



(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

أدوار مراكز قيادة الأعمال بالتطبيق على  
مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال  
بجامعة الإسكندرية

إعداد

د/ منال سيد يوسف حسنين

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الإسكندرية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الثالث والسبعون . مايو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص الدراسة :

تؤدي ريادة الأعمال دورًا محوريًا في النمو الاقتصادي، وسببًا في تطور المجتمعات، نظرًا لدورها الحيوي في استحداث فرص العمل، وتحفيز الابتكار والإبداع؛ لذا سعت كثير من الدول إلى العناية بريادة الأعمال من خلال إنشاء مراكز لريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية، والتي تساعد على ترجمة الأفكار الإبداعية، والتصورات المبتكرة إلى عمليات التطبيق والإنتاج، ومع تزايد أهمية ريادة الأعمال قامت وزارة التعليم العالي في مصر بعدد من المبادرات لتدعيم ريادة الأعمال في الجامعات من خلال إنشاء حاضنات الأعمال، ومراكز ريادة الأعمال في عدد من الجامعات المصرية، ومن ضمنها مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية؛ لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة التحديد العلمي لأدوار مراكز ريادة الأعمال في ضوء خبرات عدد من الجامعات الأجنبية والعربية ؛ وتحديد الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية بغية وضع رؤية مقترحة لتعزيز أدواره ؛ بما يسهم في التطوير والتحسين المستمر للمركز، الأمر الذي ينعكس على أدائه، ومدى تحقيق الأهداف المنشودة .

## الكلمات المفتاحية :

ريادة الأعمال - مراكز ريادة الأعمال في الجامعات .

***The Roles of the Centers of Entrepreneurship in Application to the Center for Job Development and Entrepreneurship at the University of Alexandria.***

**Study Summary :**

Entrepreneurship plays a pivotal role in economic growth and a reason for the development of societies due to its vital role in creating job opportunities and stimulating innovation and creativity, Therefore, many countries have sought to take care of entrepreneurship by establishing centers for entrepreneurship in university institutions, which help translate creative ideas, and innovative perceptions into application and production processes, with the increasing importance of entrepreneurship, the Ministry of Higher Education in Egypt has undertaken a number of initiatives to support entrepreneurship in universities by establishing business incubators and entrepreneurship centers in a number of Egyptian universities, and including the Career Development and Entrepreneurship Center at Alexandria University, therefore the present study seeks to attempt scientific identification of the roles of entrepreneurship centers in the light of the experiences of a number of foreign and Arab Universities, and to identify the actual roles of the Center for Job Development and Entrepreneurship at the University of Alexandria in order to develop a proposed vision to enhance its roles, thus contributing to the development And the continuous improvement of the center, which reflects on its performance, and the extent to which the desired goals are achieved.

**Key Words:**

Entrepreneurship - Entrepreneurship Centers at Universities

## مقدمة :

يشهد المجتمع المصرى عديد من التغيرات التى أضحت لتشمل كافة الأبعاد السياسية ، والأقتصادية ، والأجتماعية ، والتى ستفرض مجموعة من الفرص والتحديات ، وأمام هذه التغيرات كان لابد من استحداث نماذج ، وأساليب إدارية حديثة ؛ فأصبحت هناك تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة المؤسسات ، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة **Entrepreneurship** ، فتعد ريادة الأعمال من الاتجاهات الحديثة ، والتى أصبحت متطلب رئيس فى ظل التنافس المؤسسى فى كافة المجالات ، وضرورة إعداد الفرد لمستجدات العصر، وازدياد أهمية ، ودور المعرفة خاصة مع التحول إلى اقتصاد المعرفة ؛ الأمر الذى يتطلب العناية بالإبداع ، والابتكار ، والسعى إلى ترجمة الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس ، لذلك فإن الجامعات عليها دورًا كبيرًا فى تنمية ثقافة ريادة الأعمال ، والتشجيع على العمل الريادى .

تؤدى ريادة الأعمال دورًا محوريًا فى النمو الأقتصادى حيث أجريت دراسة لوصف ريادة الأعمال فى ٣٢١ جامعة موجودة فى أكثر من ٦٠ دولة ، وتوصلت إلى أن ريادة الأعمال تقدم للأفراد فرصة لبناء مهن ناجحة من خلال تطوير وتنمية برامج تمد الطلاب بالمهارات ، والمعرفة ، والقدرات ، والفرص لجعلهم رواد اعمال ناجحين ، ومديرى لمشروعات صغيرة .

(Winkel , Jeff , William and Christine , 2013 : 1)

وعليه ، أصبحت ريادة الأعمال من مصادر الدخل للدول ، وسببًا فى تطور المجتمعات فعلى المستوى الخاص تؤدى ريادة الأعمال إلى تشجيع الأفراد على التوظيف الذاتى من خلال استثمار أموالهم لتمويل مشاريعهم الخاصة بشكل يؤدى إلى زيادة دخل الأفراد ، وتحسين ظروفهم المعيشية ، وعلى المستوى العام يساعد رواد الأعمال فى زيادة الاستثمارات المحلية، وزيادة الموارد المالية ، والقوى العاملة من خلال التوظيف الذاتى ، وتوظيف الآخرين مما يؤدى إلى خلق فرص عمل خاصة فى ظل غياب فرص التوظيف الحكومى ، فضلا عن تعزيز التنمية الأقليمية من خلال تحويل المناطق النائية إلى مناطق صناعية ، وتطوير المجتمعات، وزيادة الخدمات بها . ( الزبير ، ابوضيف ، ٢٠١٨ : ٥٠ )

ولقد سعت كثير من الدول إلى العناية بريادة الأعمال من خلال إنشاء مراكز لريادة الأعمال فى المؤسسات الجامعية ، والتى تساعد على ترجمة الأفكار الإبداعية ، والتصورات

المبتكرة إلى عمليات التطبيق والإنتاج ، ففي الصين على سبيل المثال صمم مختبر إكس X عام ٢٠١٣ بهدف تعزيز الإبداع ، والابتكار ، وتعليم ريادة الأعمال ، وتبليور مهمته الأساسية في ثلاث أبعاد: الخيال ، والابتكار، والتنفيذ ، فالخيال يسعى لأكتشاف القدرات الإبداعية لدى الطلاب ، والأرتقاء بها لوضع اللبنة الأساسية للمرحلتين التاليتين ، وهما الابتكار ، والتنفيذ حيث يشجع المختبر الطلاب من مختلف التخصصات الأكاديمية على استكشاف الفرص الجديدة في مجالات تخصصاتهم ، وتوسيع مساعيهم للبحث عن فرص تشمل تخصصات متعددة أخرى ، كما يسعى لتحقيق التكامل بين إدارات الجامعة ، والمؤسسات الأخرى بهدف الحصول على الموارد ؛ لتوفير السبل ، والوسائل الكفيلة بتحويل فكرة المشروع إلى واقع ملموس ، وتحقيق القيمة الاجتماعية لأعضاء المجتمع . ( جرين ، كانديدا ، إلين ، هيدى ، سام : ٣١ ، ٣٣ )

ووضعت البحرين برنامج لتنمية ، وتدريب ريادة الأعمال تقدم فيه تدريبات عملية مكثفة تركز على كيفية إنشاء ، وتنمية ، وتطوير المشروعات الريادية ، كذلك تدريب ، ومشاورة ، ومساندة رواد الأعمال المحتملين ، ، والتعاون مع المؤسسات المعنية بتسهيل وتنمية الصناعات ، كما أنشأت مركز ريادة الأعمال لتنمية الصناعات الناشئة ، والذي يهدف إلى دعم نمو المشروعات الريادية من خلال فريق عمل متخصص يضم نخبة من الخبراء ، وبالإستعانة بالهيئات المحلية ، والعالمية ( محمد ، سعدون ، ٢٠١١ : ١٥-١٦ ) .

ولقد أكدت إحدى الدراسات أنه لكي تتحول الجامعة إلى جامعة ريادية لابد من تأسيس مراكز ريادية تضم المبدعين في مختلف التخصصات ، بحيث تتولى مهمة دعم المنظمات الصناعية ، وقطاع الأعمال بالأفكار الريادية ، واحتضانها لحين تصبح قادرة على العمل بشكل مستقل مع التنسيق بين الجهات المعنية لبحث سبل تحقيق أقصى استفادة منها ( عبد الوهاب ، ٢٠١٨ : ٧٨ ) .

ومع تزايد أهمية ريادة الأعمال قامت وزارة التعليم العالي في مصر بعدد من المبادرات لتدعيم ريادة الأعمال في الجامعات من خلال إنشاء ، ودعم عدد من حاضنات الأعمال في عدد من المؤسسات الجامعية على مستوى جمهورية مصر العربية ، حيث تم إنشاء ٣ حاضنات في جامعة أسيوط على سبيل المثال ، لدعم عدد ٣٠ شركة بتمويل ٥,٧ مليون جنيه ليصل عدد الحاضنات إلى ١٧ حاضنة في أقاليم مصر المختلفة منها حاضنات

متخصصة ، وغير متخصصة ، لاحتضان عدد ٨٣ شركة ناشئة بإجمالي ٧،٤٣ مليون جنيه حتى ٢٠١٧/٢٠١٨ . ( وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠١٨ : ٣ )

كما أوضح البنك الدولي أن الحكومة المصرية شرعت في تطبيق مجموعة من الإصلاحات التشريعية ، والمؤسسية التي تتيح بيئة مواتية لقطاع منشآت الأعمال ، حيث طرحت الحكومة عدداً من برامج دعم ريادة الأعمال ، كما طبقت أيضاً مبادرات متنوعة لبناء مهارات ريادة الأعمال ، حيث دعمت الحكومة المصرية مبادرة "فكرتك شركتك" ، وغيرها من المبادرات التي تدعم ريادة الأعمال ، كما أشار البنك الدولي إلى أن هناك زيادة ملحوظة في النسبة المئوية للشباب الذين تتراوح أعمارهم ( ١٨-٢٤ عاماً ) الذين يقررون فتح مشروع خاص بهم ، ويمكن أن يُعزى هذا النمو في ريادة أعمال الشباب إلى ارتفاع معدل رواد أعمال -بحكم الضرورة -نتيجة لمعدلات البطالة ( البنك الدولي ، ٢٠١٨ : ٥ ) ، فضلاً عن عناية وزارة التعليم العالي والقيادات الجامعية في مصر بدعم ريادة الأعمال في جميع الجامعات المصرية .

واستناداً على ما سبق يتضح نظراً لأهمية ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي ، فلقد حظيت مؤخراً عناية كبيرة في مصر نظراً لدورها الحيوي في استحداث فرص للعمل ، وتحفيز الابتكار والإبداع ، حيث أنشأت مراكز لريادة الأعمال في عدد من الجامعات المصرية ، ومن ضمنها مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة التحديد العلمي لأدوار مراكز ريادة الأعمال في ضوء خبرات عدد من الجامعات الأجنبية والعربية ، لتحديد الأدوار الفعلية التي يؤديها مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ، لوضع رؤية مقترحة لتعزيز أدواره ؛ بما يسهم في التطوير والتحسين المستمر ، لتحقيق مستوى متميز في مجال ريادة الأعمال ؛ بما يجعله قادر على المنافسة على مستوى المؤسسات الجامعية .

## أولاً : مشكلة الدراسة :

على الرغم من عناية الحكومة المصرية ، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بزيادة الأعمال باعتباره توجهاً عالمياً تسعى كافة الدول للوصول إلى أفضل مستوى لريادة الأعمال ، إلا ان الواقع يشير إلى أن هناك قصور في ريادة الأعمال في الجامعات المصرية ، " فريادة الأعمال لا تمثل هدفا إستراتيجياً تسعى القيادات الجامعية إلي تحقيقه ، بجانب ضعف العناية بتنمية روح المبادرة الطلابية ، وعدم وجود لوائح منظمة للمشروعات الطلابية الريادية ، وعدم وجود نموذجاً لدمج أنشطة المشاريع الريادية علي جميع مستويات الطلاب ، وعدم وجود هيكل متخصص بالجامعات لريادة الأعمال يشمل أعضاء هيئة تدريس ، ورجال أعمال ، وغيرهم ، وضعف توافر الأكتفاء الذاتي من التمويل اللازم لدعم روح المبادرة لدي الطلاب ، كما أظهرت النتائج أن أهم هذه المعوقات ضعف الخدمات التوعوية ، والتثقيفية التي تقدمها الجامعات لتنمية ثقافة ريادة الأعمال ، يليها عدم وجود مركز لخدمات التوظيف والأعمال الريادية لمزاولة بعض الأنشطة " . ( الرميدي ، ٢٠١٨ : ٣٨٥ ، ٣٨٩ )

كما أوضح تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال عام ٢٠١٢ بعض ملامح ريادة الأعمال في مصر والتي تتمثل في ضعف معدل النشاط الريادي في مصر في الفئة العمرية ( ١٨-٦٤ ) حيث يبلغ نحو ٧,٨٢ % ، فضلا عن أن مصر من ضمن أقل الدول في معدلات التوقف بنسبة ٥,٢٨ % حيث أن أكثر من ٤٠ % من الاعمال توقفت بسبب عدم تحقيق أرباح ، كما جاءت مصر في المرتبة الأخيرة في مجال التعليم والتدريب الريادي في ظل نظام التعليم الجامعي الذي يعد من أبرز العوامل المقيدة لتطوير ريادة الأعمال في مصر .

( Global Entrepreneurship Monitor Egypt Entrepreneurship Report , 2012 : viii )

كما أشار التقرير العالمي لريادة الأعمال إلى ضعف التوجه الريادي في الجامعات المصرية ، حيث أوضح أن دولة الإمارات هي الأفضل عربيا في مؤشر ريادة الأعمال ( من حيث المواقف الريادية والمهارات والتطلعات ) تليها قطر ، والبحرين والسعودية ، في حين أن مصر تحتل المرتبة الأخيرة عربياً ، وفي المركز ٨٩ من ١٢٣ عالمياً ، حيث يتراوح مؤشر الريادة العالمي في مصر من ٢٣,٦ إلى ٣١,١ % .

(Ács , László , Erkkó , 2016 : 25-43-128)

ويتضح مما سبق أن هناك عديد من أوجه القصور فى ريادة الأعمال بالجامعات ترجع إلى عده أسباب لعل من أبرزها ما يتعلق بقصور مراكز ريادة الأعمال ، ومن ثم فهناك حاجة إلى تحديد الأدوار العلمية التى تؤدّيها مراكز ريادة الأعمال فى بعض الجامعات الأجنبية والعربية ، لتكون نقطة الانطلاق فى التحديد العلمى لأدوار مراكز ريادة الأعمال خاصة فى ظل توجه الجامعات إلى أن تكون جامعات ريادية ، مع التطبيق على مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ؛ بغية تحديد الأدوار الفعلية التى يمارسها المركز للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة ، وفى ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما طبيعة مراكز ريادة الأعمال فى المؤسسات الجامعية ؟
- ٢- ما أدوار مراكز ريادة الأعمال فى بعض الجامعات الأجنبية والعربية ؟
- ٣- ما الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية من وجهة نظر منسقى ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ؟
- ٤- ما الرؤية المقترحة لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ؟

## ثانياً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- ١- التأكيد على ضرورة العناية بالتوجهات الإدارية الحديثة بما يسهم فى تحقيق مستوى عالمى من المنافسة .
- ٢- تحديد أدوار مراكز ريادة الأعمال فى بعض الجامعات الأجنبية ، والعربية ، واستخدامها كمؤشر لتحديد ما ينبغى ان تؤدّيه مراكز ريادة الأعمال من ممارسات .
- ٣- تحديد الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية .
- ٤- وضع رؤية مقترحة لتحقيق التطوير المستمر ، وتعزيز أداء مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية .



### ثالثاً : أهمية الدراسة :

تتلور أهمية الدراسة فيما يأتي :

التحديد العلمي لأدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ، كما تفيد الدراسة صانعي السياسات ، والقيادات الجامعية ، والمسؤولين في مؤسسات المجتمع المختلفة ، والباحثين ، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ؛ لتوضيح أدوار مراكز ريادة الأعمال ، وفهم الممارسات الفعالة ؛ لتعزيز ريادة الأعمال ، بما يساعد صانعي السياسات ، والقيادات الجامعية خاصة على التطوير المستمر لمركز ريادة الأعمال والوصول به إلى العالمية .

### رابعاً : منهج الدراسة وأدواته :

تبعاً لطبيعة الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتنى بجمع المعلومات ، وتحليلها لوضع تصورات مستقبلية ، وذلك من خلال وصف مراكز ريادة الأعمال من حيث أهدافها ، ومبرراتها ، ومتطلباتها ، وتحديد أدوار مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية والعربية ، ثم تحليل الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية بغية تحقيق التطوير والتحسين المستمر .

ولتحقيق أهداف الدراسة صُممت استبانة تتضمن الأدوار التي ينبغي أن يؤديها مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ؛ بغية التوصل إلى الممارسات الفعلية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية .

### خامساً : حدود الدراسة :

طبقت الدراسة الميدانية على منسقى ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية والبالغ عددهم ( ٤٤ ) عضو هيئة تدريس ، واقتصرت على عدد ( ٣٢ ) عضواً ، وهو ما تم الحصول عليه من استجابات .

## سادساً : مصطلحات الدراسة :

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية :

### ريادة الأعمال :

يعود أصل مصطلح الريادة في اللغة إلى الفعل راد وراذ ، ويروده روادًا ، وريادًا ، وارتاده ارتيادًا ، أى بحث عنه ، وطلبه ، واسم الفاعل منها رائد ، وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة ( الكبير ، محمد ، هاشم ، ١٩٨٤ : ٢ ) .

وتعرف ريادة الأعمال اصطلاحياً على أنها " التوجه لإنشاء عمل خاص يديره الفرد من خلال بذل الفكر ، والجهد ، والوقت ، والمال ، ويتجلى فيها روح المغامرة ، وتقبل المخاطرة المحسوبة ، وتحمل التبعات النفسية ، والأجتماعية ، والمالية لذلك ، واستثمار عوائده لتوفير فرص عمل جديدة له ، ولغيره ، وللتخفيف أو الحد من البطالة ، وكذلك تحقيق الرفاهية الأقتصادية ، والأجتماعية لنفسه ، ولغيره ، والمساهمة في بناء مستقبله ، ومستقبل الوطن والمساهمة في إحداث تطوير، وتنمية وطنية شاملة ، ومستدامة " . ( عبد الفتاح ، ٢٠١٦ : ٦٣٢ )

كما تعرف ريادة الأعمال على أنها " أى محاولة لإنشاء أعمال جديدة ، أو إيجاد رواد اعمال ، أو التوسع في أعمال قائمة " . ( Global Entrepreneurship Monitor , 2012 : 2 ) Egypt Entrepreneurship Report ، وكما تعرف ريادة الأعمال على أنها " عملية ديناميكية قائمة على التغيير ، والإبداع ، ويتطلب ذلك طاقة إبداعية ، ورغبة ذاتية نحو تبنى ، وخلق أفكار جديدة ، وحلول مبتكرة ، كما تشمل القدرة على الاستعداد لتحمل المخاطر ، وحشد الموارد اللازمة للمهارات الإبداعية ، وهو ما يتطلب مهارة أساسية لبناء خطط العمل " . ( Kuratko , 2005 : 578 )

وتعرف ريادة الأعمال" على أنها عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة ، خاصة الاستجابة للفرص المتاحة ، كما أنها تنطوي على بذل الجهد ، وتحمل المخاطر ، مع توقع تلقي المكافآت في النهاية التي قد تأخذ شكل نقدي أو غير نقدي ( Pahuja , 2015 : 8 ) ، ويشير إلى ريادة الأعمال على أنها " عملية ديناميكية وأجتماعية ، حيث يقوم الأفراد ، بمفردهم أو في تعاون ، بتحديد الفرص ، والقيام بشيء ما معهم لإعادة تشكيل الأفكار إلى

أنشطة عملية ، أو موجهة في سياقات اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية " (Berglund , 2013:18 ) .

كما تعرف ريادة الأعمال على أنها " إنشاء مشروع جديد بإمكانيات محدودة تعتمد بشكل أساسي على الابتكار والإبداع ، فقد تكون تقنية جديدة ، أو منتج جديد يلبي رغبات جديدة ، ومن ثم تخلق مكانها في السوق ، وأيضاً توفر فرص عمل جديدة لرائد الأعمال ، ومن يعملون معه بربح كبير يحقق الثراء لرائد الأعمال ، ويمثل قيمة مضافة للأقتصاد الوطنى " ( الحمالي ، ٢٠١٦ : ٣٩٢ ) .

كما يشير إلى ريادة الأعمال على أنها " القدرة الواضحة للأفراد ، واستعدادهم بمفردهم ، أو في فرق ، داخل المؤسسات ، وخارجها ، لإدراك وخلق فرص اقتصادية جديدة (منتجات جديدة ، أو طرق إنتاج جديدة ، أو برامج تنظيمية جديدة ، أو غيرها) ، وتقديم الأفكار في السوق ، وتحديد العقبات المختلفة " . ( Peneder , 2009: 88 )

ويمكن تعريف ريادة الأعمال اجرائياً في ضوء التعريفات السابقة على أنها " عملية إبداعية يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد لإيجاد أفكار جديدة ، وحلول مبتكرة ، لإنشاء أعمال جديدة، أو تطوير أعمال قائمة ، مع القدرة على تحمل المخاطر ، وبذل الجهد المستمر للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة .

#### مراكز ريادة الأعمال في الجامعات :

ويرتبط بمفهوم ريادة الأعمال مفهوم مراكز ريادة الأعمال ، والذي يشير إلى أنه هياكل جامعية تساعد على تحقيق نشاط أبتكارى ، ونمو اقتصادى ، فهي آليات مصممة لسد "فجوة التمويل" في مرحلة الاستثمار حيث يقوم المستثمرون ، وصناديق رأس المال الاستثماري بتحويل تركيزهم إلى استثمارات أكبر حجماً في مرحلة لاحقة : ( Gulbranson , 2008 ) ( 250 .

