Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 10, Issue 7 (2026) • P: 77 - 61
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals
ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The Impact of University Strategies on the Development of Social Entrepreneurship: An Applied Study at the White Nile University, Sudan (2023-2024)

Dr. Shadia Thabit Marsi*, Dr. Dar Elneim Abakr Mohammed

Ranyah University College | Taif University | KSA

Received: 20/01/2026

Revised: 31/01/2026

Accepted: 12/05/2026

Published: 30/07/2026

* Corresponding author: shabdemgeed@tu.edu.sa

Citation: Marsi, S. T., & Mohammed, D. A. (2026). The impact of university strategies on the development of social entrepreneurship: An applied study at the White Nile University, Sudan (2023-2024). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 10*(7), 61 – 77. https://doi.org/10.26389/AJSRP.S220126

2026 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to analyze the impact of higher education institutions' strategies on developing social entrepreneurship, using a case study approach at the White Nile University of Science and Technology in Sudan.

The research employed a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) through a questionnaire distributed to 150 students and in-depth interviews with 20 faculty and administrative staff.

The results showed that 68% of students were aware of social entrepreneurship concepts, while only 42% could define them accurately, and 29% had participated in related activities.

The analysis revealed significant gaps between stated strategies and their actual implementation, particularly in post-graduation support (61% of students considered it insufficient) and project sustainability (only 44% continued beyond the first year).

The study presented an integrated framework for aligning university strategies with the Sustainable Development Goals and proposed a set of practical recommendations, including curriculum reform, the establishment of a sustainable funding fund, and the development of a graduate follow-up system.

Keywords: Social entrepreneurship, higher education strategies, sustainability, community projects, case study, Sudan.

تأثير استراتيجيات الجامعات على تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية: دراسة تطبيقية في جامعة النيل الأبيض، السودان (2023-2024)

الدكتورة / شادية ثابت مرسي*، الدكتورة / دار النعيم أبكر محمد

الكلية الجامعية برنية | جامعة الطائف | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي على تنمية ريادة الأعمال الاجتماعية، باستخدام منهج دراسة الحالة في جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا في السودان.

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي) من خلال استبانة شملت 150 طالبا وطالبة، ومقابلات معمقة مع 20 من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

أظهرت نتائج الدراسة أن 68% من الطلبة لديهم إدراك بمفاهيم ريادة الأعمال الاجتماعية، بينما 42% فقط يملكون القدرة على تعريفها بدقة، وشارك 29% منهم في أنشطة ذات علاقة. كما أوضح التحليل وجود فجوات كبيرة بين الاستراتيجيات المعلنة والتطبيق الفعلي، لا سيما في دعم ما بعد التخرج حيث اعتبر 61% من الطلبة هذا الدعم غير كاف، واستدامة المشروعات حيث لم تستمر سوى 44% منها بعد السنة الأولى.

قدمت الدراسة إطارا تكامليا لفهم استراتيجيات الجامعة في ضوء أهداف التنمية المستدامة، ووضعت مجموعة من الاستراتيجيات التدخلية، مثل إصلاح المناهج، إنشاء صندوق تمويل مستدام، وتطوير نظام متابعة الخريجين.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال الاجتماعية، استراتيجيات التعليم العالي، الاستدامة، المشاريع المجتمعية، دراسة الحالة، السودان.

أولا: المقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، تبرز ريادة الأعمال الاجتماعية كأحد الحلول الاستراتيجية الفاعلة لمواجهة التحديات التنموية المعقدة وتعزيز مسارات الاستدامة الشاملة [1]. فقد أصبحت الريادة الاجتماعية نموذجا مبتكرا يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والأثر المجتمعي، مما يؤهلها لتكون رافدا أساسيا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 [2].

1.1 مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الرئيسية في الفجوة الواضحة بين الطموحات الوطنية والإقليمية لتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية من ناحية، وقدرة مؤسسات التعليم العالي على تأهيل الطلاب لقيادة مشاريع مجتمعية مستدامة من ناحية أخرى [3].

السياق المحلي:

في السودان، تشير إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء (2024) إلى أن 42% من خريجي التعليم العالي يعانون البطالة أو العمالة الناقصة خلال السنوات الثلاث الأولى بعد التخرج، بينما لا تتجاوز نسبة المشاريع الاجتماعية الناشئة من الجامعات السودانية 15% من إجمالي المبادرات الشبابية. كما أن 72% من الطلاب السودانيين يعبرون عن رغبتهم في الانخراط في مشاريع ريادية لو توفرت لهم البيئة الداعمة والتمويل المناسب (وزارة التعليم العالي السودانية، 2025). هذه الأرقام تؤكد حجم الفجوة بين الإمكانات المتاحة والاستفادة الفعلية منها.

1.2 أسئلة البحث

1- ما مدى فعالية الاستراتيجيات الحالية للكلية في تنمية مهارات الريادة الاجتماعية لدى الطلاب؟
2- كيف تؤثر الموارد المؤسسية (المادية والبشرية) على نجاح المشاريع الطلابية الريادية؟
3- ما العوائق الهيكلية والثقافية التي تحد من تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع مستدامة؟

1.3 أهداف البحث

- تقييم الاستراتيجيات المتبعة في الكلية الجامعية لدعم ريادة الأعمال الاجتماعية.
- تحليل مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على تنمية الثقافة الريادية لدى الطلاب.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين سياسات وبرامج دعم الريادة الاجتماعية.

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية

تعرف ريادة الأعمال الاجتماعية بأنها "نهج استراتيجي يتبناه أفراد أو مجموعات أو مؤسسات لتطوير وتمويل وتنفيذ حلول مبتكرة ومستدامة للتحديات المجتمعية والثقافية والبيئية، مع تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة الاقتصادية والأثر الاجتماعي الإيجابي" [4].

