات المستقبلية لضمان دقة تمثيل المتغيرات المستهدفة، وينبغي على الباحثين استخدام مقاييس متعددة للتحقق من صلاحية المقاييس وتوسيع نطاق التطبيقات لتشمل بيانات أكاديمية متنوعة لتأكيد الاستنتاجات وتحقيق دقة أعلى في قياس المتغيرات المختلفة.

2. ضرورة أن تولي الجامعات اهتمامًا أكبر لتطبيق استراتيجيات الشراكات المعرفية بشكل يتماشى مع الأبعاد المختلفة لهذا المتغير، ويجب على الجامعات أن تسعى لتوسيع هذه الشراكات مع الجامعات الأخرى والمؤسسات لتعزيز الأداء الأكاديمي وتوفير بيئة تعليمية متطورة.

3. ينبغي على الجامعات الاستفادة من التقدم التكنولوجي ووسائل التواصل الحديثة لتطوير استراتيجيات تسويقية تواكب العصر، مما يعزز من مكانتها في السوق الأكاديمي، ويجب أن تتضمن استراتيجيات التسويق الجامعي أبعادًا متطورة مثل التسويق الرقمي والعلاقات العميقة مع المجتمع الأكاديمي، بما يعزز قدرة الجامعات على المنافسة عالميًا.

4. يتعين على الجامعات التي تسعى لتحقيق الريادة الأكاديمية تعزيز ثقافتها الداعمة والتوجه نحو نقل المعرفة بشكل فعال، وينبغي أن تحسن الجامعات بنائها التنظيمية والأكاديمية لتشجيع الابتكار والإبداع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تعزيز الريادة الأكاديمية على المستوى المحلي والدولي.

5. على الجامعات تعزيز استراتيجيات الشراكات المعرفية من خلال تحفيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية، لتطوير المجالات الأكاديمية والبحثية، وهذا سيسهم في رفع مستوى الريادة الأكاديمية، ويمهد الطريق لتحقيق التفوق الأكاديمي على المستوى الإقليمي والدولي.

6. يجب على الجامعات أن تستخدم الشراكات المعرفية بشكل استراتيجي لتحسين تسويق علامتها الأكاديمية من خلال دمج الشراكات مع استراتيجيات التسويق الجامعي، ويمكن للجامعات تعزيز صورة مؤسساتها الأكاديمية، مما يساعد في جذب الطلاب الجدد وتحقيق مزيد من التعاون مع المؤسسات الصناعية والتجارية.

7. ينبغي للجامعات تحسين استراتيجيات التسويق الجامعي من خلال التركيز على بناء صورة قوية للجامعة تعكس ريادتها الأكاديمية، ويجب تطوير حملات تسويقية تبرز الإنجازات الأكاديمية وتعزز التميز في التدريس والبحث العلمي، مما يساهم في تحقيق الريادة الأكاديمية والتفوق بين الجامعات الأخرى.

8. ينبغي على الجامعات استثمار التسويق الجامعي كأداة استراتيجية وسيطة لتعزيز تأثير استراتيجيات الشراكات المعرفية على الريادة الأكاديمية من خلال تحسين تسويق الجامعات، ويمكن تعزيز تأثير استراتيجيات الشراكات الأكاديمية في تحقيق الريادة الأكاديمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي الشامل والسمعة الدولية للجامعة.

References

1. Adipat, S. (2024). *Advancing higher education with the transition to smart universities: A focus on technology*. *Shanlax International Journal of Education*, 12(1), 112–125.
<https://doi.org/10.34293/education.v12i1.3181>

- 2.Albats, E., & Tartari, V. (2020). *Companies' human capital for university partnerships: A micro-foundational perspective*. *Journal of Business Research*, 112, 211–222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.051>
- 3.Albrecht, S. L. (2020). A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- 4.Albrecht, S. L. (2020). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-0>
- 5.Al-Samarraie, H., Hsia, Y. H., & Yang, J. F. (2021). Factors influencing the use of smart technologies in higher education. *Computers in Human Behavior*, 118, 106685. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106685>
- 6.Altbach, P. G., & de Wit, H. (2021). The global university rankings: Challenges and opportunities. *Higher Education*, 81(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00543-4>
- 7.Altbach, P. G., & Knight, J. (2020). *The internationalization of higher education scrutinized*. *Higher Education*, 79(3), 423–442. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00493-6>
- 8.Alves, P., & Barbosa, A. (2018). Strategic partnerships and innovation: The role of interorganizational collaboration in the internationalization of innovation. *Journal of Business Research*, 85, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.023>
- 9.Ashraf, M. A. (2023). *Acceptance of smart technologies in blended learning courses*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 135–150. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032756>
- 10.Association of Public and Land-grant Universities (APLU). (2023). *Fostering research & innovation to meet societal needs*. <https://www.aplu.org/our-work/2-fostering-research-innovation/>
- 11.Bersin, J., Enderes, K., & Ioannidou, S. (2023). HR predictions for 2023: Redefining work, the workforce, and HR. *The Josh Bersin Company*. Retrieved from <https://joshbersin.com/2023/01/predictions-for-2023-redefining-work-the-workforce-and-hr/>