ويُشار إلى مراكز ريادة الأعمال على أنها " جهة تقوم بتطوير ، وتنمية الشركات أو المؤسسات عامة من خلال الأنشطة الإبداعية والمبتكرة ، من خلال تقديم منتجات ، أو خدمات جديدة ، ومن خلال تحسين أساليب الإنتاج أو الخدمة الحالية ، وقد تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ( Tehseen, 2015 : 53 ) .

كما يعرف أيضًا على أنه " منظومة لتنمية التوجه نحو ريادة الأعمال بكل مكونات الجامعة ، ويظهر هذا في الهيكل التنظيمي للجامعة وفي رؤيتها ، وأنشطتها ، وبرامجها المختلفة ، ليمتلك خريج هذه الجامعة مجموعة من المهارات الريادية ، والتي تساعده في المستقبل على القيام بإجراء مشروعه الخاص " ( موسى ، ٢٠١٨ : ٥٩٢ ) .

ويمكن استخلاص تعريف إجرائي لمراكز ريادة الأعمال على أنها وحدة تنظيمية بالجامعة تدعم الأفكار ، والأنشطة ، والمشروعات الريادية المبتكرة ، والتي تساعد الطلاب ، والباحثين ، والخريجين ، وغيرهم على القيام بمشروعاتهم الخاصة مستقبلا ؛ بما ينعكس بالفائدة على الفرد ، والجامعة ، والمجتمع عامة .

### سابعًا : خطوات الدراسة :

وتتبلور خطوات الدراسة فيما يأتي :

#### الخطوة الأولى :

الخطوة الثانية : تقديم الأساسى المعرفى لمراكز ريادة الأعمال من خلال توضيح أهداف مراكز ريادة الأعمال ، ومبرراتها ، ومتطلبات أنشائها ، فضلا عن تحليل الأدبيات لتحديد أدوار مراكز ريادة الأعمال فى بعض الجامعات الأجنبية والعربية .

الخطوة الثالثة : التعرف على الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية من خلال إعداد استبانة لتحديد الأدوار الفعلية من وجهة نظر منسقى ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية .

الخطوة الرابعة : وضع رؤية مقترحة لتحقيق التطوير المستمر لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية .

وعليه ، فى ضوء خطوات الدراسة السابقة ، سيتم تناول المحور الأول المتعلق بطبيعة مراكز ريادة من حيث خصائصها ، وأهدافها ، ومبرراتها ، ومتطلباتها فى المحور التالى .

المحور الأول : طبيعة مراكز ريادة الأعمال فى المؤسسات الجامعية ( الخصائص ، والأهداف ، والمبررات ، والمتطلبات ) .

تعد مراكز ريادة الأعمال بالمؤسسات الجامعية استجابة لدعم أفكار ريادة الأعمال ، فهى تسهم فى تحقيق الإبداع ، والابتكار بما ينعكس على مستوى التميز ، والمنافسة على مستوى

الجامعات، ويمكن توضيح خصائص مراكز ريادة الأعمال ، وأهدافها ، ومبرراتها ، والمتطلبات اللازمة لإنشائها على النحو التالي .

### أولاً : خصائص مراكز ريادة الأعمال :

تم استخلاص مجموعة من الخصائص لمراكز ريادة الأعمال من خلال تحليل طبيعة ريادة الأعمال، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي : ( Deshmukh, 2015: 7-8 )

١- يعتمد على النشاط الإبداعي : فمراكز ريادة الأعمال تتضمن أنشطة قائمة على الإبداع والابتكار ، لذلك فمراكز ريادة الأعمال تبحث عن الاستفادة من الفرص الجديدة ، وتنفيذ الأفكار المبدعة ، والتقنيات الحديثة ، وتطبيق إنتاج ، وإجراءات ، ومفاهيم إدارة ، وأسواق ، ومشروعات جديدة ، ومن ثم فهي تشجع الإبداع ، وتحقق مزيد من الرضا ، وخدمات أفضل للمستفيدين ، والمزيد من الأرباح للمؤسسة.

٢- إنشاء مورد : تقوم مراكز ريادة الأعمال بتحويل المواد إلى مورد ، وبالتالي تسعى تلك المراكز إلى عملية تطوير المنفعة ، والقيمة الاقتصادية ، والقدرة على تكوين الثروة ، والاستفادة من رأس المال الفكرى .

٣- العناية بالتدريب : يعتمد نجاح المشروع على اتخاذ القرارات ، وتنمية القدرات لرائدى الأعمال ، فرواد الأعمال لا يولدون ، ولكن يمكن تنمية الكفاءات الريادية عن طريق التدريب، والتطوير الذى يوفره المركز .

٤- ممارسة قائمة على المعرفة : تحتضن مراكز ريادة الأعمال فكر، ومعرفة رائد الأعمال ، ف جودة الأفكار، والمشروعات الريادية تتحقق بعد خبرة طويلة، وممارسة تتم فى مراكز ريادة الأعمال ، ومن ثم فمراكز ريادة الأعمال ليست خدمة ، ولكن ممارسة قائمة على المعرفة .

٥- النشاط الموجه نحو البيئة : ريادة الأعمال نظام مرتبط بالبيئة الخارجية ، فيتحمل رواد الأعمال المخاطر مع مراعاة العوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والمادية للبيئة، ومن ثم تعد مراكز ريادة الأعمال استجابة مبتكرة للبيئة الخارجية .

٦- تحمل المخاطر : فمراكز ريادة الأعمال تواجه عدم اليقين، ومخاطر عديدة منذ بدء العمل، وذلك لأن بيئة العمل ديناميكية، ودائمة التغيير، لذلك لا بد من وجود نظرة مستقبلية ثابتة، وقدرة على تحمل المخاطر الممكنة الحدوث .

- ٧- النظرة الشمولية : تعنى مراكز ريادة الأعمال بجميع مجالات الحياة ، فهي لا تقتصر فحسب على النشاطات الاقتصادية، ولكن تتضمن جميع الأعمال، والنشاطات سواء المتعلقة بالتعليم، أو البحث، أو الطب، أو الهندسة، أو السياسة، أو غيرها
- ٨- السلوك الموجه نحو النتائج : تركز مراكز ريادة الأعمال على الحصول على نتائج جيدة من خلال جهود رواد الأعمال، وعملهم الدؤوب وهم يحققون أهدافهم من خلال قدرتهم على التخطيط السليم، والسلوك الموجه نحو الأهداف.
- ٩- المشاركة الريادية : لا يمكن أن يكون المركز مركزاً لريادة الأعمال بمجرد تبنيه للأبتكار، ما لم يشارك في هذا النشاط ، كما يجب أن يكون النشاط متكرراً أو مستمراً ، فالقيام بمعاملة واحدة لا يندرج ضمن نطاق ريادة الأعمال .
- ويمكن إضافة خصائص أخرى لمراكز ريادة الأعمال تتمثل في :
- ١٠- لا تهتم مراكز ريادة الأعمال بنجاح الأعمال فحسب ، بل تقاس بالأرباح مع تحقيق الرفاهية الشخصية، والأقتصادية، فمراكز ريادة الأعمال هي محفز لهيكلية التغيير، والتطور المؤسسي ( وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، ٢٠١٨ : ٥ ) .
- ١١- توفير التسهيلات اللازمة لرائدى الأعمال للقيام بمهامهم : من خلال توفير التمويل اللازم لأبحاث جديدة في مرحلة مبكرة لا يتم تمويلها في الغالب من قبل أي مصدر تقليدي آخر؛ يواصل كل من الباحثين الممولين إجراء أبحاثهم في مختبراتهم الخاصة ، فضلا عن تسهيل، وتعزيز تبادل الأفكار بين الجامعات، والصناعة، والمؤسسات المختلفة من خلال المرشدين، والاستشاريين المرتبطين بالمركز.
- ( Gulbranson , 2008 : 250 )

## ثانياً : أهداف مراكز ريادة الأعمال :

وتتبلور أهداف مراكز ريادة الأعمال فى المؤسسات الجامعية على النحو التالى :

أ- دعم روح المبادرة الاجتماعية : من خلال توجيه المشاريع الريادية لحل القضايا الاجتماعية، أو الثقافية ، بدلاً من الربح المالى فحسب، فمثلا ريادة الأعمال الخضراء هي المكان الذي يتم فيه استكشاف المشكلات البيئية لإحداث تأثير إيجابي على البيئة الطبيعية باستخدام العمليات المستدامة، وريادة الأعمال الرقمية هي تسويق المنتجات، والخدمات الرقمية التي يتم إنشاؤها، ودعمها على الإنترنت، مع الوضع فى الاعتبار أن هذا سيجعل مشاريع ريادة الأعمال مستدامة مالياً، من أجل تلبية احتياجات المستفيدين، فروح المبادرة هي تطبيق سلوكيات، ومهارات معينة داخل مؤسسة أعمال متناهية الصغر، أو شركات صغيرة ، أو قطاع عام .

(Enterprise and entrepreneurship guidance: Guidance for UK higher education providers ، 2012 : 8)

ب- تحقيق النمو الأقتصادى : فمراكز ريادة الأعمال تساعد على خلق فرص العمل، والنمو الأقتصادى، وتخفيف وطأة الفقر، وإضفاء الطابع الرسمى على القطاع غير الرسمى، فهى تبحث عن تطبيق الأفكار الريادية، ومن ثم خلق جيل جديد من الإبداع، والريادة يساعد على تحقيق النمو الأقتصادى . ( Office of the European Union , 2012 : 17 )

ج- الاستفادة من رأس المال الفكرى بالجامعات : الهدف من مراكز ريادة الأعمال تحويل أبحاث الجامعة، ورأس المال الفكرى إلى إبداع ، والذى من خلاله يمكن تطوير، وتنمية منتجات، أو أعمال، أو صناعات جديدة، أو غيرها، فالهدف منها منح الطلاب الفرصة للاستفادة مما تعلموه، وتحويل الأفكار التى قاموا بتوليدها إلى مشاريع تجارية، وتطبيقات فى العالم الواقعى. ( Dube , 2012 : 2 , 6 )

د- تنمية كفاءات رواد الأعمال : كشفت نتائج إحدى الدراسات إلى أن أبعاد الكفاءات الريادية لها تأثير كبير على توطيد العلاقة بين مناخ المبادرة، وأداء المشروع، ونجاح الأعمال ، كما أوضحت أيضاً أن الكفاءات الريادية تعد مؤشر قوى لأداء الأعمال، فرواد الأعمال الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءات المطلوبة يساهمون بشكل كبير فى نجاح المشاريع، ويمتلكون القدرة على التنبؤ بأداء المشروع ، وبالتالي ، فهناك حاجة للتحسين المستمر لكفاءة رواد الأعمال من خلال التعرض الكافى لبرامج التنمية الذاتية التي تعد خطوات حاسمة

نحو نجاح الأعمال . (Lawal , Olyiola , Omotayo , Olaleke, Akeem , 2018 ) : 13 )

ويتعين على رواد الأعمال أن تتوافر فيهم مجموعة من الكفاءات، والتي يكون لمراكز ريادة الأعمال دور فيها ، ويمكن توضيح تفاصيل كل مجال من مجالات الكفاءة لفهم السلوكيات الصحيحة المرتبطة بها ، ويمكن توضيح هذه الكفاءات على النحو التالي :

( Tehseen, 2015 : 55-56 )

- الكفاءة الاستراتيجية **Strategic Competency** تتعلق بمعرفة التوجهات المتوقعة ، والتغيرات وأثرها على الأداء، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، وربط الإجراءات بالأهداف الاستراتيجية، ومراقبة التقدم المحرز، ووضع إجراءات استراتيجية لتحقيق الأهداف .

- الكفاءة المفاهيمية **Conceptual Competency** وتتضمن قدرات مفاهيمية مختلفة يعكسها رواد الأعمال في سلوكياتهم كالابتكار، والبحث عن معالجة المشكلات بطرق جديدة، وتحمل المخاطر، ومهارات اتخاذ القرار، وفهم المعلومات المعقدة ، كما تعكس هذه الكفاءة القدرة العقلية على تنسيق جميع أنشطة الأعمال.

- كفاءة الفرص **Opportunity Competency** وتشير إلى القدرة على التعرف على الفرص المتاحة في السوق من خلال وسائل مختلفة، وإدراك الاحتياجات المعلنة وغير المعلنة للمستفيدين ، والبحث عن المنتجات، والخدمات المفيدة للمستفيدين، والاستفادة من أفضل الفرص .

-كفاءات التعلم **Learning Competency** تشير هذه الكفاءة إلى قدرة رواد الأعمال على التعلم من الطرق والوسائل المختلفة ، والتعلم بشكل استباقي ، وبالتالي يحتاج رواد الأعمال إلى الكفاءة التعليمية لتلبية متطلبات البيئة المتغيرة ، ويعد التعلم أمراً بالغ الأهمية لعملية تنظيم المشاريع؛ لأنه يساعد رواد الأعمال في توليد المعرفة ، وتقليل المخاطر .

-الكفاءة الشخصية **personal Competency** تتضمن القدرة على الاستجابة للنقد، والحفاظ على موقف إيجابي، ونقاط القوة والضعف، ومواءمتها مع التهديدات والفرص، والتعرف على نواحي القصور الخاصة والعمل على تحسيناتها، وبالتالي ، تعتبر القوة الشخصية أحد موارد العمل الرئيسية، ويعتمد النجاح على الاستفادة من هذه المهارة .



-الكفاءة الأخلاقية **Ethical Competency** وتتضمن الصدق، والشفافية في التعاملات التجارية من خلال الاعتراف بالأخطاء، ويقدم رائد الأعمال ذو الكفاءة الأخلاقية خدمات أو منتجات بأسعار معقولة، ويتحمل مسؤولية الإجراءات الخاصة ، ويتصرف الفرد بطريقة أخلاقية عندما يطبق هذه القواعد، والممارسات في جميع مواقف العمل بطريقة متسقة .

هـ- **تطوير قدرات الجامعة التنظيمية** : يعد تطوير القدرات التنظيمية للجامعة من أبرز أهداف مراكز ريادة الأعمال، فهي أمر مهم لتحقيق الريادة، والميزة التنافسية، وتتمثل هذه القدرات فيما يلي : (Farsi & et.al ,2012, 197-198)

- مكانة وسمعة الجامعة : وتتضمن مكانتها في نظر المجتمع ، والخبراء ، والمنافسين لها ، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية .
- استقطاب الموارد : وتشمل استيعاب الموارد المالية، والمادية، وتحسينها، وجذب الموارد البشرية ، وتنميتها ، وما يتطلبه ذلك من توافر قدرات معينة كالابتكار، والإبداع ، وخلق القيمة .
- خلفية الجامعة وسلوكها في الماضي : ومن أجل تحديد ذلك يمكن التعرف على استراتيجيات ريادة الأعمال السابقة، وتدريب رواد الأعمال في الماضي، ونخب التدريب والأفراد البارزين في الماضي، فخلفية الجامعة ليست منفصلة عن سلوكها الحالي ، حيث أن سلوكها الحالي سيعتبر سلوكها التاريخي في المستقبل.

و- **عقد تحالفات استراتيجية بين الجامعة ، ومؤسسات المجتمع** : أن وجود مراكز ريادة الأعمال تساعد على ايجاد تحالفات استراتيجية بين الجامعة ممثلة في مركز ريادة الأعمال، ومؤسسات المجتمع من مؤسسات صناعية، أو تجارية ، أو غيرها خاصة في ظل التطورات الديناميكية التي يشهدها المجتمع .

وتعتبر شبكات التحالف مع الشركاء من أهداف الجامعة الريادية، ومراكز الريادة في تلك الجامعات، وهي شبكات مع شركاء القطاع العام، والخاص، وشبكات مع شركاء أجنبي، وشركاء من قطاعات أخرى في المجتمع، ويجب أن تتفاعل هذه الشبكات ديناميكياً لمساعدة الجامعة الريادية في تكوين دورة الابتكار، ويمكن للقيادات الجامعية في مختلف المستويات المساهمة بشكل كبير في نجاحها، أو فشلها (Farsi & et.al ,2012, 197) ، ولهذا

تظهر أهمية وجود وحدات، ومراكز تربط بين الجامعة، والقطاعات، والمؤسسات المجتمعية الأخرى، ومن لعل من أبرزها مراكز ريادة الأعمال .

ز- الاستفادة من دعم المؤسسات الدولية لريادة الأعمال : حيث تُدعم بعض المنظمات الدولية ريادة الأعمال من خلال تقديم البرامج، والمنح، والتمويل، وغيرها (كما هو الحال في تقديم البنك الدولي الدعم المالي، وغير المالي للمشروعات الريادية، حيث يهدف إلى زيادة رأس المال التأسيسي، ورأس المال في المراحل الأولى، ورأس المال المغامر المتاح للشركات الناشئة المبتكرة، والمشروعات الصغيرة، والمتوسطة حديثة العهد التي تنطوي على إمكانات كبيرة للنمو وخلق فرص العمل ، فضلا عن توفير التدريب، والتوجيه، والإرشاد، وخدمات تنمية الأعمال للمشروعات متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة، ومن ثم فالبنك الدولي يسعى إلى تمويل المشروعات، وتقديم خدمات تنمية الأعمال، والتدريب على تعزيز المهارات (المهارات التقنية، ومهارات التواصل الشخصية)، وأنشطة دعم مقترحات الأعمال ( معسكرات التدريب، وورش العمل، ودورات تدريبية، وغيرها (البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ٢٠١٩ : ١٧، ١٩، ٢٢) .

### ثانياً : مبررات إنشاء مراكز ريادة الأعمال بالمؤسسات الجامعية :

تتعدد مبررات إنشاء مراكز لريادة الأعمال ما بين مبررات اقتصادية، وأجتماعية، وتعليمية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

أ- المبررات الاقتصادية : وتتمثل فيما يلي :

أ/١- استقطاب الشباب للعمل الحر، والمبادرات الفردية، والأعمال الريادية، واستثمار أموالهم، وطاقاتهم في مشروعات صغيرة، ومن ثم الاتجاه إلى الاستثمار في المشروعات الريادية يعد أحد أهم عوامل الاستقرار الاقتصادي للدولة خاصة أثناء الأزمات ( الحمالي ، ٢٠١٦ : ٤٠٧).

أ/٢- تأسيس، وتنظيم مئات الآلاف من المشاريع، وتسهم هذه المشروعات الحرة مجتمعة إسهاماً هائلاً في الأداء الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس على مستوى الاقتصاد العالمي، كما تؤدي الشركات الجديدة، والناشئة دوراً مهماً في الابتكارات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي ، ونمو الإنتاجية ( 2 : 2007 ، Kuratko ) .

أ/3- قد تكون مراكز ريادة الأعمال مصدرًا ممتازًا للدخل للجامعة، وتعزيز ميزانياتها من خلال التبرعات، والأوقاف، والمنح، وتسويق التكنولوجيا ، كاستخدام التكنولوجيا المطورة في الجامعة وتطوير شركات جديدة ( Finkle , 2006: 184-185 ) ، لذلك يجب أن تكون المراكز استباقية ، وتبحث عن بدائل أخرى لزيادة التمويل مثل : جعل الطلاب يعملون مع شركات محلية لكتابة خطط لهم مقابل مبلغ مالي، فضلا عن عقد الندوات ، وورش العمل ، والمنح ، والمشاركة في نقل التكنولوجيا . ( Finkle , 2006: 203 )

أ/4- تسهيل التعاون بين الجامعات، والصناعة، حيث تستفيد الشركات، والصناعة بشكل كبير من الأبحاث، والابتكار الجامعي، لذلك ركزت الجامعات على دعم الشركات الناشئة والقائمة ؛ لتسهيل المزيد من التعاون والابتكار، ومن ثم تبحث الجامعات باستمرار عن طرق لربط أبحاثها ، وتعليم الطلاب بأهداف الصناعة الناشئة ، من خلال انشاء مراكز لريادة الأعمال لخلق قيمة اقتصادية أكبر تتعاون فيها الجامعات بشكل استراتيجي مع الشركات ، حيث تقدم دورات تدريبية وتدريبيًا داخليًا، وتشارك المرافق مع الشركات الناشئة، مثل المسرعات، وإنشاء صناديق للمشاريع، وبرنامج الحوافز الممولة من الصناعة، وكل ذلك يقود إلى زيادة الابتكار وتطوير المنتجات من قبل طلاب الجامعة، والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، ومن بين أكثر الممارسات فاعلية : معهد جورجيا للتكنولوجيا (Georgia Tech) Flashpoint عبارة عن مسرع بدء التشغيل الذي يوفر تعليم ريادة الأعمال والوصول إلى الموجهين، والخبراء، والمستثمرين ذوي الخبرة في مساحة عمل مشتركة، ومفتوحة.

(The Office of Innovation and Entrepreneurship at the Economic Development Administration , October 2013 : 12 )

ب- المبررات التعليمية : ويمكن توضيح أبرز المبررات التعليمية لإنشاء مراكز ريادة

الأعمال على النحو التالي :

ب/1- توفر لطلاب الجامعات، وكبار رجال الأعمال، والباحثين الأكاديميين كل المعرفة، والكفاءات التي يحتاجونها لإنجاح أعمالهم من خلال تعزيز تصميم، وتنفيذ، وإدارة المشاريع الريادية الناجحة من خلال التالي :

- تعليم جيل جديد القيادة من خلال برامج الدراسات العليا لطلاب الجامعة .
- تلهم، وتدعم الشركات القائمة ، والجديدة من خلال منح شهادات عليا ( ماجستير ) معتمدة لقيادة الأعمال .

- أكساب معرفة أكاديمية متعمقة عن طريق المختبرات المستدامة للباحثين الأكاديميين.

#### (Centre for Sustainable Entrepreneurship: 6)

ب/٢- تقدم مراكز ريادة الأعمال التدريب، والتطور التعليمي لصقل، وإعداد رواد الأعمال، واكسابهم المهارات، والخبرات فى التعامل مع مختلف أطراف العمليات الإنتاجية، والتسويقية ( الحمالي ، ٢٠١٦ : ٤٠٧ ) ، فمثلا تم إنشاء معهد تنمية ريادة الأعمال في الهند (EDII) في أبريل عام ١٩٨٣ باعتباره الوكالة الرئيسية لتطوير ريادة الأعمال، لتدريب المدربين، وتحفيزهم، وإجراء برامج تدريبية نموذجية وإجراء البحوث في مجال تطوير ريادة الأعمال ، ومن ضمن البرامج التدريبية المقدمة برنامج التوظيف الذاتى EDP ، وبرنامج لتدريب معلمي الفنون التطبيقية في معهد تدريب المعلمين التقنيين (TTTI) .