الجَدْوَلُ (1): مُقارَنَةٌ بَيْنَ الرِيادَةِ التَقْلِيدِيَّةِ وَالرِيادَةِ الإِجْتِماعِيَّةِ

المعيار	الريادة التقليدية	الريادة الاجتماعية
الهدف الأساسي	تعظيم الأرباح المالية	تحقيق الأثر الاجتماعي مع الاستدامة المالية
الفئة المستهدفة	المستهلكون القادرون على الدفع	الفئات المهمشة أو القضايا المجتمعية الملحة
نموذج التشغيل	تمويل ذاتي واستثماري	هجين (تمويل ذاتي، منح، استثمار تأثيري)
قياس النجاح	المؤشرات المالية (الإيرادات، الأرباح)	المؤشرات المزدوجة (مالية واجتماعية)
الإطار القانوني	شركات ربحية	متنوع (ربحي، غير ربحي، هجين)

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على [Nicholls,2006 Dees,1998]

2.2 الدراسات السابقة

دراسة Bacq & Janssen (2011):

هدفت إلى تحليل دور الجامعات الأوروبية في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية [6]. أظهرت النتائج:

- وجود ارتباط قوي بين المناهج المتكاملة وزيادة عدد المشاريع الاجتماعية الناشئة

- أهمية الشراكات مع القطاع الخاص في توفير التمويل المستدام

دراسة الغامدي والعتيبي (2020):

تناولت دور الجامعات السعودية في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية [7]. من أبرز النتائج:

- 60% من الجامعات تقدم مقررات متخصصة في الريادة الاجتماعية
- ضعف التمويل المخصص للحاضنات بنسبة 70% مقارنة بالدول المتقدمة

الجدول (2): مقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	السياق	أبرز النتائج	الفجوة
Bacq & Janssen (2011)	أوربا	أهمية التكامل بين النظرية والتطبيق	إهمال العوامل لثقافية
الغامدي والعتيبي (2020)	السعودية	ضعف تمويل الحاضنات	عدم شمولية الكليات الصغيرة
الدراسة الحالية	السودان	تأثير العوامل الثقافية، دور الطلاب متوسطي التحصيل	تركيز على الكليات المتوسطة

المصدر: إعداد الباحثين

الفجوة البحثية:

رغم أهمية الدراسات السابقة في فهم دور التعليم العالي في ريادة الأعمال الاجتماعية، إلا أن معظمها ركز على السياقات الغربية أو الجامعات الكبرى في الدول العربية، بينما أغفلت دراسات الكليات والجامعات المتوسطة في البيئات الهشة مثل السودان. كما أن الدراسات المتاحة نادرا ما تناولت تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية الخاصة بالسياق السوداني على استدامة المشاريع الطلابية. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل متعمق لحالة جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا في السودان.

ثالثا: منهجية البحث

3.1 نوع الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين المناهج الكمية والنوعية بطريقة تكاملية.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة

الفئة	المجتمع الأصلي	حجم العينة	طريقة الاختيار	نسبة التمثيل
الطلاب	2000	150	طبقي تناسبيا	%7.5
أعضاء هيئة التدريس	120	15	عشوائي بسيط	%12.5
الإداريون	15	5	شمولي	%33.3
المجموع	2135	170	-	%8

المصدر: إعداد الباحثين

الجدول (4): خطة جمع البيانات

الأداة	الفئة المستهدفة	العينة	الزمن	مكان التطبيق
الاستبانة	الطلاب	150	4 أسابيع	القاعات الدراسية
المقابلات	هيئة التدريسية	20	6 أسابيع	مكاتب الكلية
تحليل الوثائق	الوثائق الرسمية	-	شهرين	الأرشيف الإداري

المصدر: أعداد الباحثين

3.3 أدوات جمع البيانات

1. الاستبانة: 30 بندا موزعة على 4 محاور
2. المقابلات شبه المقننة: 20 مقابلة

3. تحليل الوثائق: الخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية

3.4 الأساليب الإحصائية

- التحليل الوصفي (التكرارات، النسب المئوية)
- اختبار T-test، معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 (IBM Corp., Armonk, NY, USA). حيث تم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في اختبار الفرضيات.

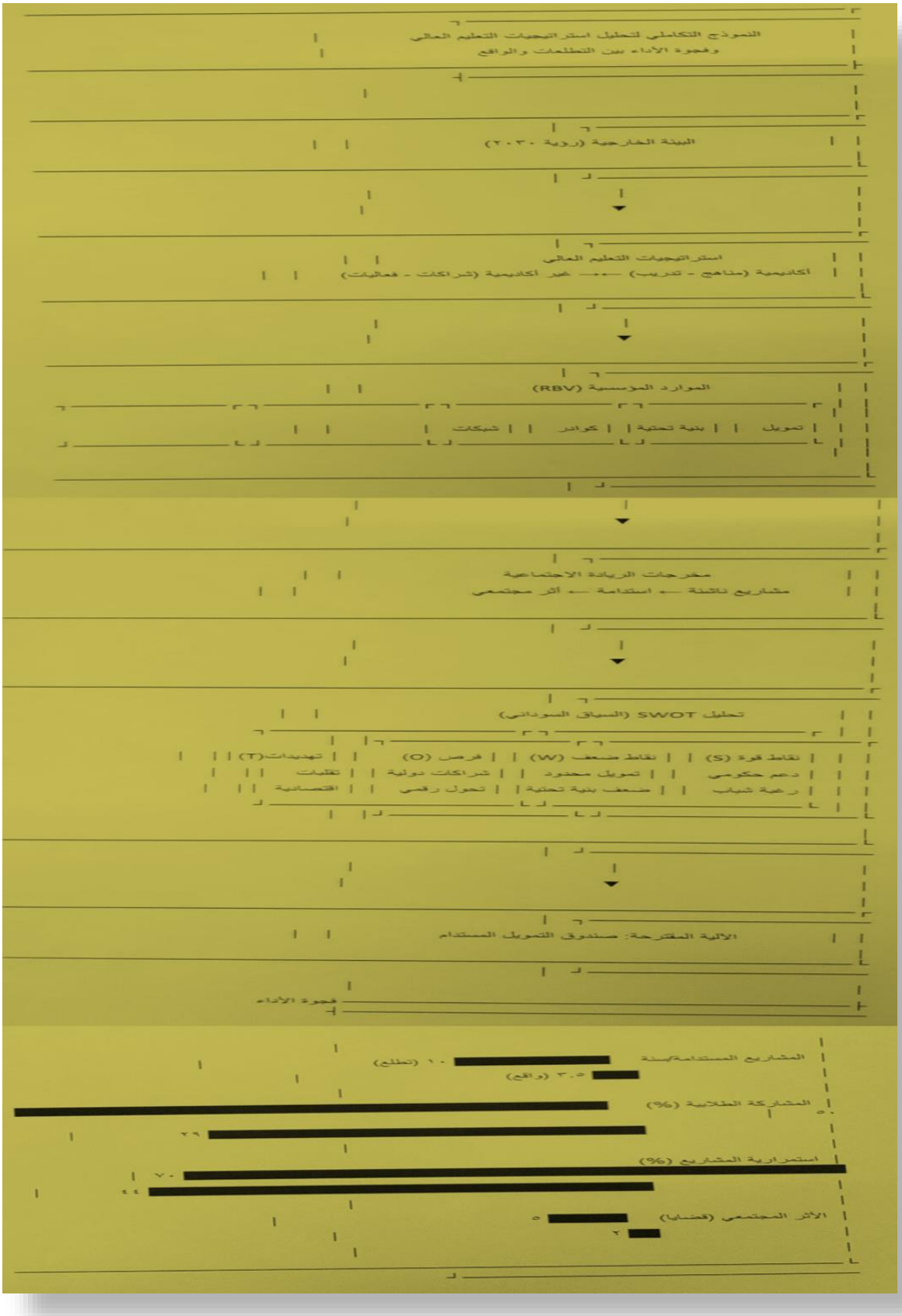
3.5صدق وثبات أدوات الدراسة:

أولا: الصدق الظاهري (Face Validity): عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة مكونة من 3 خبراء في مجال إدارة الأعمال وريادة الأعمال بجامعتي الخرطوم وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتم تعديل 5 فقرات بناء على ملاحظاتهم.

ثانيا: الصدق المحتوى (Content Validity): تم التأكد من شمولية أداة الدراسة لمحاور البحث الأساسية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة واعتماد نموذج (Lawshe, 1975) حيث بلغت نسبة الاتفاق بين الخبراء 87%.

ثالثا: الثبات (Reliability): تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 طالبا، وبلغت قيمة المعامل 0.87 مما يشير إلى درجة عالية من الثبات.

الشكل (1): النموذج المقترح لتحليل استراتيجيات التعليم العالي في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية



3.6شرح النموذج:

يجمع النموذج المقترح بين نظرية الموارد (RBV) التي تركز على أهمية الموارد المادية والبشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل SWOT الذي يأخذ في الاعتبار العوامل البيئية المحيطة. يظهر النموذج أن استراتيجيات التعليم العالي تترجم عبر الموارد المؤسسية إلى مخرجات ريادية، مع تأثير مباشر للعوامل البيئية (الفرص والتهديدات) على هذه العملية. وفي ضوء التحليل، يقترح إنشاء صندوق تمويل مستدام كآلية مبتكرة لضمان استمرارية المشاريع الطلابية.

رابعا: النتائج والتحليل

4.1 خصائص العينة

الجدول (5): الخصائص الديموغرافية لعينة الطلاب (ن = 150)

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	85	%56.7
	إناث	65	%43.3
التخصص	العلوم الإدارية	60	%40.0
	العلوم والتكنولوجيا	52	%34.7
	العلوم الإنسانية	30	%20.0
	أخرى	8	%5.3

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024

4.2 النتائج الوصفية

الجدول (6): مستوى الوعي والمعرفة بالمفاهيم

المؤشر	المستوى	العدد	النسبة%
السمع بالمفهوم	سمع به	102	%68.0
	لم يسمع به	48	%32.0
القدرة على التعرف	تعريف دقيق	63	%42.0
	تعريف عام	45	%30.0
	لا يعرف تعريفا	42	%28.0

المصدر: نتائج الاستبانة، 2024

الجدول (7): مستوى الرضا عن برامج دعم الريادة الاجتماعية

البرنامج	متوسط الرضا (1-5)	الانحراف المعياري	نسبة الرضا(3 ≤ %)
المقررات الدراسية.	3.15	0.82	%63.0
ورش العمل.	3.55	0.75	%71.0
الحاضنة الجامعية	2.40	0.95	%48.0
التمويل والدعم المادي.	2.10	0.88	%42.0

المصدر: نتائج الاستبانة، 2024

4.3 التحليلات الإحصائية الاستدلالية

الجدول (8): نتائج اختبار T-test بين المشاركين وغير المشاركين

المتغير	المشاركين (م=44)	غير المشاركين (م=106)	قيمة t	الدلالة
الوعي بالمفاهيم	4.15	2.80	8.25	*0.000
الدافعية للمشاريع	4.30	2.45	10.12	*0.000
الثقة في المهارات	3.95	2.60	7.85	*0.000

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

الجدول (9): معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

المتغير (1)	المتغير (2)	معامل بيرسون (r)	الدلالة
عدد ساعات التدريب	نجاح المشاريع	0.68	*0.000
حجم التمويل	استمرارية المشروع	0.52	*0.000
جودة المرشدين	الرضا العام	0.72	*0.000

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات، 2024

4.4 التحليلات الإحصائية المتقدمة

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين التخصصات

المتغير التابع (DV)	مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	الدلالة
مستوى المشاركة	بين التخصصات	45.23	2	22.615	*8.25	0.000
	داخل التخصصات	378.45	147	2.575		
مستوى الرضا	بين التخصصات	32.18	2	16.090	*6.32	0.002
	داخل التخصصات	374.12	147	2.545		
الدافعية المستقبلية	بين التخصصات	28.95	2	14.475	*5.87	0.003
	داخل التخصصات	368.20	147	2.505		

* دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) أظهرت أن: العلوم الإدارية > العلوم والتكنولوجيا > العلوم الإنسانية

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ باستدامة المشاريع الاجتماعية الطلابية