12. Bersin, J., Smith, L., & Matthews, R. (2023). Employee experience and organizational performance: The role of workplace attractiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 15–30. <https://doi.org/10.1002/job.2660>
13. Berthon, P., Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Brand management in the new media environment. *Journal of Brand Management*, 13(3), 187-194. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540210>
14. de Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). *Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future*. *Journal of International Students*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.32674/jis.v11i3.3147>
15. Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2018). Creating value from strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 24–40. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0157>
16. Evans, D., & Gustina, S. (2023). *Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future*. *Journal of International Students*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.32674/jis.v11i3.3147>
17. Evans, M. (2023). Corporate image in the leisure services sector. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 234–245. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2022-0196>
17. Fernández, A. (2023). *Digital transformation initiatives in higher education institutions: A literature review*. *Education and Information Technologies*, 28, 45–60. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>
18. Ferraris, A. (2020). *The role of universities in the smart city innovation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120251>
19. García-Peñalvo, F. J. (2022). *Smart universities: A strategic response to the challenges of higher education in the digital era*. *Journal of Educational Technology & Society*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.2307/26744356>
20. García-Peñalvo, F. J., & García-Holgado, A. (2023). *The perception of Artificial Intelligence in educational contexts after the launch of ChatGPT: Disruption or Panic?* *Education in the Knowledge Society*, 24, Article e31279. <https://doi.org/10.14201/eks.31279>

- 21.Gustina, S., & Evans, D. (2024). *Community-driven partnerships with community-engaged research: A case study analysis*. *Journal of Community Engagement and Scholarship*, 16(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23322969.2024.1820898>
- 22.Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(1), 149-165. <https://doi.org/10.1177/0013164402250983>
- 23.Huang, J., Zhang, Y., & Liu, X. (2021). *Artificial intelligence in education: A review of the state of the art*. *Educational Technology Research and Development*, 69(5), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11423-021-09991-0>
- 24.Ifenthaler, D., & Yau, J. Y. K. (2022). Utilising learning analytics to support study success in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 70(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11423-021-10012-8>
- 25.Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2016). Reflections on the 2015 Decade Award—Social capital, networks, and knowledge transfer: An emerging stream of research. *Academy of Management Review*, 41(1), 146–169. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0296>
- 26.Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2019). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 45(1), 11–34. <https://doi.org/10.1177/0149206318798023>
- 27.Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and what do we need to know? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-67. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479279>
- 28.Kim, A., Lee, J., & Lee, S. (2023). *The consequences of collaborative overload: A long-term study of university–industry collaborations*. *Research Policy*, 52(4), 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104415>
- 29.Kim, S.-Y., & Park, H. (2022). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>

- 30.Kim, Y., & Park, S. (2022). The role of talent management in enhancing employee engagement and retention. *Sustainability*, 14(7), 3945. <https://doi.org/10.3390/su14073945>
- 31.Knight, J. (2020). Internationalization of higher education: Challenges and opportunities. *Comparative & International Higher Education*, 12(3), 89–98. <https://doi.org/10.32674/ciehe.v12i3.2542>
- 32.Marino, V., Resciniti, R., & Napolitano, M. R. (2020). Strategic alliances and firm performance: Exploring value creation in emerging economies. *Journal of Business Research*, 116, 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.008>
- 33.Marinoni, G., van't Land, H., & Jensen, T. (2022). The impact of COVID-19 on higher education around the world. *International Higher Education*, (103), 1–4. <https://doi.org/10.6017/ihe.2022.103.13082>
- 34.Morrison, E. W., & Robinson, S. P. (2021). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1181–1195. <https://doi.org/10.1037/apl0000845>
- 35.Morrison, E. W., & Robinson, S. P. (2021). When employees feel betrayed: A model of organizational responses to psychological contract violation. *Academy of Management Review*, 46(1), 8–28. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0212>
- 36.OECD. (2024). *AI and the Future of Education: Policy Directions for Transforming Higher Education*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1234abcd-en>
- 37.OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. <https://doi.org/10.1787/68fa05cd-en>
- 38.OECD. (2024). Rethinking regional attractiveness in the new global environment. *OECD Regional Development Papers*. <https://doi.org/10.1787/ce30b383-en>
- 39.(OECD). (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>

- 40.Perkmann, M., King, Z., & Pavelin, S. (2013). *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations*. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
- 41.Polin, K. (2023). *The making of smart campus: A review and conceptual framework*. *Buildings*, 13(4), 891–905. <https://doi.org/10.3390/buildings13040891>
- 42.Salmi, J. (2020). *Learning in the 21st Century: Global Trends of Smart Universities*. London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-50876-6>
- 43.Wong, B. T. M. (2025). *Smart education across academic disciplines: A review of blended learning approaches*. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 18(1), 7–22. <https://aquila.usm.edu/jetde/vol18/iss1/7/>
- 44.Xie, K., Wu, Y., & Zhao, J. (2021). Strategic partnerships and innovation: Evidence from international collaborations. *Technovation*, 102, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102218>
- 45.Yang, T. (2025). *Designing the future smart campus: Integrating key elements for enhanced user experience*. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 16(10), 444–460. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2024-0177>
- 46.Yeh, Y. C., & Chang, C. (2019). The role of digital transformation in smart universities. *Computers & Education*, 141, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103021>