#### ( Dshmukh , November 2015 : 153 )

ب/٣- دعم الأعمال الإبداعية من خلال برامج الحاضنات التكنولوجية لجذب، وتبنى الأفكار الإبداعية، وتكوين رصيد بشرى من رواد الأعمال . ( الحمالي ، ٢٠١٦ : ٤٠٧ )

ب/٤- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل، فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها ، وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق من خلال دعم مركز ريادة الأعمال، حيث تؤكد جامعة آباد أوليفا Abad Oliva - والتي لديها معدل توظيف مرتفع يبلغ ٩٨ % - على الحاجة إلى استيفاء الشروط التالية لتتمكن من تكرار ممارساتها في سياقات أخرى: تعزيز النشاط المؤسسي، والتمويل ، والدعم من فريق الإدارة ، وشبكة الاتصالات مع المتخصصين في الأعمال التجارية، والحصول على مؤسسة ملتزمون بتدريس ريادة الأعمال على جميع مستويات التعليم .

#### ( Nogueira , 2018 : 14 )

ولقد تحولت الجامعات من إجراء البحوث والتعليم حول ريادة الأعمال إلى ما يسمى "بالحلزون الثلاثي" "Triple-Helix"، أي شبكة الجامعة - الصناعة - الحكومة ، وبالتالي، بناءً على الاقتصاد القائم على المعرفة، والمشاركة الاجتماعية، لذلك، هناك تأثير أعلى لمؤسسات التعليم العالي على التكيف مع هذا الدور الجديد . ( Nogueira , 2018 ) : 14 )

ج- المبررات الاجتماعية : وتتمثل أبرز المبررات الاجتماعية في التالي :

ج/١- تحقيق الاستقرار الاجتماعي ، حيث يسعى المركز إلى تعزيز القيم الاجتماعية، والسلوك، والمعتقدات، والمفاهيم ، وغيرها ، والتي تؤدي دورًا حيويًا في تشكيل ميول رواد الأعمال ، فضلًا عن تأثير البيئة الاجتماعية خاصة مع التغيرات المجتمعية الحادثة حيث أعطت سياسة التحرير، والخصخصة، والعولمة المزيد من التشجيع للتنمية الاقتصادية، لذلك أصبحت الدول تقترب بسرعة نحو الاقتصاد المتقدم.

( Deshmukh , November 2015 : 125 )

ج/٢- زيادة التطلعات المجتمعية ، والنظرة إلى أن المعرفة لم تعد المجال الفريد للجامعات حيث تسهم مراكز ريادة الأعمال في إيجاد مصادر جديدة للتوظيف لمواجهة الخسائر في القطاعين العام والخاص، فضلًا عن إيجاد فرص تنافسية نتيجة للنمو؛ والبحث عن حلول لمكافحة بطالة الخريجين ، وأرباب العمل الذين يريدون أكثر من المعرفة، والمهارات الأساسية من خريجي الدراسات العليا حيث يبحثون عن طرق جديدة لتعزيز الابتكار، والقدرة التنافسية، ومن ثم يُنظر إلى مؤسسات التعليم العالي على أنها محركات الابتكار، والتقدم التكنولوجي ؛ وبالتالي فهي قوى دافعة للنمو الاقتصادي ؛ وخلق فرص وظيفية أفضل في مستقبل غير مؤكد . (Hannon , 2013 : 11-12 )

وفي ضوء المبررات السابقة لإنشاء مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية ينبغي التطرق إلى تلك المتطلبات التي يجب توافرها لإنشاء تلك المراكز في الجامعات ، والتي يمكن تناولها على النحو التالي .

### ثالثًا : متطلبات إنشاء مراكز ريادة الأعمال بالمؤسسات الجامعية :

تتعدد متطلبات إنشاء مراكز ريادة الأعمال بالجامعات، والتي يمكن توضيحها على النحو

التالي :

#### ١ - وجود قيادات داعمة لثقافة ريادة الأعمال، ومراكزها :

يؤثر بعد الثقافة على القواعد التنظيمية ، والمستويات المعرفية للتأثير على الجامعة الريادية وعلى مركز ريادة الأعمال، حيث تؤدي القيادات الجامعية دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وتعزيز مركز ريادة الأعمال لتأديه أدواره المنوطة بكفاءة ، ففي جامعة كينغستون **Kingston University (KUL)** على سبيل المثال ، قدمت برامج لتنظيم المشاريع؛ ومع ذلك على الرغم من كونها برامج ذات قيمة عالية، إلا أن نشرها كان محدودًا لأن ثقافة الجامعة لم تدمج تعليم المشروعات في تفكيرها، ونظامها، وفي عام ٢٠١٠ ، أكدت القيادات إلى الحاجة إلى وحدات الصف التي تركز على ريادة الأعمال في جميع التخصصات. (Gibson , 2017 : 6)

ولقد سعت القيادات بجامعة كامبريدج إلى النظر إلى بعدين رئيسيين ساعدا في تشكيل التجاوب الفعال لثقافة ريادة الأعمال بجامعة كامبريدج ، وهما :

١- القاعدة التمكينية "للاهمال الحميد" التي سمحت لأعضاء هيئة التدريس بمتابعة الأهتمامات الخارجية لأدوارهم الجامعية، بما في ذلك استغلال نتائج أبحاثهم، طالما استمروا في متابعة الأبحاث، والمنشورات، والقيام بالمهام التدريسية .

٢- التواصل، والتفاعلات، والاتصالات المجدولة بانتظام ، والتي كان من المتوقع أن يحضرها أعضاء هيئة التدريس، والتي سهلت بناء العلاقات، والتواصل عبر التخصصات المختلفة .

(Gibson , 2017 : 7)

ولكى يتم نشر ثقافة ريادة الأعمال من قبل القيادات الجامعية تم اقتراح ثلاث جوانب مهمة تؤدي فيها القيادات دورًا مهمًا، وهي : " النهج الهادئ لإنشاء الشركات **A softly approach to creating companies** ، وتعزيز السلوكيات الريادية **Enhancing entrepreneurial behaviors** ، وفتح الجامعة لخلق بيئة الأعمال **Opening University up to a business creating environment** " ( Bienfait : 7 ) ، ويقصد بها تبسيط انشاء المشروعات، وتطبيق الأفكار الريادية، من خلال اكتساب مهارات،

وممارسات تدعم ريادة الأعمال، وممارسة الجامعة لدورها في ريادة الأعمال من خلال ما تقدمه من حاضنات، ونشر ثقافة الريادة، وغيرها.

وعليه ، فريادة الأعمال تتطلب قيادة من نمط مختلف، وهو ما يطلق عليه القيادة الريادية التي تعزز ممارسات، وسلوكيات ريادة الأعمال فضلا عن جهودها التنظيمية المستمرة لتوجيه المؤسسة الجامعية نحو الريادة، ومن ثم فإن إحدى المتطلبات المهمة لإنشاء مراكز ريادة الأعمال أن تدعم القيادات الجامعية هذه المراكز، فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي يساعد على نشر ثقافة ريادة الأعمال ، خاصة أن نشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً طويلاً ، وبرنامج متنوع ، وتعهداً مستمراً ، من خلال أن تمتلك القيادات رؤية، ورسالة واضحة، وتضع الخطط الاستراتيجية المناسبة، وتشجع الابتكار والإبداع، وتسعى الى دعم أشكال التعاون بين المركز، ومؤسسات المجتمع المختلفة، وعقد شراكات، وبروتوكولات للتعاون بين المركز، ومؤسسات المجتمع سواء أكانت قطاع خاص، أو عام، وتشجيع الممارسات الريادية ، والبحوث التطبيقية ، والعمل على تحفيز الطلاب ، والباحثين، والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس للتعلم، وتقديم أفكار ريادية التي قد تتحول إلى مشروعات .

## ٢- توافر البيئة التحتية، والموارد اللازمة لمراكز ريادة الأعمال :

لكي تؤدي مراكز ريادة الأعمال أدوارها، وتلتزم بمهامها لابد من توافر الموارد الناعمة ممثلة في موارد بشرية، وتعليم، وتدريب، فضلا عن الموارد الصلبة الممثلة في الموارد المالية، والمادية، والبنى التحتية، والمصادر التكنولوجية ، ولابد من التوازن بين القوة الناعمة، والصلبة حتى تتحقق الأهداف المرجوة (Farsi & et.al, 2012, 197) ، ويمكن توضيح أبرز الموارد اللازمة لإنشاء مركز ريادة الأعمال على النحو التالي :

### أ/٢-الموارد المالية :

لابد من توافر الموارد المالية اللازمة لمراكز ريادة الأعمال من خلال : ( الباجوري ،

٢٠١٧ : ٢٩-٣٠)

- تطوير أدوات تمويلية جديدة لتحقيق استثمارات جديدة ، ومن بين خيارات التمويل قصير الأجل المتاحة، التمويل الصغير للمشروعات الريادية، والتسهيلات التجارية ، أما أدوات التمويل متوسطة وطويلة الأجل ، فتشمل الإيجار التمويلي ، والمساهمة

فى رأس المال، وصناديق الأسهم الخاصة، وخطوط الائتمان التى تقدمها المؤسسات التمويلية الدولية إلى المؤسسات التمويلية المحلية التى تقرض المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورأس المال المخاطر لتمويل المشاريع الريادية الجديدة .

- البحث عن آليات متطورة فى التمويل كربط صناديق الأسهم الخاصة بحضانات الأعمال ، ولتشجيع استخدام هذه الصناديق لابد من إيجاد روابط بين تلك الصناديق ، ورواد الأعمال من خلال بوابة إلكترونية لعرض الأفكار الابتكارية ، والتعرف على الإمكانيات التمويلية ، ويجب وضع نظام للحوافز الضريبية وغير الضريبية لأستقطاب الصناديق ، وتعزيز قدرة المنشآت الريادية على الأحتفاظ بحسابات مالية منتظمة وفق الأصول المحاسبية .

- زيادة وعى المنشآت الصغيرة، والمتوسطة حول نوافذ التمويل المتاحة التى تقدمها البنوك، والمؤسسات المالية الأخرى، وتوفير معلومات عن برامج الدعم المتاحة من مجالات إعداد الخطط الاستثمارية، وإعداد الحسابات المالية، ودراسة الجدوى، وإعداد طلبات القروض، وتعزيز تمويل المصارف للمنشآت الريادية باستخدام وسائل غير اجبارية، مثل تخفيض نسبة الاحتياطي القانونى بالنسبة للبنوك التى تخصص نسبة معينة من محفظة قروضها لفائدة المنشآت الريادية، وتشجيع تلك المؤسسات نحو التوجه نحو المنشآت الريادية .

- تقديم برامج دعم فى شكل خدمات غير تمويلية للمنشآت الريادية مثل التدريب فى مجال التخطيط الاستراتيجى، وتحسين قدراتها التنافسية، أو الخدمات الاستشارية الأخرى .

- انشاء مؤسسات متخصصة للاستعلام الائتمانى، فالاعتماد على هذه المؤسسات يسهم فى زيادة أقرض البنوك إلى المنشآت الريادية الصغيرة والمتوسطة ، حيث تقدم معلومات عن عمليات القروض، والتاريخ الائتمانى ، وفى بعض الدول مثل الهند يتوفر فيها مؤسسات متخصصة فى تقييم الجدارة الائتمانية للمنشآت الريادية.

ولقد قامت المملكة العربية السعودية فى هذا الصدد بعدة خطوات تشريعية، وتنظيمية للتغلب على مشكلات التمويل مثل تأسيس صندوق المئوية لتمويل المشروعات، ودعمها بشروط محددة، ومساهمة القطاع الخاص فى بعض البرامج الريادية لدعم المشروعات



الصغيرة ، فضلا عن دعم رواد الأعمال من خلال احتضان مشروعاتهم ، والمساهمة في رأس المال الإبتدائي ، وغيرها بما يسهم في تشجيع ودعم رواد الأعمال . (المبيريك ، ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤ : ٢٠ )

### أ/٣-الموارد المادية :

وتتضمن الموارد المادية بعض الوحدات التنظيمية التي تدعم، وتعزز، وتساعد على تحقيق أهداف مركز ريادة الأعمال، ولعل من أبرز هذه الوحدات ( حضانات الأعمال ، والحدائق العلمية ) ، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

أ/٣-١-حضانات الأعمال :

تعد حاضنة الأعمال وحدة تنظيمية داخل الجامعات صممت لتسريع نمو، ونجاح الشركات، والمشروعات الريادية من خلال سلسلة من المصادر، والخدمات الداعمة التي تتضمن توفير المساحة الضرورية للعمل، والتمويل، والتدريب ، والخدمات العامة ، وشبكات الاتصال، وتقديم الاستشارة من المتخصصين، فهي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات، وخبرات، وتجهيزات، وتسهيلات للراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني، وإداري من قبل أصحاب الخبرة والأختصاص، وهي عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال ، فحضانة الأعمال تتضمن سكرتاريات، وخدمات، وتجهيزات مكتبية (هاتف ، وفاكس ، وطباعة ، وتدريب )، وخدمات بريدية، واستشارات إدارية، وفنية مع دعم متخصص للبحث والتطوير، وتقديم رأس مال مغامرة . ( الشمرلى ، ٢٠١٤ : ١٣٧-١٣٨ )

يجب أن تكون الحاضنات مجهزة لاحتضان الأفكار، والمشروعات الريادية، لذلك يحظى التمويل بأهمية كبيرة فمثلا تتلقى الحاضنات في نيويورك تمويلاً من الدولة، وتحصل على بعض المساعدة من المحافظة، فضلا عن كونها تساعد في ربط الأعمال التجارية المحتملة بالمساعدة المالية من المستثمرين الماليين . -265: Hoyos , Jul -Dic 2015 ( 272)

### أ/٣-٢-الحدائق العلمية :

يدير الحديقة العلمية مهنيون متخصصون هدفهم الرئيسي زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار، وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها، والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة ، ويتمثل دور الحديقة العلمية فيما يلي :

- إنعاش، وتنظيم سريان المعرفة ، والتقنية بين الجامعات، ومؤسسات البحوث والتطوير، والشركات، والأسواق .
  - تسهيل إنشاء، وتنمية الشركات القائمة على الابتكار خلال عمليات حضانتها، وتفرغها .
  - تقديم خدمات إضافية قيمة إلى جانب توفير مكان راق، ومرافق عالية الجودة.
- (المبيريك ، ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤ : ٣١-٣٢ )

#### أ/٤-الموارد البشرية :

تتضمن الموارد البشرية فنيين من شركات متخصصة في الأعمال الريادية يتم الاستعانة بهم؛ لتقديم المساعدات الفنية لمشاريع شباب الأعمال بالجامعة، على أن يكون راعي رسمي لبعض مؤتمرات الجامعة ، وكذلك تقديم يد المساعدة، والعون من قبل رواد الأعمال السابقين، والاستفادة من رواد الاعمال الناجحين الذين يعيشون في الخارج لمشورتهم، وتعزيز الاتصالات بهم .

فمثلا تقدم جامعة إلينوي **University of Illinois** لبراءات الاختراع فرصة لصياغة طلبات براءات الاختراع للطلاب المخترعين، ويتم إحالة الطلاب المبتكرين الذين لديهم اختراعات إلى عيادة براءات الاختراع بواسطة مركز رواد الأعمال التكنولوجي (TEC) في كلية الهندسة ، حيث تقوم عيادة براءات الاختراع بعد ذلك بمراجعة الابتكارات، ثم يشرع كل طالب في العمل مع المخترعين لصياغة طلب براءة الاختراع بالتشاور مع مدرب، ومساعدة الطلاب على الالتقاء، والتعلم من رواد الأعمال الشباب ذوي الخبرة من خلال ورش عمل مختلفة تساعد الطلاب على التعلم، والتوصل لحلول للمشاكل المختلفة التي تواجه أفكارهم، ومشاريعهم الريادية، وتقدم جامعة واشنطن في سانت لويس ٢٥ برنامجًا داخليًا للتدريب مدفوع الأجر في فصل الصيف للطلاب للعمل في شركة ناشئة أربعة أيام في الأسبوع ، وحضور ورش عمل لتعلم التجربة يومًا واحدًا في الأسبوع مع مشورة أعضاء هيئة التدريس، وموجهي الأعمال.

(The Office of Innovation and Entrepreneurship at the Economic Development Administration , October 2013 : 20 )

#### أ/ ٥- الموارد المعلوماتية :

لقد تغيرت بيئة المعلومات بشكل كبير خلال العقد الماضي حيث انتقلت من جمع، وتخزين موارد المعلومات محلياً في حالة الحاجة إليها، إلى توفير الوصول إلى مجموعة أكبر من موارد المعلومات حسب الحاجة ( University of Canterbury, October 2019 ) ( 3 : ، ويتطلب ذلك وجود نظام للمعلومات يربط بين مركز ريادة الأعمال، والمؤسسات الجامعية، والبحثية ، ومؤسسات المجتمع المختلفة، والتي تمد بالمعلومات اللازمة ( البحوث المطلوبة في ضوء احتياجات السوق، وغيرها ) مما يعزز القدرة على التوصل إلى مشروعات مبتكرة، وبما يساعد على تحقيق المنافسة .

وتتضمن موارد المعلومات جميع أشكال نقل المعلومات التي يمكن استخدامها للترويج للأنشطة البحثية الفعالة، والمشروعات التنموية، والريادية، وتشجيعها، لذلك لا بد أن تتضمن تخزين المعلومات، واسترجاعها التي تقوم بها المستودعات الصلبة، والبرمجيات المستخدمة في الفهرسة، وتخزين الملفات بحيث يتيح للمستخدم الاستعلام عن المعلومات ذات الصلة . ( Chimah , Udo , November 2013 : 44 )

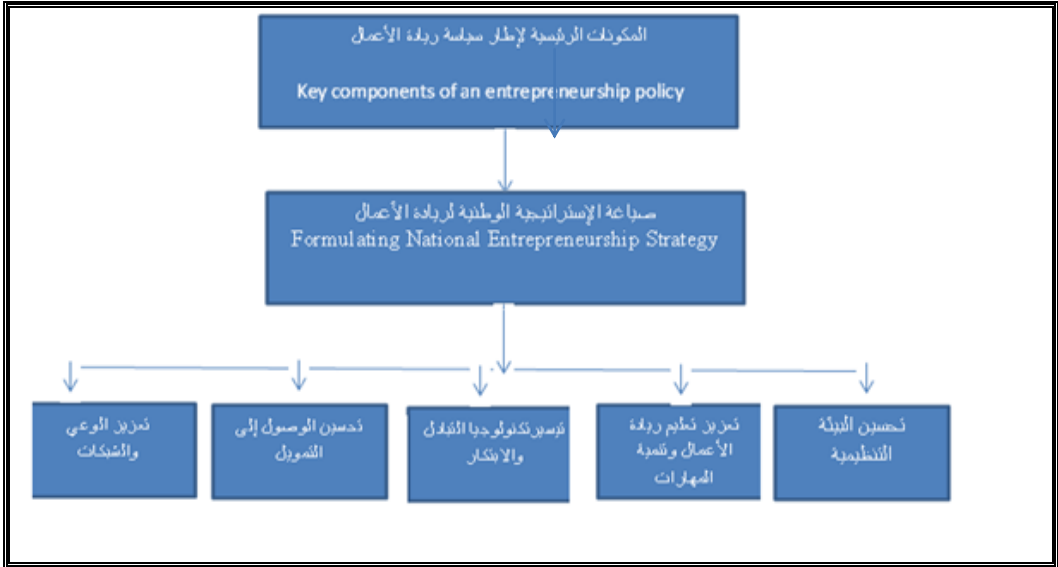
#### ٣- وجود إطار تشريعي يوجه مراكز ريادة الأعمال بالمؤسسات الجامعية :

وجود قواعد منظمة لعمل مركز ريادة الأعمال، وتشريعات توضح مسؤولياته، ومهامه، والكوادر البشرية المتضمنة فيه، وغيرها هذا من جانب، ومن جانب آخر سن القوانين التي تساعد على تعزيز ريادة الأعمال، ودعم المشروعات الريادية ، فمثلا اتخذت الحكومة المصرية إجراءات لتحسين البيئة المواتية لنمو، وتنمية القطاع الخاص، ودعم المشروعات الريادية ، حيث تضمنت: إنشاء سجل رسمي للأصول المنقولة لاستخدامها كضمان، وذلك للتغلب على المعوقات خاصة أمام المشروعات الأصغر حجماً، وتعديل قانون الشركات للسماح بتأسيس شركات الشخص الواحد رسمياً، وكذلك سن قانون استثمار جديد لتشجيع الاستثمارات الجديدة، فضلاً عن إنشاء نظام الخدمات الإلكترونية لتأسيس الشركات، وتقديم خدمات مخصصة لرائدات الأعمال . ( البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ٢٠١٩ : ٨ )

#### ٤- وضع سياسة واضحة لريادة الأعمال :

فلا بد من وضع سياسة واضحة تدعم ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية ، وهذا يتضمن التركيز على مجالات ذات أولوية للتركيز على السياسات التي لها تأثير مباشر على

نشاط ريادة الأعمال ، وهي : ( ١ ) صياغة استراتيجية وطنية لريادة الأعمال ؛ ( ٢ ) تحسين البيئة التنظيمية ؛ ( ٣ ) تعزيز تعليم الريادة ودعم المهارات الريادية ؛ ( ٤ ) تسهيل تبادل التكنولوجيا والابتكار ؛ ( ٥ ) تحسين الوصول إلى التمويل ؛ ( ٦ ) تعزيز الوعي وإقامة الشبكات ، والشكل التالي يوضح المكونات الرئيسية لسياسة ريادة الأعمال .  
( United Nations Conference on Trade and Development **UNCTD** , 2012 : 2 ) .