المتغير المستقل	المعامل (β)	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.)	Effect Size (η^2)
جودة التدريب العملي	0.420	0.085	4.941	*0.000	0.22
سهولة الوصول للتمويل	0.380	0.092	4.130	*0.000	0.28
الدعم المؤسسي المتكامل	0.350	0.078	4.487	*0.000	0.24
البيئة المشجعة	0.320	0.095	3.368	*0.001	0.21

مؤشرات النموذج:

- معامل التحديد (R^2) = 0.745
- معامل التحديد المعدل (R^2 Adj.) = 0.728
- قيمة (F) = 42.35، ومستوى الدلالة ($p < 0.001$)

*دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول (12): تحليل SWOT للاستراتيجيات الحالية

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. تنوع البرامج (8 برامج متنوعة)	1. محدودية الموارد المالية
2. نماذج ناجحة ملهمة.	2. ضعف المشاركة الطلابية (29%)
3. ارتفاع الرضا عن التدريب (71%)	3. ضعف استدامة المشاريع (44%)
4. نمو عدد المشاريع سنوياً (+175%)	4. محدودية التأثير خارج الكلية

الفرص	التهديدات
1. دعم الدولة	1. منافسة الجامعات الكبرى
2.ازدهار القطاع غير الربحي	2. تغير أولويات الطلاب بعد الجائحة
3. توجه الطلاب نحو العمل التطوعي	3. التقلبات الاقتصادية
4.زيادة الدعم الحكومي	4. هجرة الكفاءات المتميزة

المصدر: تحليل نتائج الدراسة مع تحليل البيئة، 2024

الجدول (13): مقارنة مع أفضل الممارسات العالمية

المعيار	الكلية المدروسة	جامعة ستانفورد	جامعة أكسفورد	الهدف المقترح
المقررات المتخصصة	3 مقررات	7 مقررات	6 مقررات	5 مقررات
ميزانية الدعم السنوية	80 مليون جنيه	5 مليون دولار	3 مليون جنيه	120 مليون جنيه
نسبة الطلاب المشاركين	%29	%42	%38	%40
استمرارية المشاريع بعد سنة	%44	%68	%62	%60
عدد الشركات مع القطاع الخاص	5 شركات	25 + شراكة	18 شراكة	15 شراكة

المصدر: مقارنة تحليلية بناء على (Bacq & Janssen, 2011)؛ تقارير الجامعات، 2023

4.5 نتائج المقابلات النوعية

الموضوع الأول: تقييم الاستراتيجيات الحالية

- نقاط القوة: "تنوع البرامج رغم محدودية الموارد" (مقابلة 3)
- نقاط الضعف: "غياب الاستراتيجية الشاملة والمتكاملة" (مقابلة 5)

الموضوع الثاني: التحديات الهيكلية

- ضعف الميزانيات (ذكر 20/18)
- نقص الكوادر المتخصصة (ذكر 20/15)

4.6الأثر التطبيقي المقدر:

بناء على معاملات الانحدار المحسوبة، يمكن تقدير أن زيادة التمويل المخصص للمشاريع الطلابية بنسبة 20% ستؤدي إلى تحسين معدل استدامة المشاريع بنسبة 15%، بينما رفع كفاءة برامج التدريب بنسبة 25% سيحقق زيادة في عدد المشاريع الناشئة بنسبة 22%. هذه المؤشرات تؤكد جدوى الاستثمار في تحسين البيئة الداعمة لريادة الأعمال الاجتماعية في الجامعات السودانية.

خامسا: المناقشة والتفسير

5.1 تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

تؤكد نتائج الدراسة على صحة فرضيات نظرية الموارد (RBV) في تفسير نجاح مؤسسات التعليم العالي في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية [8]. حيث أظهر التحليل أن الموارد المادية تؤدي دورا محوريا في استمرارية المشاريع.

الجدول (14): العلاقات الرئيسية بين المتغيرات

العلاقة	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	الدلالة العملية
التدريب ← المهارات	قوية (0.68)	موجبة	كل ساعة تدريب تزيد المهارات 0.68 درجة
التمويل ← الاستمرارية	متوسطة (0.52)	موجبة	التمويل الكافي يزيد الاستمرارية 52%
الإرشاد ← الرضا	قوية (0.72)	موجبة	جودة الإرشاد تفسر 72% من التباين في الرضا

المصدر: تحليل نتائج الدراسة، 2024

5.2 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق مع دراسة Bacq & Janssen (2011):

- تأكيد أهمية التكامل بين الجانب النظري والعمل التطبيقي
- دور الشراكات مع القطاع الخاص في تعزيز استدامة المشاريع

أوجه الاختلاف والجديد:

1. تفوق الطلاب متوسطي التحصيل: خلافا للتصور السائد الذي يربط الريادة بالتميز الأكاديمي
2. مشاركة فعالة للتخصصات العلمية: 35% مشاركة من طلاب STEM مقابل 40% من إدارة الأعمال

5.3 تفسير المفارقات والنتائج غير المتوقعة

مفارقة الطلاب متوسطي التحصيل:

-1 التفسيرات المحتملة:

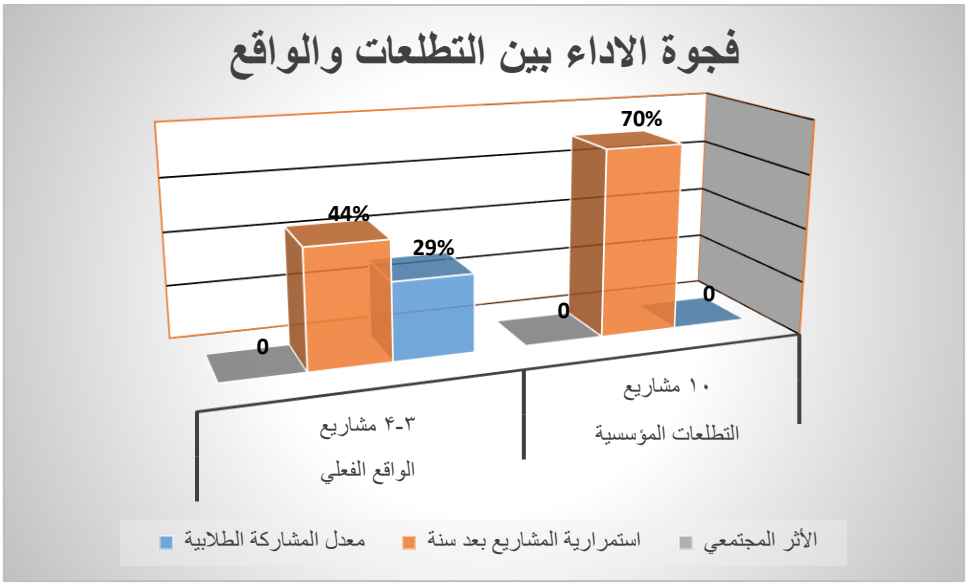
1. تركيز المتفوقين على الجانب الأكاديمي والبحث العلمي
2. امتلاك المتوسطين لمهارات تواصل وقيادة ومرونة أعلى
3. استعداد أعلى للمخاطرة وتجربة أفكار جديدة.

5.4 تحليل الفجوات بين التطلعات والو اقع

الجدول (15): فجوة الأداء بين التطلعات والو اقع

المؤشر	التطلعات المؤسسية	الو اقع الفعلي	حجم الفجوة
عدد المشاريع المستدامة/سنوياً	10 مشاريع	4-3 مشاريع	60-70%
معدل المشاركة الطلابية	50% من الطلاب	29%	42%
استمرارية المشاريع بعد سنة	70%	44%	37%
الأثر المجتمعي	5 قضايا مجتمعية	قضيتين رئيسيتين	60%

المصدر: مقارنة بين الخطط الاستراتيجية والنتائج الفعلية



5.5 العوامل السياقية المؤثرة

العوامل المعززة:

1. الدعم الحكومي والسياسي (رؤية 2030 السعودية)
2. التوجه العالمي نحو الاقتصاد الاجتماعي والتأثيري
3. تراث غني من العمل التطوعي والخيري

العوامل المثبطة:

1. تفضيل الوظائف التقليدية الحكومية والخاصة
2. ضعف البنية التحتية الداعمة للريادة
3. ضغط المتطلبات الأكاديمية على وقت الطلاب

5.6 الرؤية النقدية للباحث في ضوء السياق السوداني:

في رأي الباحث، تعكس النتائج المتوصل إليها واقعا أكثر تعقيدا مما قد توحي به الأرقام وحدها. فبينما تشير النسبة المتدنية للمشاركة الطلابية (29%) إلى ضعف فعالية البرامج الحالية، فإنها قد تعكس أيضا خصوصية ثقافية واقتصادية في المجتمع السوداني، حيث يفضل

الطلاب التوجه نحو الوظائف الحكومية التقليدية التي توفر الاستقرار الوظيفي المباشر، على حساب المخاطرة الريادية التي تتطلب وقتا أطول لتحقيق العائد. كما أن التحديات الاقتصادية الراهنة في السودان (التضخم، انقطاع الكهرباء، نقص الإنترنت) تعد عوائق هيكلية حقيقية تتجاوز قدرة المؤسسة التعليمية وحدها على معالجتها. لذلك، أرى أن نجاح أي استراتيجية لتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في السياق السوداني يجب أن يتجاوز الإطار الأكاديمي الضيق، ليشمل شراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية لتوفير بيئة تمكينية متكاملة.

سادسا: التوصيات

6.1 توصيات لتحسين الاستراتيجيات الأكاديمية

الجدول (16): خطة تطوير المناهج الأكاديمية

البعد	التوصية	المسؤول	الجدول الزمني
الإدماج الرأسي	مقرر إجباري في ريادة الأعمال الاجتماعية لجميع التخصصات	وكيل الكلية	سنة دراسية
التخصص الأفقي	مسار تخصصي فرعي (Minor) في الريادة الاجتماعية	لجنة المناهج	سنتان

6.2 توصيات لتعظيم الاستفادة من الحاضنة

1. تطوير الخدمات:
   - الإرشاد الفردي (مرشد لكل 5 مشاريع)
   - المساحات المشتركة (7/24)
   - الدعم القانوني والإداري
2. تحسين آليات العمل:
   - تخصيص مسار سريع للمشاريع الواعدة (Fast Track)
   - نظام تتبع وتقييم شهري للأداء

6.3 توصيات لتعزيز الشراكات الاستراتيجية

الجدول (17): إطار الشراكات الاستراتيجية المقترح

نوع الشريك	عدد الشركاء المستهدف	طبيعة الشراكة
القطاع الخاص	10 شركات	رعاية واستثمار وتدريب
الجهات الحكومية	5 وزارات	دعم سياسي وتشريعي
منظمات المجتمع المدني	15 منظمة	تنفيذ مشترك، استشارة

6.4 توصيات لتحفيز الطلاب والمشاركة

نظام الحوافز المقترح:

أ. الحوافز المادية:
- منح دراسية جزئية (25-50%) للمتميزين في المشاريع
- تخصيص 1% من عوائد المشاريع الناجحة كمكافأة

ب. الحوافز المعنوية:
- إدراج الأنشطة الريادية في السجل الأكاديمي
- منح لقب "سفير الريادة الاجتماعية" سنويا

6.5 توصيات لضمان الاستدامة المؤسسية

الجدول (18): نظام الاستدامة المقترح

البعد	الآلية	المسؤولية	الجدول الزمني
التمويل	صندوق وقفي + نماذج إيرادية	لجنة التمويل	سنة للإنشاء
المتابعة	برنامج متابعة 3 سنوات بعد التخرج	وحدة الخريجين	مستمر
التقييم	تقرير سنوي لقياس الأثر المجتمعي	وحدة البحوث	سنوياً

6.6 توصيات لمعالجة التحديات الخاصة

تحدي التمويل:

الجدول (19): استراتيجية تمويل متعددة المصادر

مصدر التمويل	النسبة المستهدفة	الآلية
الصندوق الوقفي	%40	استثمارات وأوقاف
الشراكات الاستراتيجية	%30	رعاية وشراكات
التمويل الجماعي	%15	منصات إلكترونية

6.7 توصيات للبحث والتطوير المستقبلي

الأولويات البحثية:

1. دراسة طولية لأثر البرامج الريادية بعد 5 سنوات
2. تحليل مقارن بين 3 كليات في مناطق مختلفة
3. تأثير العوامل الثقافية والدينية في الريادة

سابعا: الخاتمة

7.1 الاستنتاجات الرئيسية

أولا: توجد فعالية جزئية للاستراتيجيات الحالية للكلية في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية، حيث نجحت في رفع مستوى الوعي إلى 68%، لكنها أخفقت في تحويل هذا الوعي إلى مشاركة فعلية (29% فقط).