شكل ( ١ ) : المكونات الرئيسية لإطار سياسة ريادة الأعمال .

( United Nations Conference on Trade and Development **UNCTD** , 2012 : 2 ) .

ومن خلال الشكل السابق يتضح ضرورة وجود استراتيجية ريادية تضعها المؤسسة الجامعية، والتي تتضمن التنبؤ باحتياجات بيئة العمل المستقبلية، والتغيرات في بيئة العمل بحيث يتم أخذها في الاعتبار عند تحقيق الأهداف التعليمية، كما ينبغي العناية بمشاركة رواد الأعمال في التخطيط سواء كان رسمياً أو غير رسمي، من المؤكد أن جميع الأفراد الذين يفكرون في تأسيس مؤسسة ما يقومون بإجراء تقييم للموارد، والاستراتيجيات، والفرص، والنتائج المحتملة قبل اتخاذ قرار بتأسيس مشروع تجاري جديد . ( Cox , 2014 : 80 )

ومن ثم يجب النظر في عمليات التخطيط إلى ما يتعلق بتحديد الفرص، وتقييمها على أنها عملية مستمرة يمكن لرواد الأعمال من خلالها أن يظلوا مشاركين، ويمكن القيام بذلك بالاقتران مع عمليات التخطيط التي قد تمكنهم من تحديد الفرص التي قد لا تكون موجودة من

قبل ، فضلا عن تقييم الفرص المتعلقة بعمليات التخطيط ، والتي تكون بمثابة التغذية المرتدة والتي لا ينبغي إجراؤها دون مراعاة مختلف الظروف البيئية . ( Cox , 2014 :85 )  
ووفقا لما سبق يتضح أن مراكز ريادة الأعمال كوحدة تنظيمية داخل الجامعات يقع على عاتقها عديد من الأدوار التي لا بد من أن تؤديها بكفاءة حتى تستطع أن تحقق أهدافها، وتسعى إلى التطوير المستمر خاصة في ظل التغييرات السريعة التي تتطلب أخذها في الاعتبار، والعمل على مواكبتها ، ويمكن عرض لأدوار مراكز ريادة الأعمال في بعض الدول كمحاولة للوقوف على أبرز الأدوار التي ينبغي أن تؤديها مراكز ريادة الأعمال ، والتي يمكن تناولها في المحور التالي.

### المحور الثاني: أدوار مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية، والعربية .

يركز هذا المحور على أدوار بعض مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية، والعربية، والتي يمكن الاستفادة منها في التحديد العلمي لأدوار مراكز ريادة الأعمال، بما يسهم في تحقيق مزيد من التطوير، والتحسين ، ويمكن توضيحها على النحو التالي :

أولاً : مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية :

ويمكن التطرق إلى عدد من مراكز ريادة الأعمال في الجامعات الأجنبية ، ولعل من أبرزها يلي:

أ- مركز ريادة الأعمال بجامعة فير فيلد Fair Field University بالولايات المتحدة الأمريكية :

لقد أنشأت جامعة فير فيلد Fair Field University مركز لريادة الأعمال بمثابة حلقة وصل للخبرة في مجال ريادة الأعمال، وتقديم الدعم، وبين الإدارة الجامعية، ويمكن توضيح أبرز أدوار مركز ريادة الأعمال بالجامعة على النحو التالي :

Center for Entrepreneurship main office , December 2014:7-9-11)

أ/١- البرامج التعليمية Educational Programing : يُقدم المركز ورش عمل، وسمينارات مستمرة للإمداد بالمهارات الأساسية لريادة الأعمال، كما يمد المركز بمجموعة من الخبراء، ومتحدثين عن ريادة الأعمال، وبرامج مرتبطة بالمناهج المقدمة في كلية ريادة الأعمال، وكلية الهندسة ، وغيرها .

أ/٢- عيادة التسويق **Commercialization Clinic** : تقدم العيادة التسويقية المشورة للطلاب ، والكلية ، والجهات الخارجية حول ما يتعلق بالملكية الفكرية ، وتعد الملكية الفكرية مهمة لتطوير ، وتنمية التسويق للتكنولوجيا الجديدة باعتبارها البذرة، والمرحلة المبكرة للتمويل، ومن خلال العيادة التسويقية يشارك الطلاب، والجامعات، والأطراف الخارجية في مركز الريادة، ويحصلون على الخدمات الوظيفية، فالعيادة التسويقية تقدم خدمات للعام مع فرص تعليمية متنوعة تُقدم من خلال العيادة، فهي توفر الفرصة للتطوير، وتنمية المعرفة، والمهارات التي ستساعدهم لبناء علاقات لتطوير أفضل، وتسويق المنتجات الجديدة المطورة من خلال مركز الريادة .

أ/٣- الإرشاد **Mentorships** : فالإرشاد يمد الطلاب بالرؤية القيمة، والخبرة، والتي لها علاقة بالدورات الدراسية للطلاب، والأهتمامات البحثية، والمشروعات الحرة، والتطوير المهني المستقبلي، فضلا عن وجود فريق يوجه الفرص المرتبطة بخطط الأعمال، فالكلية تدعو إلى الخدمة كمرشدين لرواد الأعمال من الطلاب على مدار العام ، فالمرشدين يُعدوا من الخبراء في مجال اهتمام معين ، مع الأخذ في الحساب أن دور ومسئولية المرشدين قابلة للتكيف مع الجدول المهنية ، والشخصية الخاصة بهم .

أ/٤- المشاركة المجتمعية **Community Engagement** : ولتحقيق الريادة تحتاج إلى التدريب، والدعم المستمر من قبل مؤسسات المجتمع لمساعدة الأفكار الريادية لكي تتحقق وتأخذ شكلها ، فالمساعدة على ايجاد الريادة الجديدة، وتدعيم القائمة جزء من رسالة مراكز الريادة في جامعة فيرفيلد للمساعدة على النمو الاقتصادي، والمشاريع المحلية في المنطقة، ومن أشكال المشاركة المجتمعية دعوة مؤسسات المجتمع إلى المركز لتقديم النصح، والإرشاد من خلال مقابلات الدائرة المستديرة لاستكشاف الموضوعات التي لها علاقة بالأخلاقيات، وتنفيذ المشروعات، واختيار المستثمرين، وعلاقات قضايا السياسة العامة ذات الصلة .

أ/٥- منح تنافسية للطلاب والباحثين بالجامعة / **Competitive grants for students faculty research** :فمركز ريادة الأعمال يقدم منح تنافسية لجذب، وإدارة التمويل المخطط للطلاب، والباحثين؛ بما يساعد على تطوير الأفكار، والمشروعات الريادية .

**ب- مركز فون ليبيج في جامعة كاليفورنيا The von Liebig Center at UCSD :**

في عام ٢٠٠١ ، منحت مؤسسة وليم فون ليبيج William J. von Liebig Foundation جائزة جاكوبس للهندسة Jacobs School of Engineering التابعة لجامعة كاليفورنيا بقيمة ١٠ ملايين دولار لإنشاء مركز لريادة الأعمال تتمثل أهدافه الرئيسة في تسريع عملية تسويق الإبداعات، والابتكارات في السوق ، وتشجيع، وتسهيل تبادل الأفكار بين الجامعة، والصناعة ، وإعداد طلاب الهندسة لمكان عمل ريادة الأعمال، وإنجاز هذه الأهداف، يؤدي المركز ثلاث مهام، وهي : التمويل الأولي، والخدمات الاستشارية، والبرامج التعليمية، ويمكن توضيح أدوار المركز على النحو التالي : ( Gulbranson , 2008 : 251: 253 )

ب/١ - التمويل : يوفر مركز ريادة الأعمال تمويلًا أوليًا يتراوح بين ١٥٠٠٠ دولار و ٧٥٠٠٠ دولار لدعم الابتكارات، والمشروعات، وتسويقها ، هذه الأموال لا تستخدم للبحث الأساسي، بل لتقييم الإمكانيات التجارية للبحث، ويتيح التمويل للمستفيدين التركيز على التطوير، أو البناء، أو إجراء أبحاث سوقية محددة، وقد يؤدي هذا التقييم إلى التعاون في المجال، أو الترخيص، أو إنشاء شركة جديدة، أو التخلي عن التكنولوجيا للتطبيق التجاري، ويموّل المركز عادةً ما يتراوح بين عشرة إلى اثني عشر مشروعًا سنويًا، والتي تراوحت بين ٣٥ و ٦٠٪ من المقترحات المقدمة إلى المركز، الخطوة الأولى في عملية التمويل هي تقديم بيان النوايا الذي يحدد المشروع، وبعد تقديم بيان النوايا، يقوم مدير تسويق المركز بتعيين مستشار للمساعدة في إعداد الاقتراح، والعرض التقديمي إلى لجنة المراجعة ، وتقوم لجنة مراجعة مكونة من خمسة أعضاء مع خبرة فنية، وتجارية، بمراجعة التطبيق، وتوصي لجنة المراجعة المرشحين إلى المركز بناءً على حداثة التكنولوجيا وحاجتها، واحتياجات السوق المحتمل، وموقف الملكية الفكرية، ومصداقية الباحث المبدئي ، ثم يتم اتخاذ قرار التمويل النهائي من خلال مدخلات من المشرفين، وموظفي المركز . ( Gulbranson , 2008 : 251 )

ب/٢- برامج تدريبية : يعنى المركز بالتدريب على تنظيم المشاريع Entrepreneurism Training: ليصبحوا مساهمين أكثر فاعلية في شركات التكنولوجيا سريعة الحركة ، حيث

يقدم المركز دورات تدريبية - يقدمها مدربين من ذوي الخبرة الأكاديمية والصناعية- على المبادئ الأساسية لريادة الأعمال ، وتطوير المنتجات ، وتقييم التكنولوجيا ، وإنشاء المشاريع ، فضلا عن ورش العمل القصيرة، ولقد حظي سجل المركز **von Liebig Center** - باهتمام واسع على مستوى العالم ، وقد تم الاعتراف به من قبل مؤسسة كوفمان **Kauffman** كنموذج للمثبتين في إثبات المفاهيم الريادية ، حيث يقدم موظفو ومستشارون المركز ورش عمل ، ودورات قصيرة للجامعات ، والمؤسسات الأخرى للمساعدة في تمكين وتعزيز الريادة ، والابتكار في جميع أنحاء العالم ، **(von Liebig Entrepreneurism Center : 1)** ، ومن ثم يدعم المركز دورات تدريبية لإعداد الطلاب لمواجهة تحديات بيئة العمل في بيئة العمل التمهيدية على حد سواء .

ولقد منحت برامج التدريب لجامعة كاليفورنيا في سان دييغو (AIP) الطلاب فرصة الاستفادة من معارفهم، ومهاراتهم الأكاديمية في مختلف بيئات الشركات، والمؤسسات المجتمعية ، حيث أسس رواد الأعمال (خريجو جامعة كاليفورنيا) في سان دييغو شركات ناجحة على مستوى مقاطعة سان دييغو، وولاية كاليفورنيا، والولايات المتحدة .

(Educational Facility Planner Institutional Research UC San Diego , July 2008 : 90)

ب/٣-برامج تعليمية : تتضمن المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات ، حيث يستضيف المركز محاضرات ، وندوات لتعليم الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والخريجين ، وكذلك إقامة منتديات تجمع كبار المهنيين من الصناعة، والأوساط الأكاديمية؛ لتقديم العروض والمقابلات ، كما يستضيف المركز مؤتمرات لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، وتم تصميم جميع هذه البرامج التعليمية لتعزيز مستويات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس من الوعي والتعليم، والإلمام بالقضايا العملية ذات الصلة المتعلقة بالريادة، والتسويق عامة .

(Gulbranson , 2008 : 252- 253)

ب/٤- الخدمات الاستشارية : في عام ٢٠٠٧ ، كان لدى مركز **Von Liebig Centre** ستة مستشارين يعملون بأجر، وثمانية يعملون في المركز بدوام جزئي ، يدعم هؤلاء المستشارون حوالي عشرة مشاريع لكل منهم ، ويتم اختيار المستشارين استنادًا إلى خلفياتهم في مجال تقني ، ولديهم خبرة كبيرة في مشاريع التكنولوجيا الناشئة والمرحلة الأولى ، ولديهم



اتصالات كبيرة بالشركات المحلية، ومصادر الاستثمار، وتعد هذه الروابط قيمة للغاية لأنها تربط بين التكنولوجيا، والباحثين بشبكات خارجية مهمة، ويعمل الاستشاريون والمركز بالشراكة مع ممثلين من مكتب نقل التكنولوجيا بالجامعة (TechTIPS) المسؤولين عن حماية الملكية الفكرية تنفيذ اتفاقيات الترخيص للشركات الناشئة، أو المرخص لهم، كما يعمل المركز أيضًا مع المنظمات المجتمعية الخارجية للتدريب، فضلًا عن تقديم التوجيه، وتحديد رجال الأعمال، ورأس المال الاستثماري الذي سيساعد الشركات الناشئة، فالمركز يجعل هذه الخدمات الاستشارية متاحة للجميع حتى لو لم يتلقوا تمويلًا من المركز ، كما يوفر المركز مساحة احتضان، ومواقع اجتماعات ضرورية لشركات ما قبل التشغيل للعمل قبل تأمين رأس المال وتنفيذ اتفاقية الترخيص. ( Gulbranson , 2008 : 252 )

ب/5-المساعدة التجارية **Commercialization Assistance** وترتبط الخدمات الاستشارية بالمساعدات التجارية حيث يقدم مستشارو التكنولوجيا والأعمال ذوي الخبرة المساعدة في مجال التسويق لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب المهتمين باستكشاف تسويق اختراعاتهم ، كما يوفرها خبرة في مجال تطوير المنتجات، وتوجيههم حول الوصول إلى الموارد التي تحتاج الشركات الناشئة إلى إطلاقها، ويعد المستشارين في مجال الأعمال هم رواد أعمال ناجحون كمستشارين للجامعة ، يتم اختيارهم لخبرتهم في تخصصات تقنية محددة، ولديهم خبرة في العمل في كل من الشركات الناشئة، والكبيرة. (Von Liebig

#### 1) Entrepreneurism Center :

ج- مركز ريادة الأعمال بجامعة ستانفورد **Stanford University** بالولايات المتحدة الأمريكية :

ويتضمن مركز ريادة الأعمال بجامعة ستانفورد عدد من المهام، والأدوار الرئيسية ، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

ج/1- برنامج ستانفورد للمشاريع التكنولوجية **Stanford technology ventures program stvp** : يعد برنامج ستانفورد للمشاريع التكنولوجية (STVP)

بمثابة مختبر يقوم بإعداد، وتقديم الدورات للطلاب، كما يدعم أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أبحاث علمية حول مشاريع عديدة من ضمنها مشاريع التكنولوجيا ذات التأثير العالي، كما يقدم الزمالات ذات المستوى العالمي، والأنشطة اللامنهجية لطلاب جامعة ستانفورد حيث

يوفر المختبر STVP العديد من الطرق للطلاب لتعليم ريادة الأعمال خارج الفصول الدراسية من خلال تنمية المهارات، وفعاليات المجموعات الصغيرة، وبرامج المنح الدراسية المبتكرة والعملية ، والتي من خلالها يمكن لطلاب جامعة ستانفورد تطوير عقلية ريادية من خلال غمر أنفسهم في مجموعات من صانعي التغيير (Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019 )

ج/٢- برنامج زمالة مايفيلد (MFP) The Mayfield Fellows Program : برنامج عمل، ودراسة في مجال ريادة الأعمال يدرّب ١٢ طالبًا جامعيًا من طلاب جامعة ستانفورد من أي تخصص ليصبحوا قادة في مجال التكنولوجيا، يوفر برنامج زمالة مايفيلد (MFP) فرصة لتطوير الفهم النظري ، والمعرفة العملية ، ومهارات القيادة اللازمة لإنشاء المشروعات الريادية، وتوسيع نطاق شركات الجديدة، وألقائمة من خلال الدورات التدريبية، والتوجيه، وأنشطة التواصل، والتدريب الداخلي، وغيرها .

(Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019 )

ج/٣- زمالة الرياديين المبتدئين TVF Threshold Venture Fellows تجربة تعليم ريادة فريدة من نوعها مصممة لطلاب ماجستير هندسة ستانفورد، حيث يتم تصميم برنامج Threshold Venture Fellows للمشاركين في مناقشات عميقة حول الريادة في مجال الأعمال، وهو مصمم خصيصًا لعشرة طلاب ماجستير في كلية ستانفورد للهندسة ممن يهتمون بمشاريع ريادة الأعمال، مع وجود مقعد في الصف الأول لإنشاء المشاريع والنمو ، يتمتع الزملاء بفرص لمراقبة أصحاب رؤوس الأموال المحلية ، والحصول على إرشادات الصناعة من المتخصصين ، وشبكة الخريجين المتنامية ، ولقد كان يُطلق على هذا البرنامج سابقًا اسم زمالة رواد الأعمال Entrepreneurial Leaders Fellowship".

(Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019 )

ج/٤- برنامج أكسل للطلاب المبتدئين AIS Accel Innovation Scholars : إعداد طلاب جامعة ستانفورد للدكتوراه للحصول على أفكار ريادية متميزة ، حيث يدعم برنامج أكسل لطلاب الدكتوراه المبتدئين (AIS) Accel Innovation Scholars في اكتشاف مهارات، وإمكانيات تسويق التكنولوجيا، وتقييم الفرص، وقيادة الريادة في الأعمال،

يقدم هذا البرنامج الذي مدته تسعة أشهر خبرات بحثية للطلاب من خلال الوصول إلى قادة ريادة الأعمال، والشركات الناشئة المبتكرة.

( Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019 )

ج/٥- شبكة ستانفورد لريادة الأعمال **Stanford Entrepreneurship SEN**

**Network** : شبكة ستانفورد لريادة الأعمال هي اتحاد للبرامج الجامعية، وعدد من المنظمات بالمجتمع ، والمجموعات الطلابية التي توفر فرصًا لمجتمع ستانفورد للتعلم ، واستكشاف مختلف جوانب ريادة الأعمال، حيث تتعاون عدد من المنظمات في الأحداث، وتجتمع في كثير من الأحيان لمناقشة، ومشاركة المبادرات الجديدة .

( Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019 )

ج/٦- برنامج قيادة ريادة الأعمال لأعضاء هيئة التدريس بستانفورد ( **FELP** )

: The Stanford Faculty Entrepreneurial Leadership Program

برنامج فريد من نوعه لريادة الأعمال في كلية ستانفورد في مجالات العلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات والمهتمين باكتساب المعرفة، والمهارات اللازمة لتوسيع نطاق الأكتشافات البحثية خارج المختبر، حيث يوفر برنامج القيادة في كلية ستانفورد لأعضاء هيئة التدريس فرصة فعالة من حيث الوقت لتعلم كيفية تحديد فرص تنظيم المشاريع في مختبراتهم ، وكيفية تبادل الأكتشافات المتقدمة مع العالم من خلال المنتجات، والمشاريع ، حيث يتم اختيار اثني عشر من أعضاء هيئة التدريس في مجالات العلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات من جميع أنحاء الجامعة للانضمام إلى مجموعة متعددة التخصصات من العلماء لفصلين (فصل الشتاء / الربيع) من التعلم، والمناقشات، والإرشاد.

(Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019)

ج/٧- ورش عمل سبارك **Sparks workshop** : يتم من خلالها بناء مهارات تنظيم

المشاريع في ورش العمل لأعضاء مجتمع ستانفورد، عبارة عن ورش عمل حول مجموعة متنوعة من الموضوعات المتعلقة بروح المبادرة والابتكار، وتقدم ورش عمل بقيادة خريجي جامعة ستانفورد، وقادة الصناعة، والخبراء الأكاديميين ، ومن أمثلة ورش العمل لعام

٢٠١٩ : برنامج زمالة الرياديين المبتدئين **Threshold Venture Fellows**

**Program Q&A**، الانتقال من "الرؤية" إلى "المشروع" **"Vision"** Moving from

.to **"Venture**

( Entrepreneurship center at Stanford Engineering , 2019 )

## د- مركز ريادة الأعمال في جامعة باوهاوس بالمانيا : The Bauhaus University's Entrepreneurship Centre

بدأ مركز ريادة الأعمال نويديل Neudeli في عام ٢٠٠١ ، كمبادرة لتعزيز ريادة الأعمال في جامعة باوهاوس بالمانيا Bauhaus-Weimar تشمل أنشطة لدعم المشاريع التمهيدية التي يقدمها المركز تعليم ريادة الأعمال، ودعم بدء التشغيل لجميع الطلاب والخريجين والعاملين في كليات الهندسة المعمارية ، والهندسة المدنية ، والإعلام ، والتصميم الذين يظهرون أفضل ما في ريادة الأعمال مؤهلون للحصول على دعم المركز، حيث يساعد المركز على رفع مستوى الوعي العام من حيث (تعليم رواد الأعمال ، والكشف عن الأفكار ، والخدمات الاستشارية ، وتنظيم المسابقات، والفعاليات ، وغيرها ) ، ودعم التدريب وتطوير المهارات مستمر (التدريب، وورش العمل ) ، ويتضمن أدوار مركز ريادة الأعمال ما يلي :

( 36: 2009 , Organisation for Economic Co-operation and Development )

د/١- تعليم "ريادة الأعمال": "entrepreneurship education" Prototyping :  
تعمل فرق الطلاب متعددة التخصصات (التصميم ، والإعلام ، والأعمال التجارية ، وعلوم الحاسوب وآخرون) على دراسات حالة حقيقية من الشركات، ورجال الأعمال، والمشاريع، وبراءات الاختراع الجامعية.

د/٢- مساحة وبنية تحتية لتطوير الأفكار Space and infrastructure for idea development :  
توفير مساحات مكتبية ، واستخدام مجاني للبنية التحتية، وتقديم المساعدة من قبل فريق المركز .

د/٣- الكشف عن الأفكار والمسابقات idea scouting and competitions :  
تعد سنويًا مسابقات للكشف عن الأفكار الريادية مثل مسابقات "فكرة الفكرة"، و "٣٠ ثانية"، وغيرها المقدمة من قبل المركز لدعم، وتبني الأفكار، والمشروعات الريادية .