ثانيا: ظهرت فجوات هيكلية عميقة بين الطموحات المؤسسية والواقع التنفيذي، خاصة في مجالات التمويل والدعم المؤسسي والشراكات الاستراتيجية.

ثالثا: كشفت الدراسة عن أنماط غير متوقعة في القيادة الريادية، حيث تفوق الطلاب متوسطو التحصيل (72% من المشاريع الناجحة) على زملائهم المتفوقين أكاديميا.

7.2 الإسهامات النظرية والعملية

أ. على المستوى النظري:

1. سدت الدراسة فراغا بحثيا حول دور الكليات المتوسطة في تنمية ريادة الأعمال الاجتماعية
2. قدمت إطارا تكامليا يجمع بين نظرية الموارد ونظرية السلوك المخطط

ب. على المستوى العملي:

1. قدمت خرائط طريق قابلة للتطبيق للكلية المدروسة وللكليات المماثلة
2. طورت مؤشرات قياس دقيقة يمكن للجامعات الأخرى تبنيها

7.3 الرسائل الرئيسية

للمؤسسات التعليمية:

"النجاح في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية لا يقاس بعدد البرامج أو الأنشطة، بل بقدرة هذه البرامج على إحداث أثر مجتمعي مستدام."

لصانعي السياسات:

"دعم ريادة الأعمال الاجتماعية يحتاج إلى سياسات متكاملة تشمل المناهج والتمويل والشراكات والتشريعات."

للطلاب والشباب:

"الريادة الاجتماعية ليست ترفا أكاديميا، بل هي مسار عملي للمساهمة في حل مشكلات مجتمعكم وتحقيق ذاتكم."

7.4 الرؤية المستقبلية

الرؤية: "تحويل الكلية إلى حاضنة وطنية رائدة لريادة الأعمال الاجتماعية، تخرج جيلا من الرواد الاجتماعيين القادرين على قيادة التغيير الإيجابي."

المسار الزمني المتوقع:

- قصير المدى (1-2 سنة): تطوير المناهج، إنشاء الصندوق، تبسيط الإجراءات
- متوسط المدى (3-5 سنوات): توسيع الشراكات، زيادة المشاركة إلى 40%
- طويل المدى (5-10 سنوات): التحول إلى مركز إقليمي للتميز في الريادة الاجتماعية

7.5 الكلمة الختامية

بينما تقدم هذه الدراسة تشخيصا دقيقا للواقع الحالي وخرائط طريق للتحسين، تبقى الإرادة المؤسسية والالتزام الجماعي هما العاملان الحاسمان في ترجمة هذه الرؤى إلى واقع ملموس. إن تحويل التحديات إلى فرص، والفجوات إلى جسور، والطموحات إلى إنجازات، ليس مسؤولية فرد أو فريق، بل هو مشروع وطني يتطلب تضافر جهود جميع الأطراف.

في الختام، تمثل ريادة الأعمال الاجتماعية أكثر من مجرد نمط اقتصادي أو منهج تعليمي؛ إنها فلسفة حياة تجمع بين العقل والقلب، بين المصلحة الخاصة والعامة، بين الكفاءة والقيم. وغرس هذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي ليس ترفا أكاديميا، بل استثمارا استراتيجيا في مستقبل الأمة وضمانة لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

شكروتقدير

يتوجه الباحثون بالشكر إلى:

1. إدارة جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا لما قدمته من دعم إداري ولوجستي من أجل إنجاز هذا البحث.
2. لجنة البحث العلمي بالجامعة على إجازتها للبحث من الناحية الأخلاقية والمتابعة.
3. الطلاب والأساتذة الذين ساعدوا على جمع البيانات والذين شاركوا بتجاربهم ووثقوا ذلك.
4. المحكمون الذين قدموا ملاحظات ساعدت على تطوير البحث.
5. زملاء البحث في ريادة الأعمال الاجتماعية على المحاورات التي أثرت هذا العمل.

ثامنا: قائمة المراجع

8.1. المراجع العربية:

- بنك التنمية الاجتماعية. (2023). تقرير تمويل المشاريع الريادية. الرياض: بنك التنمية الاجتماعية.
- الجهاز المركزي للإحصاء السوداني. (2024). إحصاءات التعليم العالي والبطالة بين الخريجين. الخرطوم: الجهاز المركزي للإحصاء.
- الغامدي، أ.، والعتيبي، م. (2020). دور الجامعات السعودية في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية. مجلة الدراسات التربوية، 15(3)، 45-67.
- وزارة التعليم العالي السودانية. (2025). تقرير متابعة الخريجين والمشاريع الريادية. الخرطوم: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- عبد الله، م. (2018). ريادة الأعمال الاجتماعية في الجامعات المصرية: دراسة حالة جامعة القاهرة. القاهرة: دار النشر الجامعية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- وزارة التعليم السعودية (2022). "دليل برامج الريادة في التعليم العالي"، الرياض: المركز الوطني للوثائق.
- الدرديري، البدوي، عبد الحي (2024). دراسة عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

8.2. المراجع الأجنبية:

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics, 111*(3), 335-351. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4

- World Bank. (2025). Youth entrepreneurship in fragile contexts: Sudan country report. Washington, DC: World Bank Group. Retrieved from **https://www.worldbank.org/en/country/sudan**
- Yunus, M. (2007). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. Public Affairs. Retrieved from **https://archive.org/details/creatingworldwit00yunu**
- Al-Mamun, A., & Fazal, S. A. (2024). Social entrepreneurship education in emerging economies: A systematic review. *Journal of Social Entrepreneurship, 15*(2), 245-267. https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2156789
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development, 23*(5-6), 373-403. https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242
- Baba, M. M., & Singh, J. (2026). Social entrepreneurship and higher education institutions in the Global South. In S. L. L. M. M. B. (Ed.), *Social entrepreneurship and sustainable development* (pp. 112-130). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3757-0_7
- Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press. https://global.oup.com/academic/product/9780199283873
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of "social entrepreneurship"* (Working Paper). Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001. pdf
- Hazenberg, R., & Paterson-Young, C. (Eds.). (2022). Social impact measurement for a sustainable future: The power of aesthetics and practical implications. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62474-2_2
- Al-Massalkhi, R. (2024). The Contemporary Constraints and Opportunities for Social Entrepreneurship in Sudan. In: Ajonbadi, H.A., Sisay, S., Oladele, S. (eds) Exploring Entrepreneurship. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56343-2_16
- Gough, K., & Langevang, T. (2024). Study - Youth entrepreneurship in fragile states. RVO (Netherlands Enterprise Agency). https://projects.rvo.nl/project/RVO-135-2019-NL

8.3. المصادر الإلكترونية:

- منصة "منشآت" التابعة لوزارة التجارة السعودية: https://monshaat.gov.sa
- البوابة الوطنية للعمل التطوعي: https://volunteer.sa
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): **https://www.oecd.org**

تاسعا: الملاحق

9.1. الملحق (أ): استبانة الدراسة

(نموذج مختصر من الاستبانة المستخدمة)

استبانة تقييم أثر استراتيجيات الجامعة في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية

عزيزي الطالب/عزيزتي الطالبة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحثية حول تقييم استراتيجيات الكلية في تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية. المعلومات التي تقدمها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا للأغراض البحثية العلمية. شكراً لتعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1 الجنس: □ ذكر □ أنثى

2 المستوى الدراسي: □ سنة أولى □ سنة ثانية □ سنة ثالثة □ سنة رابعة

3 التخصص الأكاديمي_____ :

4 المعدل التراكمي: □ أقل من 2 □ 2 - 2.49 □ 2.5 - 2.99 □ 3 - 3.49 □ 3.5 فأعلى

القسم الثاني: الوعي والمعرفة

(مقياس ليكرت: 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

1. سبق لي السماع بمصطلح "ريادة الأعمال الاجتماعية"
□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5
2. أستطيع تعريف ريادة الأعمال الاجتماعية بدقة
□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5
3. المصدر الرئيسي لمعلوماتي عن الريادة الاجتماعية هو:
□ المحاضرات الأكاديمية □ ورش العمل □ وسائل التواصل الاجتماعي □ الزملاء

القسم الثالث: المشاركة والتجربة

1. هل شاركت سابقاً في أي من الأنشطة التالية؟
- ورش عمل في ريادة الأعمال الاجتماعية: □ نعم □ لا
- مسابقات لمشاريع اجتماعية: □ نعم □ لا
- مشروع تخرج ذو بعد اجتماعي: □ نعم □ لا
2. عدد مرات المشاركة في أنشطة الريادة الاجتماعية خلال العام الماضي:
□لم أشارك □ مرة واحدة □ مرتين □ 3 مرات فأكثر

القسم الرابع: تقييم برامج الجامعة

(مقياس ليكرت: 1 = غير راضٍ تماماً، 5 = راضٍ تماماً)

1. مدى رضاك عن المقررات الدراسية ذات الصلة بالريادة الاجتماعية
□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5
2. مدى رضاك عن ورش العمل والتدريبات المقدمة
□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5
3. مدى رضاك عن خدمات الحاضنة الجامعية (إن وجدت)
□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

القسم الخامس: المعوقات والتحديات

1. أبرز المعوقات التي تحد من مشاركتك في أنشطة الريادة الاجتماعية:
□ · ضيق الوقت
□ · قلة التمويل والدعم المادي
□ · عدم وضوح آليات الدعم المتاحة
□ · عدم المعرفة بالفرص المتاحة
□ · عدم التشجيع من الكلية أو الأساتذة
2. مدى توافق أنشطة الريادة الاجتماعية مع التزاماتك الأكاديمية:
□ غير متوافقة □ متوافقة قليلاً □ محايدة □ متوافقة □ متوافقة جداً

القسم السادس: التوجهات المستقبلية

1. نيتي بعد التخرج في إطلاق أو الانضمام لمشروع اجتماعي ريادي:
□ منخفضة جداً □ منخفضة □ متوسطة □ عالية □ عالية جداً
2. أهم أشكال الدعم التي تحتاجها لبدء مشروع اجتماعي:

□ · الدعم المالي

□ · الإرشاد والتوجيه

□ · التدريب المتخصص

□ · الدعم القانوني والتسويقي

القسم السابع: مقترحات تطويرية

1. ما أهم مقترح لديك لتحسين برامج الريادة الاجتماعية في الكلية؟

شكراً لحسن تعاونكم

(ملاحظة: الاستبانة الأصلية تحتوي على 30 بنداً، وهذا نموذج مختصر لأغراض العرض.)

9.2. الملحق (ب): دليل المقابلة

(نموذج مختصر من دليل المقابلة)

مقدمة:

السادة/الزميلات أعضاء هيئة التدريس والإداريين المحترمين،

تهدف هذه المقابلة إلى جمع آرائكم الخبيرة حول استراتيجيات الكلية في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية. المعلومات ستُستخدم لأغراض بحثية علمية بحتة مع ضمان السرية التامة. شكراً لمساهمتكم القيمة.