د/٤- الخدمات الاستشارية Consulting service :  
تقديم المشورة بشأن تطوير الأفكار ، ونماذج الأعمال، والتدريب المستمر للطلاب، وموظفي الجامعة، والخريجين.

٥/د - التبادل وصنع المباريات exchange and match-making : حيث تُعقد اجتماعات رسمية ، وغير رسمية منتظمة تجمع الطلاب، ومؤسسي الأعمال، ورجال الأعمال، والمستثمرين من خلفيات مختلفة، وفي مراحل مختلفة من نشاطهم في مجال تنظيم المشاريع. ومما سبق يتضح أن هناك أدوار مهمة لا غنى عنها لمراكز ريادة الأعمال كما عُرضت ، ولعل من أبرزها ما يتعلق بالدور التعليمي، والاستشاري الذي يحظى بأهمية كبيرة في مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية ، وفي ضوء ذلك يمكن عرض بعض نماذج مراكز ريادة الأعمال في بعض الدول العربية على النحو التالي .

### ثانياً : مراكز ريادة الأعمال في بعض الدول العربية :

ويمكن التطرق إلى أدوار مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات العربية على النحو التالي :

#### أ- مركز ريادة الأعمال بجامعة حمدان بن محمد الذكية بالأمارات العربية المتحدة :

أنشأ مركز ريادة الأعمال في عام ٢٠١٤ بتأييد من مؤسسات دولية كجامعة ستانفورد، وجامعة كاليفورنيا ، وبيركلي ، وأطلقت الجامعة مركزها الخاص لريادة الأعمال استجابةً لحاجة المجتمع المتزايدة إلى دعم أفكار ريادة الأعمال، وتسريع عملياتها، وهذا ما يتضح جلياً من خلال مشاريع أعمال ناجحة من قبل المشاركين في برنامج إدارة الإبداع، والتغيير الذي تقدمه الجامعة (مركز ريادة الأعمال جامعة الإمارات ، ٢٠١٨ ) ، ويمكن توضيح أبرز أدوار مركز ريادة الأعمال بجامعة حمدان على النحو التالي :

أ/١-تقديم الإرشاد، والتوجيه لرواد الأعمال : ويعمل مركز ريادة الأعمال في الجامعة على تقديم الاستشارات المهنية، وإرشاد رواد الأعمال الشباب والشركات الناشئة، وتوجيههم ، عن طريق تسخير خبرات وموارد الجامعة، بهدف الاستفادة الأمثل من إمكانات الاتصالات الرقمية، ووسائل الإعلام الاجتماعي لإعادة تصميم نماذج أعمالهم، وإستراتيجياتهم، وعملياتهم، كما ستستفيد الشركات المخترعة من خدمات الإرشاد، والموارد التقنية للمركز. (مركز ريادة الأعمال جامعة الإمارات ، ٢٠١٨ )

أ/٢- عقد الدورات التدريبية : يسعى مركز ريادة الأعمال إلى تلبية احتياجات المجتمع من الدورات التدريبية ، حيث يقدم عدد من الدورات التدريبية بما فيها البرامج المهنية، والشهادات

التخصصية في المجالات التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل، فضلا عن تسويق البرامج التدريبية التي تطرحها الجامعة . ( جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٦ : ٤ )

أ/٣- أنشاء وحدات تدعم الأفكار، والمشروعات الريادية : يدعم المركز عدد من الوحدات التي تدعم الأفكار، والمشروعات الريادية كأنشاء منتزه جامعة الإمارات للعلوم والابتكار الذي أنشأ في نوفمبر ٢٠١٦ كجزء من الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة لعام ٢٠١٧-٢٠٢١ لتصبح مركزا عالميا للبحث، والابتكار، وريادة الأعمال؛ لتعزيز التحول إلى اقتصاد المعرفة من خلال دعم البحث العلمي، وبناء شراكات استراتيجية مع الصناعات، وتسويق المنتجات المبتكرة، كما أنه يدعم جيل جديد من المبتكرين ، وأصحاب المشاريع ، وصناع التغيير، وغرس عقلية ريادة الأعمال وبناء القدرات لبدء ونمو الأعمال التجارية العالمية في الدولة ، كما يوفر منتزه العلوم والابتكار فرصًا للمبتكرين لنشر نتائج أبحاثهم بين الشركات الناشئة في المنتزه وخارجه ، كما يوفر أيضا للطلاب فرصًا لتطوير أفكار، ومعارف، ومهارات جديدة لبناء نموذج أعمال، فضلا عن تزويدهم بفرص التواصل، والتوجيه إلى بدأ اعمالهم الخاصه (جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٩ ) .

أ/٤- تقديم التمويل لدعم المشاريع الابتكارية : يوفر المركز تمويل من خلال صندوق محمد بن راشد لدعم الابتكار ، وتبلغ قيمة الصندوق ٢ مليار درهم ؛ لدعم المشاريع الابتكارية في الدولة ، وتعزيز النمو الاقتصادي، ويهدف الصندوق إلى تمويل كافة الأفكار الابتكارية التي تحمل إمكانيات تجارية، للأفراد، والشركات ممن يساهم بأفكار مبتكرة، سواء كانت تقنيات، أو عمليات ، أو منتجات ، أو خدمات سُجّلت كملكية فكرية للفرد أو الشركة، وتجاوزت فعليا مرحلة التطوير الأساسية ، كما يضم الصندوق خبراء في كافة القطاعات لتقييم جدوى الأفكار، كما يوفر تسهيلات تمويلية وتنظيمية للمشاريع ، كذلك بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار بالتعاون مع مختلف المؤسسات ، والجهات المالية ، والتمويلية في الدولة مثل : البنوك التجارية ، ومؤسسات التمويل الاستثماري ، والشركات العائلية ، وغيرها . ( حكومة الإمارات ، ٢٠١٩ ) .

أ/٥- تقديم عدد من المبادرات لدعم ريادة الأعمال : يقدم المركز عدد من المبادرات ؛ لدعم ريادة الأعمال ، والتي يمكن توضيح أبرزها على النحو التالي: ( حكومة الإمارات ، ٢٠١٩ )

أ/١/٥- مبادرة أفكاري : حيث أطلقت دولة الإمارات " مبادرة أفكاري" في عام ٢٠١٦ ؛ لتشجيع موظفي الجهات الحكومية الاتحادية على تقديم أفكارهم ، ومشاريعهم المبتكرة ؛ لدعم وتحفيز الابتكارات الصغيرة في جميع الجهات الحكومية، ومنح فرصة لأي موظف حكومي لتحويل فكرته إلى حقيقة.

أ/٢/٥-- مسرعات دبي المستقبل : أطلقت مبادرة "مسرعات دبي المستقبل" في يوليو ٢٠١٦ ، لدعم رواد الأعمال والمبتكرين في تحويل أفكارهم ومشاريعهم الناشئة إلى شركات ذات قيمة تجارية، والإسهام في نمو أعمال هذه الشركات من خلال تقديم عده خدمات مثل مساحات العمل، ومختبرات الابتكار، والنمذجة ، فضلا عن الربط مع الشركاء أصحاب العلاقة ، والمستثمرين المحتملين بهدف خلق منصة عالمية متكاملة لصناعة مستقبل القطاعات الاستراتيجية، وخلق قيمة اقتصادية قائمة على احتضان وتسريع الأعمال، والحلول التكنولوجية المستقبلية ، وجذب أفضل عقول العالم لتجربة وتطبيق ابتكاراتها على مستوى مدينة دبي .

أ/٣/٥-متحف المستقبل : يركز "متحف المستقبل " الذي أنشأ في مارس ٢٠١٥ على قطاع الروبوتات، والذكاء الاصطناعي باعتباره واحداً من أهم القطاعات الحيوية المستقبلية التي سيكون لها تأثير مباشر ومحوري في الجوانب الاجتماعية ، والأقتصادية للمجتمعات ، بما في ذلك الصحة ، والتعليم ، وكافة الجوانب الأخرى.

ويمثل المتحف أكبر مركز دراسات للتنبؤ بأهم الاتجاهات المستقبلية في المجالات العلمية والتقنية ، ويعمل على تطوير شراكات مع كافة الجهات الحكومية حول العالم لتطوير حلول تقنية للتحديات التي تواجهها ، فضلا عن الإسهام في تطوير مناهج تعليمية حديثة ، ومبتكرة للطلبة من كافة أنحاء العالم ، بالتعاون مع أفضل الجامعات العالمية ، ومراكز الأبحاث المتخصصة.

أ/٤/٥- المناطق الحرة تعزز ثقافة الابتكار في دبي : حيث وضعت تيكوم إحدى شركات دبي استراتيجية الابتكار عام 2014 وتهدف إلى تعزيز نمو القطاعات الإبداعية ، وتحفيز الابتكار في مختلف قطاعات الأعمال (تكنولوجيا المعلومات، والإعلام الجديد، والتعليم والعلوم ، وغيرها ) ، وخصصت استثمارات بقيمة ٤,٥ مليارات درهم لهذا الغرض ، كما يوفر بيئة عمل لأكثر من ١٥ ألفاً من الكوادر الإبداعية .

كما أطلقت تيكوم عدداً من المبادرات لتحفيز الابتكار وتشجيع ودعم ريادة الأعمال ، وأنشاء أول حاضنة أعمال من نوعها في المنطقة لخدمة الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة في قطاع الإعلام. كما تعمل مجموعة تيكوم في المرحلة المقبلة على إطلاق حاضنات أعمال مماثلة في قطاعي التصميم والعلوم .

#### ب- مركز ريادة الأعمال في جامعة قطر:

تم تأسيس مركز ريادة الأعمال (CFE) في سبتمبر ٢٠١٣ كمبادرة من كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة قطر ؛ لدعم ريادة الأعمال في الجامعة والمجتمع ككل ، و يعمل مركز ريادة الأعمال على ربط الحياة الأكاديمية مع الواقع العملي من خلال توفير خدمات التدريب ، و حاضنة الأعمال ، والأبحاث ، وخدمات مركز الريادة CFE مصممة لطلاب ، وخريجين ، وموظفين جامعة قطر، والقطاع الخاص، والمجتمعات التجارية ، والجمعيات ، والوكالات الحكومية ، وتشمل الخدمات تقديم برامج تدريبية لخلق الوعي بأهمية ريادة الأعمال ، وتطوير مهارات الطلاب والطالبات ليصبحوا رواد أعمال ناجحين ، ويعد دعم الطلاب والطالبات والمجتمع في جامعة قطر لتطوير الأفكار التجارية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة من أبرز مهام المركز (مركز ريادة الأعمال جامعة قطر ، ٢٠١٨ ) ، ويمكن توضيح أدوار مركز ريادة الأعمال في جامعة قطر على النحو التالي :

ب/١- تقديم خدمات تعليمية : ويمكن تصنيف الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المركز إلى :

ب/١/١- تقديم دورات تدريبية: حيث يلتزم المركز بتوفير دورات تدريبية عالية الجودة خاصة في المجالات التالية : ( تنمية المهارات ودعم الكفاءات المطلوبة لإيجاد رواد أعمال ، والتفكير الابتكاري للقيام بالمبادرات ، والتسويق والمبيعات ، والمنافسة ، والتخطيط المالي ، والتمويل ، والاعتبارات القانونية الخاصة بريادة الأعمال ، وغيرها ) . (جرين ، وآخرون : ٦٠)

ب/١/٢- تقديم برامج ريادية : يقدم المركز عدد من البرامج لدعم وتعزيز ريادة الأعمال فعلى سبيل المثال، أنشأ برنامج يسمى ( برنامج الشركة ) لتشجيع الطلاب الذين تتراوح أعمارهم ١٤-٢٤ على بدء النشاط الاقتصادي ، ويقوم هذا البرنامج بتعليم مهارات الريادة ، وكيفية الاستعداد لسوق العمل ويزودهم بالثقافة المالية ؛ حيث تتاح لهم الفرصة لإقامة شركة



حقيقية وإدارتها ، ويختتم البرنامج في النهاية بمسابقة سنوية إقليمية لأفضل شركة . (جرين ، وآخرون : ٦٢،٦٣ ) .

ب/١/٣- تقديم ورش عمل : ومن ضمنها ورشات العمل التفاعلية : حيث يتم دعوة الطلاب للمشاركة في الأنشطة ، والألعاب ن وغيرها من نماذج التعلم التجريبي الإبداعي ، ومن الأمثلة على ذلك " ابتكار البيتزا" و"تحدي برج الورق" ، وغيرها .

ب/١/٤- المسابقات: تشمل الترويج للمستثمرين وتشكيل شركاء حقيقيين وتمكين الطلاب من مواجهة مخاوفهم من التحدث أمام الجمهور والتعلم بشكل أسرع عن العمل الجماعي والشركات الناشئة ، حيث يمثل التواصل واحدة من مهارات الريادة الأساسية ، ويتم تشجيع الطلاب على المشاركة في عدد من فعاليات التواصل المتنوعة والندوات وحلقات النقاش للتعلم من الخبراء وبناء علاقاتهم الخاصة . (جرين ، وآخرون : ٦٥-٦٦)

ب/١/٥- المعسكر التدريبي لمدة نصف يوم يركز على الابتكار، حيث يتعلم الطلاب كيفية تحديد المشكلة في مشروع ما وتحليلها، وإيجاد آلية جديدة لحلها ، حيث يعمل الطلاب في مجموعات بإشراف وتوجيه مهنيين متطوعين لتعليمهم ونقل خبراتهم إليهم ، بما يؤدي إلى إيجاد حلول تتسم بأنها عملية وقابلة للتسويق . (جرين ، وآخرون : ٦٠ )

ب/٢-توفير عدد من الخدمات لرواد الأعمال : توفر جامعة قطر عدد من الخدمات وذلك للمشروعات التي يتم احتضانها من قبل وحدة حاضنة الأعمال وتشمل تلك الخدمات الآتي : (مركز ريادة الأعمال ، ٢٠١٩)

- توفير مساحة مكتبية مجانية للطلاب أصحاب المشاريع.
- المساعدة في إعداد الدراسات السوقية، والمالية للمشروع.
- التدريب المستمر على المهارات الريادية، والجوانب المختلفة لإدارة المشروعات من قبل مدربين محترفين.
- المساعدة في إعداد دراسة جدوى متكاملة عن المشروع.
- المساهمة في إعداد الدراسة المالية للمشروع، وتحديد مصادر التمويل المناسبة، والتواصل معها.

ب/٣- تقديم تدريب متخصص من قبل حاضنة الأعمال : توفير تدريب متخصص يتناسب مع احتياجات كل شخص بمفرده عن طريق المدربين في حاضنة الأعمال ، ومع أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل ، والاحترام المتبادل لنجاح العمل ، والوصول للأهداف التي وضعت في البداية ، وتبلغ مدة التدريب في حاضنة الأعمال فصل دراسي على الأقل ، ويمكن أن تمتد إلى فصلين دراسيين ، كما توفر للمتدربين تسهيلات ومرافق من مكاتب وأجهزة لمساعدتهم في الحاضنة وتطوير أعمالهم ، ويتوقع أن يقوم الشخص المتدرب في نهاية مدة الحاضنة بالتالي: ( مركز ريادة الأعمال ، ٢٠١٩ )

- إعداد خطة عمل.
- إعداد خطة المبيعات والتسويق.
- إجراء الدراسة السوقية.
- حساب الربحية والأدوات المالية الأخرى المطبقة للمشروع.
- وضع خطة لمتابعة ما بعد حاضنة الأعمال في جامعة قطر بما في ذلك خطة التمويل.

بعد عرض الإطار النظري لمراكز ريادة الأعمال ، وتحليل بعض التجارب الخاصة بمراكز ريادة الأعمال - في بعض الجامعات - وما تؤديه من أدوار ، يمكن تحديد الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفي، وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية بغية الاستفادة من الإطار النظري، وتجارب بعض الجامعات في تعزيز المركز وتطويره للقيام بمهامه وأدواره على الأوجه الأفضل ، ويمكن التعرف على الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في المحور التالي.

### المحور الثالث : الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية )

#### دراسة نظرية ميدانية ) .

يركز هذا المحور على تحديد الأدوار الفعلية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية، وذلك على المستوى النظرى ، والميدانى، بغية التوصل إلى جوانب القوة، والضعف ، لوضع رؤية لتعزيز أدوار المركز لتحقيق التطوير المستمر للحفاظ على المكانة التنافسية لجامعة الإسكندرية، ويمكن تناول الدراسة النظرية، والميدانية على النحو التالى .

#### أ- أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ( دراسة نظرية ) :

ولقد تأسس مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية فى عام ٢٠١٦ ، ويبلغ عدد الكوادر البشرية الموجودة بالمركز ( ٨ ) عاملين بالمركز تتراوح تخصصاتهم ما بين ( أداب ، وتجارة ، وخدمة اجتماعية ، وهندسة ، وتربية رياضية ) ، ويعد المدير التنفيذي على قمة الهيكل التنظيمى للمركز ويتبع نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، ويليه المدير الإدارى، ثم العاملين بالمركز ( مركز ريادة الأعمال ، جامعة الإسكندرية ) .

ويتضح من خلال الوثائق الرسمية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية أنه يؤدي الممارسات التالية : ( مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ، جامعة الإسكندرية )

أ/١-تدريس مقررات تعليمية عن ريادة الأعمال ، حيث قامت جامعة الإسكندرية بتدريس مقرر ريادة الأعمال على مستوى كليات جامعة الإسكندرية ، ولقد بلغ عدد الطلاب الذين درسوا هذا المقرر نحو ٨٥٠ طالبا عام ٢٠١٨/٢٠١٩ ( بيانات رسمية من مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ، جامعة الإسكندرية ) ، وهناك توجه نحو تنفيذ مقرر إلزامي على جميع طلاب الجامعة عن ريادة الأعمال والابتكار من خلال مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة.

أ/٢-تقديم تدريب لرواد الأعمال، والذي يتضمن ورش العمل ، ودورات تدريبية، ومعسكرات تعليمية ، حيث تم تقديم عدد من ورش العمل منها على سبيل المثال وليس الحصر ورشة استثمار حياتك ، وورشة عمل تصميم الشعار، وورشة التفكير الناقد، وورشة مهارات الاتصال الفعال، وغيرها ، وكذلك تقديم عدد من الدورات التدريبية فى عدد من المجالات ؛ لتنمية

الكفاءات الريادية لرواد الأعمال، وتنمية مهارات الطلاب لتأهيلهم، وإكسابهم الخبرات اللازمة لمواكبة سوق العمل، ومن أمثلة الدورات التي يقدمها المركز دورة إعداد المدرب المحترف، ومن أبرز الدورات المقدمة من قبل المركز دورة تدريبية بعنوان "إبدأ مشروعك"؛ بهدف مساعدة الطلاب، والخريجين في تنفيذ أفكار مشروعاتهم، وغرس ثقافة ريادة الأعمال، مع فرص للتمويل في حال أكمال أفكار مشروعاتهم في شكل خطة قابلة للتنفيذ، وأخيراً تقديم معسكرات تعليمية كمعسكر الابتكارالذى قدمه مركز التطوير الوظيفي وريادة الاعمال بالتعاون مع مؤسسة انجاز مصر، وشركة جووجل العالمية، والذي اقيم على مدار يومين متتاليين .

( موقع مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية [Cdce.alexu.edu.eg](http://Cdce.alexu.edu.eg) )

أ/٣-تقديم عدد من المبادرات، والمعارض حول ريادة الأعمال، حيث قام مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بعدد من المبادرات والمسابقات عن ريادة الأعمال، لعل من أبرزها مبادرة شركتك، ومعرض منتجى، وغيرها، والتي أقيمت فى عدد من كليات جامعة الإسكندرية .

أ/٤-تقديم منح، ومن أمثلة المنح المقدمة من المركز منحة طريقك لسوق العمل - منحة للخريجين، ومنحة (Microsoft Office Specialist (MOS) المقدمة من مركز

التطوير الوظيفي وريادة الاعمال لطلاب الجامعة، والخريجين حتى خمس سنوات، فضلا عن منحة البورصة المقدمة من البورصة المصرية . ( موقع مركز التطوير الوظيفي وريادة

الأعمال بجامعة الإسكندرية [Cdce.alexu.edu.eg](http://Cdce.alexu.edu.eg) )

أ/٥- نشر ثقافة ريادة الأعمال بكليات الجامعة، وفى هذا الصدد حصلت جامعة الإسكندرية على المركز الأول لأكبر مسابقة عالمية تابعة للاتحاد الأوروبي عن نشر الوعي بريادة الأعمال، والتي عقدت بالعاصمة الفنلندية هليسنكي. ( مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال، جامعة الإسكندرية )

يتضح مما سبق أن مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال يؤدي عدد من الأدوار التعليمية والثقافية كما أوضحت بعض وثائق المركز، ولكى نصل إلى الواقع الفعلى لأدوار المركز ينبغى أن نتطرق إلى الجانب الميدانى الذى يركز على تحديد الأدوارالتي ينبغى أن يؤديها المركز،ومدى ممارسته لهذه الأدوار والتي تم تحديدها فى ضوء الإطار النظرى للدراسة، ويمكن عرض الدراسة الميدانية على النحو التالى .

ب- أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ( دراسة ميدانية ) :

صُممت استبيان تهدف إلى معرفة أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية من وجهة منسقى ريادة الأعمال بكليات جامعة الإسكندرية ، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت خماسي التقسيمات ( دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) في أربع أدوار رئيسه ؛ الأول : أدوار تعليمية ، والثاني: أدوار استشارية ، و الثالث: أدوار ثقافية ، والرابع: أدوار تنظيمية .

أ - مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع منسقى ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية والبالغ عددهم ( ٤٤ ) ؛ حيث وُزعت الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة ؛ ولكن ما تم الحصول عليه ( ٣٢ ) استبان وهو ما يمثل عينة الدراسة ، أي : ما يعادل نسبة ٧٢,٧ % بما يمثل حجم كافي كعينة للدراسة ، والجدول الآتي يوضح مجتمع الدراسة الأصل، وتوزيع العينة طبقاً للعدد.