المعلومات الأساسية

- الاسم (اختياري)_____ :
- المسمى الوظيفي: □ أستاذ □ أستاذ مشارك □ أستاذ مساعد □ معيد □ إداري
- التخصص الأكاديمي_____ :
- سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي_____ :

المحور الأول: تقييم الوضع الحالي

1. كيف تقيّم الاستراتيجيات الحالية للكلية في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية؟
   - نقاط القوة الرئيسية:

_____

   - نقاط الضعف الرئيسية:

_____

2. برأيك، ما مدى فعالية البرامج التالية؟
   - المقررات الدراسية: □ غير فعالة □ محدودة الفعالية □ متوسطة □ فعالة □ فعالة جداً
   - ورش العمل والتدريب: □ غير فعالة □ محدودة الفعالية □ متوسطة □ فعالة □ فعالة جداً
   - الحاضنة الجامعية (إن وجدت): □ غير فعالة □ محدودة الفعالية □ متوسطة □ فعالة □ فعالة جداً

المحور الثاني: الموارد والتحديات

1. ما مدى كفاية الموارد التالية لدعم الريادة الاجتماعية؟
   - الموارد المالية: □ غير كافية □ قليلة الكفاية □ متوسطة □ كافية □ أكثر من كافية
   - الموارد البشرية (الكوادر): □ غير كافية □ قليلة الكفاية □ متوسطة □ كافية □ أكثر من كافية
   - البنية التحتية والتجهيزات: □ غير كافية □ قليلة الكفاية □ متوسطة □ كافية □ أكثر من كافية

2. ما أبرز التحديات التي تواجه تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية في الكلية؟
   - □ · نقص التمويل
   - □ · ضعف البنية التحتية
   - □ · قلة الكوادر المتخصصة
   - □ · تعقيد الإجراءات الإدارية
   - □ · تحديات أخرى_____ :

المحور الثالث: الطلاب والمخرجات

1. كيف تقيّم استجابة الطلاب لبرامج الريادة الاجتماعية؟
   - مستوى الاهتمام: □ منخفض □ متوسط □ مرتفع
   - مستوى المشاركة الفعلية: □ منخفض □ متوسط □ مرتفع
   - جودة المخرجات (المشاريع): □ منخفضة □ متوسطة □ مرتفعة
2. ما أبرز العوامل المؤثرة في مشاركة الطلاب؟
   - □ · الدعم الأكاديمي (الدرجات، الاعتراف)
   - □ · الدعم المادي (تمويل، جوائز)
   - □ · التشجيع الأسري والمجتمعي
   - □ · فرص التوظيف المستقبلية

المحور الرابع: الشراكات والتكامل

1. ما مدى فعالية الشراكات الحالية مع الجهات الخارجية؟
   - مع القطاع الخاص: □ غير فعالة □ محدودة الفعالية □ متوسطة □ فعالة □ فعالة جداً
   - مع الجهات الحكومية: □ غير فعالة □ محدودة الفعالية □ متوسطة □ فعالة □ فعالة جداً
   - مع منظمات المجتمع المدني: □ غير فعالة □ محدودة الفعالية □ متوسطة □ فعالة □ فعالة جداً
2. ما المجالات التي تحتاج لمزيد من الشراكات؟
   - □ · التمويل والدعم المالي
   - □ · التدريب وتبادل الخبرات
   - □ · التطبيق الميداني للمشاريع
   - □ · التسويق والدعم الفني

المحور الخامس: التوصيات والتطوير

1. ما أهم التوصيات لتحسين فاعلية استراتيجيات الكلية؟

أكاديمياً:

_____

إدارياً وتنظيمياً:

_____

مالياً وتمويلياً:

_____

2. كيف يمكن ضمان استدامة المشاريع الطلابية؟
   - □ · نظام متابعة بعد التخرج
   - □ · توفير تمويل مستدام
   - □ · بناء شبكات دعم مجتمعية
   - □ · تطوير نماذج إيرادية للمشاريع

المحور السادس: الرؤية المستقبلية

1. ما تصوركم للمستقبل المثالي لريادة الأعمال الاجتماعية في الكلية خلال 5 سنوات؟

_____

_____

2. ما العوائق الرئيسية لتحقيق هذه الرؤية وكيف يمكن التغلب عليها؟

_____

_____

خاتمة

- هل هناك أي نقاط إضافية ترغب في إضافتها؟

_____

- هل توافق على الاتصال بك لاحقاً لتوضيح بعض النقاط إذا لزم الأمر؟

□ نعم □ لا

شكراً جزيلاً لوقتك وتعاونك

توقيع الباحث:----------

التاريخ: //2024

9.3. الملحق (ج): الجداول

1. جدول (1): المقارنة النظرية
2. جدول (2): الدراسات السابقة
3. جدول (3): توزيع العينة
4. جدول (4): خطة جمع البيانات
5. جدول (5): الخصائص الديموغرافية
6. جدول (6): مستوى الوعي
7. جدول (7): مستوى الرضا
8. جدول (8): اختبار T-test
9. جدول (9): معاملات الارتباط
10. جدول (10): تحليل ANOVA
11. الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ باستدامة المشاريع الاجتماعية الطلابية
12. جدول (12): تحليل SWOT للاستراتيجيات الحالية
13. جدول (13): المقارنة العالمية
14. جدول (14): العلاقات الرئيسية
15. جدول (15): فجوة الأداء
16. جدول (16): خطة تطوير المناهج الأكاديمية
17. جدول (17): إطار الشراكات الاستراتيجية المقترح
18. جدول (18): نظام الاستدامة المقترح
19. جدول (19): استراتيجية تمويل متعددة المصادر

9.4. الملحق (د):

إقرارات الباحثين

إقرار بعدم وجود تضارب مصالح: نقر نحن الباحثون بعدم وجود أي تضارب مصالح...

إقرار بأصالة البحث: نقر أن هذا البحث هو عمل أصلي لم يسبق نشره...

إقرار بالمسؤولية المشتركة: نتحمل نحن الباحثون مسؤولية جماعية عن محتوى هذا البحث...

توقيعات الباحثين:

1. د. شادية ثابت مرسي: ----------

2. د. دار النعيم محمد أبكر: ----------

تاريخ الإقرار: ١٠ يناير ٢٠٢٦