جدول رقم (١): مجتمع الدراسة الأصل ، وعينة الدراسة.

العدد	
٤٤	مجتمع الدراسة
٣٢	العينة
%٧٢,٧	نسبة العينة من مجتمع الدراسة

ب- إجراءات تطبيق الدراسة :

ويمكن توضيح إجراءات تطبيق الدراسة على النحو الآتي :

ب/١ - ثبات أداة الدراسة وصدقها:

ب/١/١-حساب صدق الاستبانة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت الاستبان على عينة من المحكمين من أساتذة كلية التربية جامعة الإسكندرية ، وعين شمس ، وسوهاج تحقيقاً للصدق الظاهري؛ للحكم على مدى تمثيل العبارة المحور الذي تقيسه ، ومدى ملائمة المحاور التي تقيسها الاستبانة ، وفي ضوء هذا غُدلت عبارات الاستبانة إما بالحذف، أو بالإضافة، أو تعديل بعض الصياغات اللغوية ، ثم وُضعت في صورتها النهائية ، كما حُسب معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاستبانة ، حيث أوضح الجدول ( ٢ ) معامل ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي

إليه والتي ترواحت بين ٠.٧٤٨ : ٠.٩٩٦ ، والتي تدل على ارتباط قوى ، كما أوضح الجدول (٣) درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان ، والتي انحصرت بين ٠.٦٩٠ ، ٠.٩٩٤ ، وهي معاملات ارتباط قوية تدل على تحقق صدق الاستبيان ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي .

جدول (٢): معاملات ارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المحور

الأدوار التعليمية		الأدوار الثقافية		الأدوار الاستشارية		أدوار تنظيمية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٩٦٩	١	**٠,٩٢٧	١	**٠,٨٤٥	١	*٠,٧٤٨
٢	**٠,٧٨٩	٢	**٠,٨٨٩	٢	**٠,٩٠٧	٢	**٠,٧٩٢
٣	**٠,٨٦٢	٣	**٠,٨٨٥	٣	*٠,٦٩٣	٣	**٠,٨٨٤
٤	**٠,٩٥٩	٤	**٠,٧٦٢	٤	**٠,٩٤٨	٤	**٠,٨٥٨
٥	**٠,٩١٣	٥	**٠,٨٢٣	٥	**٠,٨٣٩	٥	*٠,٧٥١
٦	**٠,٩٣٧	٦	**٠,٨٢٣	٦	*٠,٧٤٨	٦	**٠,٩٢٨
٧	**٠,٩٠١					٧	**٠,٩٩٦
						٨	**٠,٨٢٠
						٩	**٠,٩٣٩
						١٠	**٠,٨٨٤
						١١	**٠,٩٩٦
						١٢	**٠,٨٢٦

\*\* : دال عند ٠,٠١

\* : دال عند ٠,٠٥

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجة الكلية لكل محور إجمالي المحاور

معامل الارتباط	المحور
**٠,٩٩٤	اجمالي الأدوار التعليمية
**٠,٩٦٨	اجمالي الأدوار الاستشارية
**٠,٨٦٨	اجمالي أدوار ثقافية
*٠,٦٩٠	اجمالي أدوار تنظيمية

\*\* : دال عند ٠,٠١

\* : دال عند ٠,٠٥

ب/١-٢- حساب ثبات الاستبانة:

حُـسب ثبات القائمة ككل ؛ باستخدام ألفا كرونباك Cronbach's Alpha والذي

انحصر بين ٠,٨٦٧ : ٠,٩٦٢ ، ويتضح أن معامل ثبات كل عبارة أعلى من ٠.٧ % ؛ وهذا

يدل على درجة مقبولة من الثبات ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي .

جدول (٤): معاملات ثبات عبارات محاور الاستبيان

أدوار تنظيمية		أدوار ثقافية		الأدوار الاستشارية		الأدوار التعليمية	
معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة
٠,٩٦٢	١	٠,٨٩٥	١	٠,٨٣٠	١	٠,٩٤٨	١
٠,٩٦٠	٢	٠,٩٠٢	٢	٠,٨١٢	٢	٠,٩٦٠	٢
٠,٩٥٧	٣	٠,٩٠٤	٣	٠,٨١٣	٣	٠,٩٥١	٣
٠,٩٥٨	٤	٠,٩٢٣	٤	٠,٨٠٨	٤	٠,٩٤٩	٤
٠,٩٥٩	٥	٠,٩١٥	٥	٠,٨٢٩	٥	٠,٩٥٤	٥
٠,٩٥٦	٦	٠,٩١٥	٦	٠,٨٥٣	٦	٠,٩٥١	٦
٠,٩٥٤	٧					٠,٩٥٦	٧
٠,٩٥٩	٨						
٠,٩٥٥	٩						
٠,٩٥٧	١٠						
٠,٩٥٤	١١						
٠,٩٥٩	١٢						

وفي الجدول (٥) حُسب معامل جوتمان للتجزئة النصفية **Guttman Split-Half Coefficient** ، والبالغ قيمتها ٨٥٥. بنسبة ٨٥ % ؛ مما يعطى مؤشراً مقبولاً على ثبات الاستبانة ، وصلاحياتها للتطبيق ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي .

جدول (٥): معاملات ثبات محاور الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ و التجزئة النصفية

التجزئة النصفية		معامل ثبات الفا كرونباخ	المحور
معامل الثبات	معامل الارتباط		
٠,٩٥٥	٠,٩٦٠	٠,٩٦١	أولاً : الأدوار التعليمية
٠,٨١٧	٠,٨٤٧	٠,٨٦٧	ثانياً : الأدوار الاستشارية
٠,٧٣٨	٠,٨٨٤	٠,٩٢٤	ثالثاً: أدوار ثقافية
٠,٩٥٩	٠,٩٤٠	٠,٩٦٢	رابعاً: أدوار تنظيمية
٠,٨٥٥	٠,٧٤٦	٠,٩٧٧	المقياس الكلي

ب/٢- تطبيق الأداة:

طبقت الأداة على عينة الدراسة في الفترة من ١٥/١٢/٢٠١٩ إلى ٣١ / ١٢ / ٢٠٢٠ ، حيث تم استخدام مقياس ليكرت للإجابة عن بنود المقياس، وقد تدرجت الإجابة على عبارات المقياس من خلال تدرج خماسي، وبعد جمع الاستبيانات، فُحصت استجابات العينة، ثم صُححت الاستبيانات المكتملة وفقاً لطريقة " ثيرستون " على هذا النحو: دائماً = ٥ ، وغالباً = ٤ ، وأحياناً = ٣ ، ونادراً = ٢ ، وابتداءً = ١ ، وأخيراً أخضعت الاستبيانات كافة للتحليل

الإحصائي.

ب/٣ - التحليل الإحصائي:

عُولجت البيانات إحصائياً ؛ باستخدام برنامج ( Excel )، وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) Statistical Package of the Social Sciences الإصدار رقم ٢٠ ؛ باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية:

- معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاستبيان لإيجاد العلاقة الارتباطية بين كل عبارة بالمحور التابع له ، وبين كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة .
- معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات ، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية
- الأعداد والنسب المئوية لوصف العينة البحثية.
- المتوسطات ، الانحراف المعياري .
- اختبار ( ت ) ( One-Sample Test ) .

ب/٤ - نتائج الدراسة الميدانية:

حددت مستوى الموافقة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وفقاً للمتوسطات، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي  
جدول ( ٦ ) : يوضح مستوى الاستجابة وفقاً للمتوسطات .

مستوى الاستجابة وفقاً للمتوسطات	
أبداً	١ : ١,٨
نادراً	١,٨١ : ٢,٦
أحياناً	٢,٦١ : ٣,٤
غالباً	٣,٤١ : ٤,٢
دائماً	٤,٢١ : ٥

ويمكن عرض جداول التحليل الإحصائي على النحو التالي :



أولا : الأدوار التعليمية :

جدول (٧): الأدوار التعليمية (ن = ٣٢)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يقدم المركز ورش عمل غير تقليدية كورش العمل التفاعلية ، وغيرها ؛ للإمداد بالمهارات الأساسية لرواد الأعمال .	٣,٨٤	٠,٤٥	٧٦,٨٨	غالباً	٣	١٠,٦٥٧ **	دال
٢	يوفر المركز مجموعة من الخبراء المتخصصين في ريادة الأعمال .	٤,٠٠	٠,٥١	٨٠,٠	غالباً	٢	١١,١٣٦ **	دال
٣	يقدم المركز برامج تعليمية كبرامج زمالة الرياديين ، وغيرها .	١,٧٨	٠,٦٦	٣٥,٦٣	نادراً	٧	١٠,٤٥٩ **	دال
٤	يقدم المركز دورات ، وندوات ، ومؤتمرات تتعلق بالمشروعات الريادية بكليات الجامعة بصفة منتظمة.	٣,٦٩	٠,٨٦	٧٣,٧٥	غالباً	٤	٤,٥٢٧ *	دال
٥	يواكب المركز التطورات التكنولوجية السريعة التي تجعله قادر على ممارسة أعماله على المستوى المحلي والدولي .	٢,٧٥	٠,٨٨	٥٥,٠٠	أحياناً	٦	١,٦٠٧	غير دال
٦	يقدم المركز عدد من المنح ، والمسابقات التنافسية لإتاحة الفرص لمشاركة أفكار ومشروعات الطلاب ، والباحثين ، وغيرهم .	٣,٦٣	٠,٧٩	٧٢,٥٠	غالباً	٥	٤,٤٥٨ *	دال
٧	يسعى المركز إلى دعم تدريس مقرر ريادة الأعمال بكليات الجامعة .	٤,٩٤	٠,٢٥	٩٨,٧٥	دائماً	١	٤٤,٥٦٥ **	دال
	اجمالي أولاً : الأدوار التعليمية	٣,٥٢	٠,٣٧	٧٠,٣٦	غالباً		٧,٩٦٤ *	دال

\*\* : دال عند ٠,٠١

\* : دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٧) ما يلي :

أن مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية يؤدي دوره التعليمي بشكل جيد حيث حصل على تقدير غالبًا بنسبة ٧٠,٣٦ % ، كما انه دال احصائيا ، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة على أن المركز يؤدي دوره التعليمي بشكل جيد ، حيث حصل البند السابع " تدريس مقررات ريادة الأعمال " على المركز الأول بنسبة ٩٨,٧٥ % ، وهذا يدل على عناية المركز بتعليم، وتنقيف الطلاب، والباحثين بماهية ريادة الأعمال، وتشجيعهم على الخوض فى الاتجاهات الحديثة ، واتضح هذا من خلال حصول جامعة الإسكندرية على المركز الأول فى تعليم ريادة الأعمال .

ألا أنه قد حصل البند الثالث المتعلق " بتقديم المركز برامج تعليمية جديدة كبرامج زمالة الرياديين " على الترتيب الأخير بتقدير نادرا وبنسبة ٣٥,٦ % ، وربما يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من حصول المركز على مركز متقدم فى تعليم ريادة الأعمال إلا أنه لا يعتنى بتطبيق برامج تعليمية حديثة كبرامج الزمالة، وغيرها ، وربما يدل أيضا على ضعف مواكبة المركز للتطورات المستحدثة فى التعليم ، وهو ما يؤكد البند الخامس المتعلق " بمواكبة المركز للتطورات التكنولوجية الحديثة " والذي حصل على تقدير أحيانا وبنسبة ٥٥ % ، وهو يشير إلى ضعف مواكبة المركز للتطورات التكنولوجية التى تنعكس بدورها على التطورات فى المجال التعليمي، وغيره ، كما أنه من الملاحظ ان هذا البند هو البند الوحيد الغير دال احصائيا أى يشير إلى عدم اتفاق العينة حول مدى مواكبة المركز للتطورات التكنولوجية ، وربما يرجع ذلك إلى ضعف تبادل المعلومات التى من خلالها يتمكن المنسقين، وريادى الأعمال، وغيرهم من معرفة إلى أى مدى يواكب المركز التطورات التكنولوجية الحديثة ، ويتجلى ذلك فى ضعف موقع المركز على شبكة المعلومات العالمية حيث يوجد موقع للمركز موضح عليه فقط ما يتم انجازه

( موقع مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية  
Cdce.alexu.edu.eg ) .

بينما حصلت البنود " يوفر المركز مجموعة من الخبراء المتخصصين فى ريادة الأعمال " ، و" يقدم المركز ورش عمل غير تقليدية كورش العمل التفاعلية ، وغيرها ؛ للإمداد بالمهارات الأساسية لرواد الأعمال " ، و" يقدم المركز دورات ، وندوات ، ومؤتمرات تتعلق

بالمشروعات الريادية بكليات الجامعة بصفة منتظمة " ، و "يقدم المركز عدد من المنح ، والمسابقات التنافسية لإتاحة الفرص لمشاركة أفكار ومشروعات الطلاب ، والباحثين ، وغيرهم " ، على تقدير غالبا بنسبة ٨٠ % ، و٧٦,٨٨ % ، و٧٣,٧٥ % ، و٧٢,٥٠ % ، بالترتيب ، وربما يشير إلى عناية المركز بالتدريب من خلال تقديم ورش عمل ، والدورات ، والندوات ، والمؤتمرات ، فضلا عن تقديم المنح، والمسابقات ، وتوفير خبراء متخصصين فى ريادة الأعمال، ويظهر ذلك فى تقديم المركز لعدد من الدورات، وورش العمل، والمنح، والمبادرات كما تم الإشارة إليها فى الدراسة النظرية، وربما يرجع ذلك إلى عناية القيادات الجامعية بأهمية ريادة الأعمال، وضرورة تنمية المهارات الريادية لدى الطلاب، والباحثين، وغيرهم؛ للوصول إلى مستوى أفضل على مستوى الجامعات المصرية.

### ثانيا: الأدوار الاستشارية :

جدول (٨): الأدوار الاستشارية (ن = ٣٢)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يقدم المركز خدمات استشارية لتطوير الأفكار ، والمشروعات ، ونماذج الأعمال للطلاب ، والباحثين ، والخريجين ، وأعضاء هيئة التدريس ، والجهات الخارجية ، وغيرهم .	٤,١٣	٠,٧٥	٨٢,٥٠	غالبا	١	**٨,٤٧٠	دال
٢	يدعو المركز مؤسسات المجتمع لتقديم النصح ، والأرشاد .	٣,٢٢	٠,٧٥	٦٤,٣٨	أحيانا	٣	١,٦٤٨	غير دال
٣	يستعين المركز بفقنيين من شركات ، ومؤسسات متخصصة فى الأعمال الريادية .	٣,٠٩	٠,٧٣	٦١,٨٨	أحيانا	٤	٠,٧٢٢	غير دال
٤	يقيم المركز منتديات تجمع المهنيين من الصناعة ، والمؤسسات المختلفة ، والأوساط الأكاديمية والبحثية .	٣,٠٩	٠,٦٤	٦١,٨٨	أحيانا	٥	٠,٨٢٨	غير دال
٥	يستفيد المركز من رواد الأعمال الناجحين بمشورتهم ، وتعزيز الاتصالات بهم .	٣,٥٣	٠,٧٢	٧٠,٦٣	غالبا	٢	**٤,١٨٧	دال
٦	يشكل المركز فريق يوضح الفرص المرتبطة بخطط الأعمال .	٢,٥٩	٠,٩٨	٥١,٨٨	أحيانا	٦	*٢,٣٤٧	دال
	اجمالي ثانيا : الأدوار الاستشارية	٣,٢٨	٠,٥١	٦٥,٥٢	أحيانا		**٣,٠٥٧	دال

\*\* : دال عند ٠,٠١

\* : دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٨) ما يلي :

أن الأدوار الاستشارية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ليست على المستوى المطلوب ، حيث حصل الدور الاستشاري على تقدير أحيانا بنسبة ٦٥,٥٢ % ، وهذا يعنى ضعف وضوح الدور الاستشاري للمركز ، وهو ما يؤكد استجابة منسقى ريادة الأعمال حيث كانت استجاباتهم داله احصائيا، وهو يعنى اتفاق العينة على أن الدور الاستشاري للمركز يمارس فى بعض الأحيان ، بينما حصل البندان الأول " يقدم المركز خدمات استشارية لتطوير الأفكار ، والمشروعات، ونماذج الأعمال للطلاب، والباحثين، والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، والجهات الخارجية، وغيرهم " والبند الخامس" يستفيد المركز من رواد الأعمال الناجحين بمشورتهم ، وتعزيز الاتصالات بهم " بتقدير غالبا بنسبة ٨٢,٥٠ % ، ٧٠,٦٣ % على التوالي ، وربما يرجع ذلك إلى عناية المركز بتقديم دورات، وندوات تقدم خدمات استشارية لرواد الأعمال من الطلاب، والباحثين، وغيرهم، وقد يتولى هذه الندوات، والمؤتمرات رواد أعمال ناجحين يكونوا بمثابة مستشارين؛ للاستفادة من خبراتهم السابقة فى المجال.

بينما حصلت باقى البنود على تقدير أحيانا، وهى " يدعو المركز مؤسسات المجتمع لتقديم النصح ، والأرشاد "، و"يستعين المركز بفنيين من شركات ، ومؤسسات متخصصة فى الأعمال الريادية " ، و" يُقيم المركز منتديات تجمع المهنيين من الصناعة، والمؤسسات المختلفة، والأوساط الأكاديمية والبحثية " ، و"يشكل المركز فريق يوضح الفرص المرتبطة بخطط الأعمال " ، ويشير ذلك إلى ضعف التعاون بين المركز، ومؤسسات المجتمع المختلفة، وبالتالي ضعف الاستفادة من الخبرات المختلفة فى دعم ريادة الأعمال، والدليل على ذلك قلة استعانة المركز بمختصين من الشركات، والمصانع، والمؤسسات المجتمعية عامة، ويتضح ذلك من خلال اقتصار الاستعانة بالمؤسسات المجتمعية فى نطاق محدود متعلق بالدورات التدريبية فقط كما تم الإشارة فى الدراسة النظرية، وهو يشير إلى ضعف العناية بالاستفادة من خبراتهم، وتبادلها مع الباحثين، والطلاب، والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، وغيرهم ، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود استراتيجية واضحة معلنة لدعم الشراكات بين المركز، وبين مؤسسات المجتمع المختلفة.

### ثالثا: الأدوار الثقافية :

جدول (٩): أدوار ثقافية (ن = ٣٢)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يعتني المركز بنشر ثقافة ريادة الأعمال بكلليات جامعة الإسكندرية لدعم التوظيف الذاتي ، وعدم الاعتماد على التوظيف الحكومي .	٤,٦٩	٠,٤٧	٩٣,٧٥	دائما	١	٢٠,٢٧٠ **	دال
٢	يقدم عدد من المبادرات لدعم ريادة الأعمال كمبادرة أفكارى ، وشركتك .	٤,٠٣	٠,٦٩	٨٠,٦٣	غالبا	٣	*٨,٣٩٥	دال
٣	يعتني المركز بالتغطية الإعلامية ؛ لنشر الوعي ، والثقافة المجتمعية المتعلقة بدعم ريادة الأعمال ، ورواد الأعمال بالجامعة ، والمجتمع عامة .	٤,٣١	٠,٦٩	٨٦,٢٥	دائما	٢	١٠,٧١٨ **	دال
٤	تشجيع وتوعية المركز للقطاع الخاص على تبنى المشروعات الريادية الناشئة .	٣,٦٣	٠,٥٥	٧٢,٥٠	غالبا	٤	*٦,٣٨٧	دال
٥	يوفر المركز حاضنة الأعمال ، والحدائق العلمية ، وغيرها ؛ لتطوير الأفكار الابداعية ، والمشروعات الريادية .	١,٦٩	٠,٩٣	٣٣,٧٥	أبدا	٥	*٧,٩٧٤	دال
٦	يوجد لدى المركز وحدة لنظم المعلومات ، بما يتيح تبادل المعلومات بشفافية .	١,٦٦	٠,٨٧	٣٣,١٣	أبدا	٦	*٨,٧٨٣	دال
	اجمالي ثالثا: أدوار ثقافية	٣,٣٣	٠,٤٥	٦٦,٦٧	أحيانا		*٤,٢٠٩	دال

\*\* : دال عند ٠,٠١

\* : دال عند ٠,٠٥

ينتضح من الجدول ( ٩ ) ما يلي :

استجابة عينة الدراسة على الأدوار الثقافية بتقدير أحيانا بنسبة ٦٦ . ٦٧ % وهو يدل على اتفاق العينة على أنه أحيانا يقوم المركز بالأدوار الثقافية لدعم ريادة الأعمال بكلليات جامعة الإسكندرية ، وربما يرجع ذلك إلى عدم توافر الهياكل التى تساعد على نشر ثقافة ريادة الأعمال كعدم توافر حاضنات الأعمال ، ووحدة نظم المعلومات التى تتيح نشر المعرفة، والثقافة الريادية ، ولقد حصلنا البند الخامس " يوفر المركز حاضنة الأعمال ،

والحدائق العلمية ، وغيرها ؛ لتطوير الأفكار الأبداعية ، والمشروعات الريادية." والبند السادس " يوجد لدى المركز وحدة لنظم المعلومات ، بما يتيح تبادل المعلومات بشفافية" على المركز الأخير فى الإدوار الثقافية بتقدير ابدأ بنسبة ٣٣ % تقريبا ، وهو يعنى عدم توافر هذه الهياكل بالمركز ، الأمر الذى أثر على نشر ثقافة ريادة الأعمال ، على الرغم من عناية المركز بنشر ثقافة ريادة الأعمال كما جاء فى البند الأول " يعنى المركز بنشر ثقافة ريادة الأعمال بكليات جامعة الإسكندرية لدعم التوظيف الذاتى ، وعدم الاعتماد على التوظيف الحكومى " الذى حصل على المركز الأول بتقدير دائما بنسبة ٩٣,٧٥ % ، كما حصل البند الثالث المتعلق بعناية " المركز بالتغطية الإعلامية ؛ لنشر الوعى ، والثقافة المجتمعية المتعلقة بدعم ريادة الأعمال ، ورواد الأعمال بالجامعة ، والمجتمع عامة " على المركز الثانى بتقدير غالبا بنسبة ٨٦,٢٥ % ، وهو ما يدل على عناية المركز بالجوانب المتعلقة بنشر ثقافة ريادة الأعمال، والبند الثانى " يقدم عدد من المبادرات لدعم ريادة الأعمال كمبادرة أفكارى ، وشركتك " على المركز الثالث بتقدير غالبا بنسبة ٨٠,٦٣ % وهو ما يتفق مع ما أقامه المركز من عدد من المبادرات فى عدد من كليات الجامعة وفى أخرها مبادرة منتجى التى نفذت فى كليتى التربية والتمريض ، ويلية البند الرابع " تشجيع وتوعية المركز للقطاع الخاص على تبني المشروعات الريادية الناشئة " بتقدير غالبا وبنسبة ٧٢,٥٠ % ، على الرغم من توعية، وتشجيع المركز لمؤسسات المجتمع لنتى المشروعات الريادية إلا أنه لا توجد شراكات بين المركز، ومؤسسات المجتمع المختلفة كما جاء فى الدور الاستشارى .

رابعاً : الأدوار التنظيمية :

جدول (١٠) : رابعاً : أدوار تنظيمية (ن = ٣٢)

م	الموضوع	متوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يوفر المركز التمويل اللازم لدعم بعض الابتكارات ، والمشروعات الريادية الناشئة.	٢,٢٥	١,٠٨	٤٥,٠٠	نادرا	١٢	**٣,٩٣٧	دال
٢	وجود استراتيجية محددة لريادة الاعمال بمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال.	٢,٩٧	١,١٢	٥٩,٣٨	أحيانا	٨	٠,١٥٨	غير دال
٣	يضع المركز قواعد ، ولوائح تنظم العمل به ؛ لتنبئ الأفكار ، والمشروعات الريادية .	٣,٩٧	٠,٤٧	٧٩,٣٨	غالبا	١	*١١,٥٥٨	دال
٤	يتوافر لدى المركز الكوادر البشرية اللازمة لأداء أدواره بكفاءة .	٣,٩١	٠,٨٢	٧٨,١٣	غالبا	٢	**٦,٢٧١	دال
٥	يقدم المركز نظم لتحفيز الأفراد ذوى الأفكار ، والمشروعات الإبداعية .	٢,٦٦	٠,٩٧	٥٣,١٣	أحيانا	١٠	٢,٠٠٣	غير دال
٦	يسعى المركز إلى زيادة دعم بعض المؤسسات المجتمعية سواء مصانع ، أو شركات ، أو غيرها من خلال عقد شراكات ، أو تحالفات ، أو غيرها .	٢,٨٤	٠,٧٧	٥٦,٨٨	أحيانا	٩	١,١٥٣	غير دال
٧	يستفيد المركز من دعم بعض المنظمات الدولية لريادة الأعمال بالجامعات المصرية.	٣,٠٣	٠,٥٤	٦٠,٦٣	أحيانا	٧	٠,٣٢٩	غير دال
٨	يوفر المركز العيادة التسويقية التى تقدم خدمات وظيفية ، وفرص تعليمية ، وتسويق المنتجات الجديدة المطورة ، وغيرها .	٢,٥٠	١,١١	٥٠,٠٠	نادرا	١١	*٢,٥٥٥	دال
٩	يجذب المركز الطاقات البشرية ، والكفاءات العلمية المتميزة الموجودة بجامعة الإسكندرية .	٣,٣١	٠,٥٤	٦٦,٢٥	أحيانا	٤	**٣,٣٠٤	دال
١٠	يصمم خطط تدريبية ؛ لتطبيق الأفكار الريادية.	٣,٧٢	٠,٥٨	٧٤,٣٨	غالبا	٣	**٦,٩٩٧	دال
١١	يعقد بالمركز اجتماعات رسمية ، وغير رسمية منتظمة فى مجال تنظيم المشاريع.	٣,١٩	٠,٧٨	٦٣,٧٥	أحيانا	٦	١,٣٥٩	غير دال
١٢	يقوم المركز بتسويق المنتجات المطورة ، والمشروعات المبتكرة لكليات جامعة الإسكندرية .	٣,٢٨	٠,٩٦	٦٥,٦٣	أحيانا	٥	١,٦٦٠	غير دال
	اجمالي رابعاً : أدوار تنظيمية	٣,١٤	٠,٤٧	٦٢,٧١	أحيانا		١,٦٤٧	غير دال

\* : دال عند ٠,٠١

\* : دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول ( ١٠ ) ما يلي :

عدم اتفاق عينة الدراسة على الأدوار التنظيمية التي يؤديها المركز حيث جاءت استجاباتهم غير دالة ، وهو يدل على عدم استقرار العينة على الاستجابة على بنود الأدوار التنظيمية ، والتي جاءت بتقدير أحيانا بنسبة ٧١.٦٢ % ، وربما يشير ذلك إلى عدم وضوح الأدوار التنظيمية للمركز بالنسبة لمنسقى ريادة الأعمال بكليات جامعة الإسكندرية ، ولقد حصلنا البنود الأول المتعلق " بتوفير المركز التمويل اللازم لدعم بعض الابتكارات ، والمشروعات الريادية الناشئة" والبند الثامن المتعلق " بتوفير المركز العيادة التسويقية التي تقدم خدمات وظيفية ، وفرص تعليمية ، وتسويق المنتجات الجديدة المطورة ، وغيرها " على المركز الأخير بتقدير نادرا بنسبة ٤٥ % ، و ٥٠ % على التوالي ، وهذا يعنى ضعف توافر التمويل اللازم للمشروعات الريادية، وكذلك قلة تقديم الخدمات التسويقية، وربما يشير ذلك إلى اقتصار المركز على تبنى الأفكار والمشروعات الريادية دون العناية بتوفير التمويل، والتسويق اللازم لذلك .

بينما حصلت البنود " يضع المركز قواعد، ولوائح تنظم العمل به؛ لتنبى الأفكار، والمشروعات الريادية " ، يتوافر لدى المركز الكوادر البشرية اللازمة لأدائه بكفاءة " ، و يصمم خطط تدريبية؛ لتطبيق الأفكار الريادية " على تقدير غالبا بنسبة ٣٨,٧٩ % ، و ١٣,٧٨ % ، و ٣٨,٧٤ % على التوالي ، وربما يشير ذلك إلى وجود قواعد ، ولوائح تنظم العمل داخل المركز، وتوافر الكوادر البشرية الكفؤ، والخطط التدريبية .

بينما حصلت باقى البنود على تقدير أحيانا ، حيث حصل البند " يجذب المركز الطاقات البشرية، والكفاءات العلمية المتميزة الموجودة بجامعة الإسكندرية " بنسبة ٢٥,٦٦ % ، وهو يشير إلى ضعف عناية المركز بجذب الكفاءات العلمية، والتي يمكن الاستفادة منها كجهات استشارية، ومن جانب آخر ضعف عناية المركز بجذب رواد أعمال متميزين، وتشجيعهم .  
والبند " يقوم المركز بتسويق المنتجات المطورة، والمشروعات المبتكرة لكليات جامعة الإسكندرية " بنسبة ٦٣,٦٥ % ، وربما يشير إلى ضعف العناية بتسويق المنتجات، والمشروعات وهذا قد يفسر ضعف التعاون بين المركز، ومؤسسات المجتمع المختلفة .



كما حصل البند " يعقد بالمركز اجتماعات رسمية ، وغير رسمية منتظمة فى مجال تنظيم المشاريع" بنسبة ٦٣,٧٥ % ، وربما يرجع ذلك إلى عدم المعرفة الكاملة للمنسقين بعقد الاجتماعات المتعلقة بتنظيم المشاريع، أو قلة إقامة هذه الاجتماعات .

وحصل البند " يستفيد المركز من دعم بعض المنظمات الدولية لريادة الأعمال بالجامعات المصرية" بنسبة ٦٠,٦٣ % ، وربما يشير ذلك إلى ضعف الشراكة على المستوى الدولى بين المركز، والمنظمات الدولية حيث تشير استجابة العينة على أن المركز لم يستفد استفادة كاملة من دعم المنظمات الدولية لريادة الأعمال .

كذلك حصل البند " وجود استراتيجية محددة لريادة الاعمال بمركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال" بنسبة ٥٩,٣٨ % ، وربما يشير ذلك إلى عدم المعرفة إذا كان هناك استراتيجية أم لا ، مما يشير إلى عدم وجود استراتيجية للمركز معلنة لأعضاء المجتمع الجامعى .

وحصل البند " يسعى المركز إلى زيادة دعم بعض المؤسسات المجتمعية سواء مصانع، أو شركات، أو غيرها من خلال عقد شراكات، أو تحالفات، أو غيرها " بنسبة ٥٦,٨٨ % ، وهو يشير إلى ضعف الشراكة على المستوى المحلى، وهو ما أكدته نتائج سابقة فى المحور الخاص بالأدوار الاستشارية .

وأخيرا حصل البند " يقدم المركز نظم لتحفيز الأفراد ذوى الأفكار ، والمشروعات الإبداعية " بنسبة ٥٣,١٣ % ، وقد يوضح ذلك ضعف العناية بوجود نظم تحفيزية تعمل على جذب الكفاءات من الطلاب، والباحثين، وغيرهم لإقامة المشروعات الريادية .

ويتضح مما سبق أن هناك قصور فى بعض أدوار مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ، ويمكن توضيح ترتيب الأدوار التى يؤديها المركز بدرجة عالية فأقل فى الجدول التالى.

جدول ( ١١ ) ترتيب الأدوار التى يمارسها مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال من وجهة نظر منسقى المركز بكليات جامعة الإسكندرية .

الترتيب	الأدوار	التقدير	النسبة
١	الأدوار التعليمية	غالباً	٧٠,٣ %
٢	الأدوار الثقافية	أحياناً	٦٦,٦٧ %
٣	الأدوار الاستشارية	أحياناً	٦٥,٥٢ %
٤	الأدوار التنظيمية	أحياناً	٦٢,٧١ %

ويتضح من الجدول (١١) اتفاق العينة على أداء المركز للأدوار التعليمية التي حصلت على المركز الأول ، وعدم استقرار استجابة أفراد العينة على الأدوار الأخرى ، ولقد جاءت الأدوار الثقافية فى المركز الثانى ، والاستشارية فى المركز الثالث ، والتنظيمية فى المركز الأخير ، وهو يشير إلى عناية المركز بالجوانب المتعلقة بالتدريب، والتعليم، وتنمية الكفاءات المتعلقة بريادة الأعمال ، وهو ما أكدته الدراسة النظرية ، بينما نجد ضعف ممارسة الأدوار التنظيمية للمركز، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الجوانب، والخبرة الإدارية .

#### المحور الرابع : رؤية مقترحة لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية .

يهدف هذا المحور إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التطوير المستمر لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ؛ من خلال تعزيز أدواره وتفعيلها ، والعمل على تنفيذ هذه الرؤية من خلال اقتراح بعض الحلول الإجرائية لها متمثلة فى مجموعة من الأهداف العامة ، ويمكن تناولها على جزئين : الأول يتضمن أهم جوانب القوة للمركز ، وأبرز جوانب الضعف التى تعوق تحقيق أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ، بينما يتضمن الجانب الثانى الرؤية المقترحة ، وأهدافها ، والترجمة الإجرائية لتنفيذها ، والمعوقات التى تواجهها ، ومتطلبات نجاحها ، ويمكن تناولها على النحو التالى .

##### **الجزء الأول : جوانب القوة، والضعف :**

ويمكن عرض أبرز جوانب القوة ، والضعف لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى :

- أ- جوانب القوة : ويمكن عرض أبرز جوانب القوة على النحو التالى :
- العناية بنشر ثقافة ريادة الأعمال بجميع كليات جامعة الإسكندرية ، والعناية بتعليم وتنقيف الطلاب والباحثين بماهية ريادة الأعمال من خلال العناية بتدريس مقررات لريادة الأعمال بكليات جامعة الإسكندرية ، وفى هذا الصدد قد حصلت جامعة الإسكندرية على المركز الأول بمسابقة تابعة للاتحاد الأوروبى فى ريادة الأعمال ( موقع جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٩ ) ، وهذا يدل على وعى القيادات الجامعية بأهمية ريادة الأعمال ، وأهمية العناية بتدريس مقررات لريادة الأعمال على مستوى كليات جامعة الإسكندرية .

- العناية بالتغطية الإعلامية ، لنشر ثقافة ريادة الأعمال فى كليات جامعة الإسكندرية ، فضلا عن القيام بعدد من الندوات ، وورش العمل .

- قيام عديد من الأنشطة الفعالة التابعة لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال من خلال العناية بتطبيق عدد من المبادرات فى عدد من كليات جامعة الإسكندرية مثل مبادرة منتجى التى أقيمت بكلية التربية ، وكلية التمريض فى عام ٢٠١٩ ، وغيرها من المبادرات التى أقيمت فى عدد من كليات جامعة الإسكندرية .

-وجود كوادر بشرية مؤهلة فى مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال حيث يتميز المركز بعدة تخصصات تتراوح ما بين ( هندسة ، وأداب ، وخدم اجتماعية ، وزراعة ، وتجارة ، وتربية رياضية ) وقد يساعد ذلك على وجود خلفيات، وخبرات مختلفة تتكامل فيما بينها .

- وجود هيكل تنظيمي واضح للمركز له اختصاصات واضحة ، ففى مقدمة الهيكل التنظيمي للمركز المدير التنفيذي ، والمدير الإداري ، ويندرج تحته العاملين بالمركز ، فضلا عن وجود لوائح ، وقوانين تنظم عمل المركز المتعلقة ببيئة ريادة الأعمال .

ب- جوانب الضعف : ويمكن عرض أبرز جوانب الضعف على النحو التالي :

- ضعف مواكبة المركز للتطورات التكنولوجية ، ويتضح ذلك من عدم اتاحة المعلومات على موقع المركز الإلكتروني ، فضلا عن عدم وجود وحدة لنظم المعلومات بالمركز ، و ما هو متاح بالمركز قاعدة بيانات بسيطة تتضمن بيانات عن الدورات التدريبية ، وأعداد الطلاب المشاركين فى مقرر ريادة الأعمال ، ومنسقى الأعمال ، وورش العمل ، وغيرها .

- محدودية التعاون بين المركز ، ومؤسسات المجتمع المختلفة ، وقلّة جسور التواصل الفعال بين مركز التطوير ، والمؤسسات المجتمعية الأخرى ، الأمر الذى يحد من الاستفادة من تلك المؤسسات فى دعم المشروعات الرائدة ، وربما يرجع ذلك إلى ضعف استعداد القطاع الخاص على تبنى المشروعات الريادية الناشئة .

- على الرغم من عقد عدد من الدورات التدريبية ، إلا أنه لا يتوافر بالمركز وحده للتدريب متعلقة بريادة الأعمال .

- ضعف البنية التحتية ، ويتجلى ذلك فى عدم وجود وحدات مستحدثة كحاضنة الأعمال على سبيل المثال ، حيث لا يوجد بالمركز حاضنة للأعمال ، فضلا عن عدم وجود ما يسمى بالحدائق العلمية أو المنتزه العلمى ، فضلا عن ضعف العناية بوجود العيادة التسويقية التى

تعتنى بتسويق المنتجات أو المشروعات الريادية فضلا عن تقديم خدمات وظيفية ، وفرص تعليمية لرواد الأعمال .

- ضعف التمويل ، ومحدودية الموارد المالية لتبنى كافة المشروعات الريادية المقدمة من الباحثين ، أو الطلاب ، أو أعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن أن ضعف التمويل يحول دون توافر البنية التحتية لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ، حيث لا يوفر المركز تمويل للمشروعات الريادية ، ولكن يتعاون المركز مع جهاز تنفيذ المشروعات الصغيرة ، بحيث يختار الجهاز الأفراد ذوى الأفكار والمشروعات الريادية ، ويساعدهم فى تمويل هذه المشروعات وفق إجراءات منظمة لذلك .

- قلة وجود نظم تحفيزية تساعد على تحفيز الطلاب ، والخريجين ، والباحثين ، وأعضاء هيئة التدريس ممن لديهم أفكار ريادية ، ومشروعات إبداعية إلى التقدم للمركز ، ويتجلى ذلك من ضعف جذب المركز للطاقات البشرية والكفاءات العلمية المتميزة بجامعة الإسكندرية .

- ضعف الشفافية الإدارية ، ويتضح ذلك فى عدم الإعلان عن استراتيجية المركز ، وعدم اتاحتها على موقع المركز الإلكتروني .

- ضعف العناية بالجانب الإدارى فى المركز ، ويتضح ذلك من خلال ضعف العناية بوضع استراتيجية محددة لريادة الأعمال ، وضعف العناية بالتسويق ، وضعف العناية بجذب الكوادر البشرية، والكفاءات العلمية المتميزة الموجودة بجامعة الإسكندرية .

الجزء الثانى : الرؤية المقترحة، والترجمة الإجرائية لتنفيذها، ومعوقات تحقيقها، ومتطلبات نجاحها .

ويتضمن هذا الجزء رؤية التطوير لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية ، وأهدافها ، والإجراءات التنفيذية لتحقيقها ، ومعوقات تحقيقها ، ومتطلبات تنفيذها ، ويمكن توضيحها على النحو التالى .

أ - الرؤية المقترحة ؛ تعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية :  
قد تم وضع هذه الرؤية بناء على ما تم التوصل اليه فى الإطار النظرى والدراسة الميدانية ، حيث وضعت هذه الرؤية ، والتي من خلالها يمكن تحقيق التجديدات والتغييرات المنشودة

لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفي في ظل توافر قيادة ريادية إبداعية قادرة على شحذ جميع القوى البشرية نحو تحقيق الرؤية ، ويمكن توضيح الرؤية على النحو التالي :

السعى إلى التطوير المستمر لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية من خلال اختيار قيادات ريادية مبدعة قادرة على نشر ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع عامة والمجتمع الجامعي خاصة ، وتهيئة بيئة ريادية من خلال توفير الموارد اللازمة لذلك ، وتعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة ، والقادرة على إيجاد شراكات بين المركز ، ومؤسسات المجتمع المختلفة ؛ لجعل الطلاب ، والخريجين ، والباحثين قادرين على التكيف مع التغييرات المهنية المستقبلية ، وقادرين على خلق فرص توظيف مناسبة ، بما يعود بالنفع على المستوى الفردي والمجتمعي .

ويتضح من هذه الرؤية أن هناك دعائم أساسية ركزت عليها لعل من أبرزها ضرورة وأهمية وجود القيادة الإبداعية الريادية التي تسهم في تدعيم أدوار مراكز ريادة الأعمال والعمل على نشر الثقافة الريادية في المجتمع عامة ، والمجتمع الجامعي خاصة ، وتعظيم أقصى استفادة ممكنة من عناصر القوة الموجودة في البيئة الداخلية ، وتقليل تأثير عناصر الضعف التي تواجه مراكز ريادة الأعمال في تأدية دورها بكفاءة ، وبما يحقق التطوير المستمر .

كما أوضحت الرؤية أيضا أهمية التخلي عن الممارسات القديمة في التوظيف ، والأعتماد على التوجهات الإدارية الحديثة ، والتي تؤكد على ضرورة المبادرة والمخاطرة معا ، كما تؤكد على ضرورة تعزيز أدوار مركز ريادة الأعمال بما يسهم في تحقيق نفع على الطلاب والباحثين والجامعة والمجتمع عامة .

## ب- أهداف الرؤية المقترحة، وإجراءات تنفيذية لتحقيقها :

ولتحقيق الرؤية هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي :

### الهدف الأول : اختيار قيادات ريادية للمركز .

ينبغي اختيار قيادات للمركز تعنى بتطبيق الاتجاهات الحديثة فى التعليم وإدارته ، اختيار قائم على نمط مختلف من القيادة وهى القيادة الريادية ، فالقيادات التي لا تمتلك الثقافة الريادية من الصعب أن تدعمها ، ويمكن الأخذ فى الاعتبار الأمور التالية :

- أن تمتلك القيادات الجامعية خبرات سابقة فى الإدارة عامة وفى ريادة الأعمال خاصة ، وأن يكون من معايير اختيار القيادات الجامعية مدى ممارسة الأنشطة الريادية بالجامعة .
- فحص خلفيات المرشحين من القيادات الجامعية لمعرفة فكر القيادات وكمؤشر على مدى تطبيق للأفكار الإدارية الجديدة .

### الهدف الثانى : نشر القيادات الجامعية لثقافة ريادة الأعمال فى المجتمع عامة والمجتمع الجامعى خاصة.

لابد للقيادات الجامعية أن تعمل على تنمية وعى المجتمع عامة والمجتمع الجامعى خاصة بأهمية ريادة الأعمال ، والعمل على تعديل الثقافة التي تعنى وترغب فقط فى تحقيق الاستقرار الوظيفى من خلال توفير الوظائف الحكومية والبعد عن أى مغامرة تتعلق بهذا الأمر ، ومن ثم غرس الرغبة المجتمعية لدعم التوظيف الذاتى وعدم الاعتماد على التوظيف الحكومى ، ويمكن للقيادات الجامعية أن تقوم بهذا الأمر من خلال :

- إقامة المؤتمرات ، والندوات داخل وخارج المجتمع الجامعى وخاصة فى مؤسسات المجتمع باختلاف أنماطها .
- زيادة التغطية الإعلامية فى وسائل التواصل الاجتماعى لتوضيح أهمية ريادة الأعمال ، وضرورة السعى إلى إيجاد فرص وظيفية والمخاطرة فى سبيل ذلك مع توضيح فائدها على الفرد والمجتمع .
- التغطية الإعلامية لمركز التطوير الوظيفى لنشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعة .

### الهدف الثالث : عقد شراكات ، وبروتوكولات بين المركز ومؤسسات المجتمع ، والمؤسسات الدولية .

العناية من قبل القيادات بربط المركز بمؤسسات المجتمع المختلفة سواء أكانت مؤسسات خاصة أو عامة أو دولية ، ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- الاستفادة من الفرص المتاحة المقدمة من المؤسسات الدولية فى هذا المجال .
- فتح قنوات اتصال بين المركز وبين المؤسسات المجتمعية والدولية للتعاون فيما بينهم لتبنى المشروعات الريادية لعمل شراكات أو تحالفات لزيادة دعم بعض المؤسسات المجتمعية سواءمصانع ، أو شركات ، أو غيرها .
- الاستفادة من خبرات الطاقات البشرية والكفاءات العلمية الموجودة بجامعة الإسكندرية .
- الاستفادة من دعم الجهات الخارجية من خلال البرامج الإعلامية التى تعزز ريادة الأعمال وتعمل على جذب الجهات الخارجية للجامعة

### الهدف الرابع : البحث عن مصادر للتمويل .

قيام المركز بالبحث عن مصادر للتمويل بما يساعد المركز على توفير التمويل اللازم للمشروعات الريادية المتميزة ، وذلك من خلال ما يلي :

- تخصص نسبة من ميزانية كل كلية لصالح المركز بما يساعده على أداء أدواره ، ويعزز قدرته على تبني الأفكار ، والمشروعات الريادية .
- زيادة الدعم المالى المقدم من الجامعة من خلال تخصيص نسبة من ميزانية الجامعة لمركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال .
- البحث عن مصادر بديلة للتمويل كأن يخص نسبة من ميزانية الوحدات الخاصة بالجامعة.

### الهدف الخامس : العناية بالخدمات الاستشارية ، والمعلوماتية المقدمة من قبل المركز .

- العناية بتقديم الخدمات الاستشارية والمعلوماتية بالمركز ، ويتم ذلك من خلال :
- انشاء لجنة استشارات فنية بداخل المركز ، والمكونه من خبراء فى تخصصات مختلفة على أن تكون مهامها الإمداد بالاستشارات المبتكرة .
- العناية بالشفافية فى تداول المعلومات بين المركز وكليات الجامعة والمجتمع عامة ، وذلك من خلال وجود استراتيجية معلنة بالمركز ، ووجود قواعد منظمة معلنة ،

ومسئوليات واضحة ومعلنة للمجتمع الجامعي على أن يتم وضعها على الموقع الإلكتروني للمركز .

- ربط المركز بمؤسسات بحثية تساعده على تحليل الواقع ، ووضع الرؤى التطويرية بطريقة علمية محكمة .
- العمل على الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس ، والباحثين المتميزين ، وخبرات رائدى الأعمال فى تقديم الإرشادات والتوجيهات للأفكار والمشروعات الريادية.

#### الهدف السادس : العناية المستمرة بمواكبة المركز للتطورات التكنولوجية

التركيز على ضرورة العناية بالجانب التكنولوجى خاصة فى ظل البيئات التنافسية التى تتطلب العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية للوصول إلى مستوى متميز ، وذلك من خلال وجود بعض الوحدات داخل المركز كوحدة نظم للمعلومات ، ووحدة للتدريب ويتم ذلك من خلال :

- فيما يتعلق بوحدة التدريب ينبغى أن تختص بكل ما يتعلق بالتدريب المتعلق بزيادة الأعمال ، بحيث يكون من مهامها وضع كل ما يتعلق بخطط التدريب بدءً من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقويم العملية التدريبية ، ووضع خطط تدريبية مستقبلية، فضلا عن وضع لوائح تنظيمية تنظم عملها .
- فيما يتعلق بوحدة المعلومات : التى ينبغى أن تتوافر فيها كافة البيانات ، والإحصاءات ، والمعلومات عن جميع العناصر البشرية داخل الجامعة ، فضلا عن ضرورة توفير كافة العناصر المادية ( اجهزة الحاسب الآلى، والبرامج المختلفة ، والشبكات ، وفريق الدعم الفنى والصيانة ، وغيرها ) ، على ان تعتنى وحدة المعلومات ببناء نظام اتصالات كفاء داخل المركز بحيث يتم تصميم موقع للمركز تُسجل عليه الإنجازات ، وتوضح فيه الأهداف ، والمسئوليات ، ورؤى واستراتيجية المركز ، والعاملين ، وأخبار المركز ، والمقترحات ، وآراء الآخرين ، والشكاوى ، وغيرها من الأمور ، والعمل على ربطها بكافة مواقع كليات جامعة الإسكندرية .



### ج- التحديات التي تواجه الرؤية المقترحة :

ويمكن توضيح أبرز التحديات التي تواجه تحقيق الرؤية المقترحة على النحو

التالى:

- التحديات الثقافية : ضعف الوعى ، والثقافة المجتمعية المتعلقة بدعم رواد الأعمال ، وضعف العناية بضرورة التوجه نحو التوظيف الذاتى ، وعدم الاعتماد الكلى على توفر وظائف من قبل الدولة .

- التحديات التكنولوجية : ضعف مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة ، والتي تتطلب تعلم مهارات جديدة باستمرار مثل مهارة تصميم التفكير ، ومهارات تصميم الإحصاء الرياضي المعاصر، ومهارة التفكير الإبداعي ، وغيرها كلها أصبحت مهارات مطلوبة للاستمرار والنجاح كرائد أعمال ناجح.

- التحديات الاقتصادية : والتي تتمثل فى ضعف التمويل ، وقلة توفير الموارد المالية اللازمة لتبنى المشروعات الريادية ، وإنشاء بعض الوحدات المستحدثة كحاضنة الأعمال ، فضلا عن ضرورة ضعف إكساب المهارات الريادية ، والمهنية الضرورية فى ضوء احتياجات السوق ، ومتطلبات المجتمع .

يتضح مما سبق أن هناك عدد من التحديات التي تواجه المركز وأدواره ، وفى حالة عدم قدرته على مسايرة التحديات الاقتصادية ، والثقافية ، والتكنولوجية خاصة ، لا يستطع القيام بأدواره بكفاءة ، الأمر الذى يترتب عليه ضعف تحقيق التطوير المستمر الذى يعزز التميز وتحقيق المنافسة على المستوى المحلى والعالمى ، وإلى جانب عرض التحديات لآبد من التطرق إلى المتطلبات التي ينبغى توافرها لتحقيق الرؤية المقترحة ، والتي يمكن توضيحها على النحو التالى.

### د- متطلبات نجاح الرؤية المقترحة :

تحتاج تحقيق الرؤية المقترحة لتعزيز أدوار مركز التطوير الوظيفى وريادة الأعمال إلى

توافر المتطلبات التالية :

- قيادة مبدعة واعية بأهمية وضرورة دعم وتعزيز مركز ريادة الأعمال بما يساعد على تأدية أدواره بكفاءة ، وتعمل على نشر ثقافة ريادة الأعمال ، وتعمل على تهيئة البيئة

- المناسبة ، وهذا يتطلب نمط قيادة مختلف غير تقليدى يشجع على الابتكار والإبداع والمبادرة وكيفية مواجهة المخاطر وغيرها .
- الدعم والمساندة المستمرة من قبل وزارة التعليم العالى والبحث العلمى خاصة فى ظل عنايتها بريادة الأعمال وبناء مراكز ريادة الأعمال فى الجامعات على مستوى جمهورية مصر العربية ، ومن ثم فهناك حاجة إلى تدعيم وزارة التعليم العالى والبحث العلمى لجهود المركز .
  - متابعة الأداء ، وقياس النتائج والأهداف المحققة باستمرار .
  - وعى مؤسسات المجتمع المختلفة بأهمية ريادة الأعمال وضرورة التعاون مع مركز التطوير الوظيفى بما يحقق أهداف ريادة الأعمال ، الأمر الذى ينعكس على الفرد والمجتمع عامة .
  - تنمية القدرات والمهارات الريادية لدى الطلاب والباحثين من خلال العناية بتدريس مقررات لريادة الأعمال بكليات جامعة الإسكندرية .

## المراجع

### أولا : المراجع العربية :

- ١- أحمد محمد بكرى موسى (أبريل ٢٠١٨) . منظومة ريادة الأعمال بجامعة كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية"دراسة مقارنة" مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، العدد ١٧٨ ، الجزء ٢ ، ص ص ٥٨٥ : ٦٢٨ .
- ٢- الباجورى ، خالد عبد الوهاب (٢٠١٧) . ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية فى العالم العربى ، اتحاد الغرف التجارية ، دائرة البحوث الاقتصادية .
- ٣- البنك الدولي ( ٧ نوفمبر ٢٠١٨ ) . مشروع تحفيز ريادة الأعمال لخلق فرص العمل، وثائق معلومات المشروع /صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة ، متاح بالموقع الالكتروني : <http://www.worldbank.org/projects> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٠/١٨ .
- ٤- البنك الدولي للإنشاء والتعمير ( ٢٧ مارس ٢٠١٩ ) ، تقرير عن وثيقة التقييم المسبق للمشروع بشأن تقديم قرض مقترح بمبلغ 200مليون دولارإلى جمهورية مصر العربية من أجل مشروع تحفيز ريادة الأعمال لخلق فرص العمل ، قطاع الممارسات العالمية للتمويل والتنافسية والابتكارمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .
- ٥- جامعة الإمارات العربية المتحدة ( ٢٠١٦) . الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٧-٢٠٢١، متاح بالموقع <https://www.uaeu.ac.ae> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/١١/١٢ .
- ٦- جامعة الإمارات العربية المتحدة ، منتزة جامعة الإمارات للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٩ ، متاح بالموقع <https://uaeusip.uaeu.ac.ae/ar/about/overview.shtml> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/١١/١٢ .
- ٧- جرين ، باتريشيا ، كانديدا براش ، إلين ايزنمان ، هيدى نك ، سام بيركينز، تقرير عن تعليم ريادة الأعمال : نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة حول العالم ، مؤتمر القمة العالمى للابتكار فى التعليم ، قطر .
- ٨- حكومة الإمارات (٢٠١٩) . خطوات ومبادرات لتشجيع الابتكار ، الإمارات العربية المتحدة، تاريخ دخول الموقع ٢٠١٩/١١/١٥ <https://www.government.ae/ar-AE/about-the-uae/the-uae government / government-of-future/innovation-in-the-uae/steps-and-initiatives-to-encourage -innovation-in-the-uae>

- ٩- الحمالي ، راهد بن محمد ، هشام يوسف مصطفى العريبي ( أغسطس ٢٠١٦ ) ، واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد السادس والسبعون ، ص ص ٣٧٨ : ٤٤٢ .
- ١٠- الريمى ، بسام سمير ، تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب - إستراتيجية مقترحة للتحسين - ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، العدد (٦) ، ٦ / ٢٠١٨ ، ص ص ٣٧٢ - ٣٩٤
- ١١- الزبير ، علوية ، سلوى ابو ضيف ( ٢٠١٨ ) . دور تعزيز المهارات الريادية لطالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى دعم المشروعات الصغيرة : دراسة تطبيقية على مركز التوظيف والأعمال الريادية ، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد (٩) ، العدد (٣٠) ، ص ص ٤٥ : ٦٤ .
- ١٢- الشمري ، تركى ، رمضان الشراح (٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤ ) نموذج مقترح من التجارب الدولية لأدوار الجهات فى دعم ريادة الأعمال المؤتمر السعودى الدولى لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال - نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض : جمعية ريادة الأعمال السعودية .
- ١٣- عبد الفتاح ، محمد زين العابدين ( ٢٠١٦ ) . الوعى بثقافة ردة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية / جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها : دراسة ميدانية ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، العدد (١٧) ، ص ص ٦٢٣ : ٦٥٤ .
- ١٤- عبد الله على الكبير ، محمد أحمد حسب الله ، هاشم محمد الشاذلى (١٩٨٤) . لسان العرب ، ( القاهرة : دار المعارف ' ١٩٨٤ ) ، ص ٢ .
- ١٥- عبد الوهاب ، ايمان جمعة محمد ( ٢٠١٨ ) . مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية " دراسة استشرافية " ، كلية التربية ، جامعة كفرالشيخ ، العدد (٩٠) ، المجلد (٢) ، السنة (١٨) ، ص ص ٢ : ٨٩ .
- ١٦- المبيريك ، وفاء ناصر ، نورة جاسر الجاسر (٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤) . النظام البيئى لريادة الأعمال فى المملكة العربية السعودية ، المؤتمر السعودى الدولى لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال - نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض : جمعية ريادة الأعمال السعودية .
- ١٧- محمد ، إيثارد الهادي ، سعدون محمد سلمان (٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١١) . دور ريادة منظمات الأعمال فى التنمية الاقتصادية ، الملتقى الدولى الثانى حول الأداء المتميز للمنظمات

- و الحكومات الطبعة الثانية :نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر .
- ١٨- مركز ريادة الأعمال ( ٢٠١٨ ) . جامعة حمدان بن محمد الذكية بدبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٩ ، موقع الجامعة <https://www.hbmsu.ac.ae/ar/innovation/h-in-3-business-incubation-centre> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/٧/٥ .
- ١٩- مركز ريادة الاعمال (٢٠١٨) . ريادة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصادية ، جامعة قطر ، موقع الجامعة <http://www.qu.edu.qa/ar/business/entrepreneurship-center> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/٩/١٢ .
- ٢٠- مركز ريادة الأعمال (٢٠١٩) . حاضنة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، <http://www.qu.edu.qa/ar/business/entrepreneurship-center/business-incubator> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/١١/١٧ .
- ٢١- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، تقرير حصاد البحث العلمي فى أرقام إنجازات وزارة البحث العلمي من ٢٠١٨/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة للوزارة ٢٠١٩ ، ٢٠١٨ ، جمهورية مصر العربية .
- ٢٢- جامعة الإسكندرية ، موقع جامعة الإسكندرية ، <http://alexu.edu.eg/index.php/ar/2018-04-02-10-35-29?start=45> ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٢ /٢١ .

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 23-Ács , Zoltán J., László Szerb , Erkkó Autio (2016) . **Global Entrepreneurship Index , The Global Entrepreneurship and Development Institute**, Washington, USA .
- 24-Berglund, K., and Holmgren, C. (January 2013). Entrepreneurship education in policy and practice , **International Journal of Entrepreneurial Venturing** , vol. 5 , No.1, pp. 9:27.
- 25-Bienfait , Nathalie Schieb, Cécile Clergeau , **Implementing An Entrepreneurship Centre In A Large and Multidisciplinary University: -What Issues to Address?** , University of Nantes , France , [Available at www.oecd.org > regional > leed](http://www.oecd.org/regional/leed) , Access at 17/10/2019 , pp.1:20.
- 26-Centre for Sustainable Entrepreneurship , University of Groningen , Netherlands , [http:// www.rug.nl/cf/centre-forsustainable-entrepreneurship/](http://www.rug.nl/cf/centre-forsustainable-entrepreneurship/) , Access at 8/10/2019 .

- 27- Center for Entrepreneurship main office ( December 2014 ) . **Center for Entrepreneurship Executive Summary** , Fair Field University Dolan School of business , United States, pp.1:16 .
- 28-Chimah , Jonathan N., Udo Nwokocho (November 2013 ) , Information Resources, Retrieval and Utilization for Effective Research in Tertiary and Research Institutions , **Asian Journal of Humanities and Social Sciences (AJHSS)** , Vol. 1, Issue 3, pp. 43:50 .
- 29-Cox , Kevin C.( 2014) , Fundamental Entrepreneurial Planning Processes: Resource Assessment and Opportunity Evaluation , **Entrepreneurship And Innovation** , Vol. 15, No. 2, pp.79:88 .
- 30-Deshmukh , Sanjay, Ambuja Salgaonkar and Dhaneswar Harichandan (November 2015 ) **Entrepreneurship Management, Business Management** Paper V , Institute of Distance Education, University of Mumbai, Vidyanagari, Mumbai.
- 31-Dube , William ( Winter 2012) . Innovation and Enterpreneurship ,Office of Research Communications , **The Rochester Institue of Technology Research Report** , Vol.6 , No.2 , pp.1:32 .
- 32- Educational Facility Planner Institutional Research UC San Diego ( July 2008) , A Study of the Economic Impact and Benefits of UC San Diego , **UC San Diego Economic Impact Report**, San Francisco , pp.1:98 .
- 33-Enterprise and entrepreneurship guidance: Guidance for UK higher education providers (2012) . available at: [www.qaa.ac.uk/publications/information-and-guidance/publication?pubID=70](http://www.qaa.ac.uk/publications/information-and-guidance/publication?pubID=70) , Access at 9/10/2018 .
- 34-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **Stanford Technology Ventures Program STVP** , Department of Management Science and Engineering , <https://stvp.stanford.edu/student> , available at 30/9/2019 .
- 35-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **The Mayfield Fellows Program (MFP)** , Department of Management Science and Engineering , <https://stvp.stanford.edu/mayfield-fellows-program> , available at 30/9/2019 .
- 36-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **Threshold Venture Fellows** , Department of Management Science and Engineering , <https://stvp.stanford.edu/tvf> , available at 30/9/2019 .
- 37-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **Accel Innovation Scholars** , Department of Management Science and Engineering , <https://stvp.stanford.edu/ais> , available at 30/9/2019 .
- 38-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **Stanford Entrepreneurship Network** , Department of Management Science and Engineering . <https://stvp.stanford.edu/students#sen> , available at 30/9/2019 .

- 39-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **The Stanford Faculty Entrepreneurial Leadership Program** , Department of Management Science and Engineering , [https:// stvp. Stanford .edu /felp](https://stvp.Stanford.edu/felp) , available at 30/9/2019 .
- 40-Entrepreneurship center at Stanford Engineering (2019) . **Stanford technology ventures program STVP** , Department of Management Science and Engineering , <https://stvp.stanford.edu/sparks>, available at 30/9/2019 .
- 41-Farsi, Jahangir Yadollahi, Narges Imanipour, and Aidin Salamzadeh (2012): Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, **Global Business and Management Research**, Vol. 4, No. 2, pp.193: 204
- 42-Finkle , Todd A. , Donald F. Kuratko, and Michael G. Goldsby ( 2006) , An Examination of Entrepreneurship Centers in the United States: A National Survey , **Journal of Small Business Management** , Vol. 44, No. 2 , pp. 184: 206
- 43-**Global Entrepreneurship Monitor Egypt Entrepreneurship Report** (2012) . The British University in Egypt , Cairo , It is downloadable from: The BUE website at: [www.bue.edu.eg](http://www.bue.edu.eg) The website of the Global Entrepreneurship Monitor at: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org) Publication Date: December, 2013 , pp1:88.
- 44-Gulbranson , Christine A., David B. Audretsch ( 2008) . Proof of concept centers: Acceleratingthe commercialization of university innovation , **J Technol Transfer** , Vol.33 , pp.249:258
- 45-Gibson , David V., Lene Foss (2017). **Developing the Entrepreneurial University: Architecture and Institutional Theory** , World Technopolis Association, Daejeon Republic of Korea .
- 46-Hannon , Paul D. (2013) . Why is the Entrepreneurial University Important? , **Journal of Innovation Management Hannon JIM** ,Vol.1, No.2 , pp.10:17.
- 47-Hoyos , German A. Zarate and Fernando Larios-Meño (Jul -Dic. 2015) . The role of universities and other institutions in successful entrepreneurship: Some insights from a literature review , **Propósitos Representaciones** , Vol. 3, No 2: pp. 261:317 .
- 48-Kuratko F. Donald ( 2005) . The Emergence of Entrepreneurship Education : Development , Trends and Challenges , **Entrepreneurship Theory and Practice** , Vol.29 , No.5, pp. 577 : 597 .
- 49-Kuratko , Donald F. (2007) . Entrepreneurial Leadership in the 21st Century , **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 2007, Vol. 13, No. 4 , pp. 1:11 .
- 50-Lawal , Fatai Alani, OIyiola Adegbuyi, Omotayo Adegbuy , Olaleke Ogunnaike, Akeem A Taiwo ( 2018) . Modelling The Relationship Between

- Entrepreneurial Climate And Venture Performance: The Moderating Role Of Entrepreneurial Competencies , **Academy of Entrepreneurship Journal** , Vol. 24, Issue 1 , pp1:15.
- 51-Nogueira ,Donna Fernández, Arantza Arruti , Leire Markuerkiaga and Nerea Sáenz (2018 ) The Entrepreneurial University: A Selection of Good Practices , **Journal of Entrepreneurship Education** , Vol. 21, Issue 3, pp.1:17 .
- 52-Organisation for Economic Co-operation and Development (2009) . **Universities, Innovation and Entrepreneurship Criteria and Examples of Good Practice** , Paris .
- 53-Office of the European Union ( 2012 ). **Entrepreneurship determinants: culture and capabilities** , European Union, Belgium .
- 54-The Office of Innovation and Entrepreneurship at the Economic Development Administration (October 2013 ) .**The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation and Entrepreneurship in Focus** , U.S. Department of Commerce , USA .
- 55-Pahuja , Anurag and Rinku Sanjeev , Introduction to Entrepreneurship ,this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/301659818> , March 2015 . Access at 21/10/2019
- 56-Peneder , Michael (2009) . The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept , **J Ind Compet Trade** , Vol. 9, pp.77: 99 .
- 57-Tehseen , Shehnaz, T. Ramayah ( January 2015 ) Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration , **Mediterranean Journal of Social Sciences** , Vol 6 No 1 , pp.50:61.
- 58-University of Canterbury, **Information Resources Policy** , October 2019.
- 59-United Nations Conference on Trade and Development UNCTD ( 2012) , **Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance** , United Nations , New York and Geneva .
- 60-Von Liebig Entrepreneurism Center , Pathway to Innovation Entrepreneurism education ,business mentoring and proof-of-concept grants to transform university research into products that benefit society. UCSD Jacobs School of Engineering , University of California San Diego , Available at [http://jacobsdev.ucsd.edu/news/news\\_resources/docs/vonLiebigBrochure](http://jacobsdev.ucsd.edu/news/news_resources/docs/vonLiebigBrochure) . , Access 10/12/2019.
- 61-Winkel , Doan , Jeff Vaneven Hoven ,William A.Drago and Christine Clements (January 2013) . The Structure and Scope of Entrepreneurship Programs in Higher Education Around The World , **Journal of Entrepreneur Education** ,Vol.16 , pp.1:19 .