

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية" إعداد

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

الملخص:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة مجال ريادة الأعمال في الجامعات؛ لما يحدثه من أثرٍ في تحسين الاقتصاد ونمو سوق العمل، وزيادة الفرص الوظيفية. وقد سعى البحث الحالي إلى تحديد الإطار المفاهيمي للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وتحليل أبرز النماذج العالمية الرائدة في هذا المجال؛ لتقديم نموذج مقترح والذي كان موجَّهاً للدراسة الميدانية. استخدم البحث أبرز تطبيقات المنهج الوصفي، وهو ما يعرف بمدخل الجمع المنهجي، وهو مدخل استقرائي قائم على دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبانة لتحديد درجة توافر عناصر النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: (عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم أكاديمي)؛ بكليات جامعة الإسكندرية، وقد بلغ عددهم (٩٥) قائد/ة في العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩). وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية جاء بدرجة "متوسطة"، وقد جاءت العناصر البشرية في المرتبة الأولى بدرجة توافر "عالية"، بينما جاءت العناصر المالية/المادية في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر "متوسطة"، كما وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال؛ تعزى للمنصب القيادي وتخصُّص الكلية، بينما لم تكن

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

هناك فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. وأخيرا تم وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، في جامعة الإسكندرية.
الكلمات المفتاحية: إستراتيجية مقترحة - النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة - ريادة الأعمال - القيادات الأكاديمية - جامعة الإسكندرية.

A Proposed Strategy for Developing the University– Based Entrepreneurship Ecosystem “A Case Study at Alexandria University”

Abstract:

Recent interest in studying the field of entrepreneurship in universities has increased ; because of its impact on improving the economy and the growth of the labor market and increase job opportunities. The present research has sought to identify conceptual framework for the university–based entrepreneurship ecosystem (U–BEE), and to analyze the leading global studies and models in this field to provide a proposed model prepared by the researcher, which was directed to the field study. The research used the most prominent applications of the descriptive approach, which is known as the "Systematic Combining Approach", which is an inductive approach based on case study. The questionnaire was used as a research tool to determine the degree of availability of the elements of the university–based entrepreneurship ecosystem from the point of view of academic leaders (Dean, Vice Dean, Head of Academic Department) at the faculties of Alexandria University , where the number – research sample – (95) leaders in the academic year (2018/2019). The most important results of the research is that the total availability of the elements of the entrepreneurial ecosystem at Alexandria University came with a "medium" degree, and the human elements came in the first place with a "high" availability, while the financial / physical elements came in the last place with a "medium" availability Also, there were statistically significant differences at the level of significance (0.01) in

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

the degree of estimation of the members of the research sample about the total availability of the elements of the entrepreneurship ecosystem due to the leadership position and the college's specialization, while there are no statistically significant differences attributed to the years of experience. Finally a proposed strategy for the development of the university-based entrepreneurship ecosystem was presented, at the Alexandria University.

Keywords: Proposed Strategy –University–Based Entrepreneurship Ecosystem(U–BEE) – Entrepreneurship –Academic Leadership – Alexandria University.

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال

المرتكز على الجامعة

"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

إعداد

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

مقدمة:

تنمو الاقتصاديات الناشئة في كل دول العالم من خلال التقدم التكنولوجي الناتج من المزيج المركب من رأس المال البشري والفكري ورأس المال الإضافي، سواء كان نموها محلياً، أو يتم تنميته عن طريق الاستيراد من الخارج، ويعد أمراً مهماً من الناحية الاقتصادية عندما يتم تسويق التكنولوجيا أو تطبيقها؛ لصنع منتجات جديدة، أو جعل المنتجات الحالية أكثر كفاءة، أو تقديم خدمات جديدة؛ مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل، وهنا يلاحظ أهمية ريادة الأعمال، التي تقود إلى هذا التغيير الاقتصادي ونموه، مع توسيع استثمار الفرص، وإطلاق العنان لمبادرات المبتكرين؛ لبناء مجتمعات مزدهرة، توفر الفرصة للجميع، حيث أصبح الاهتمام بريادة الأعمال في الوقت الحالي أعلى من أي وقت مضى في ظل وجود تجمعات سكانية شابة، والرغبة الجادة في رفع سلاسل القيمة لاقتصاد الدول النامية والمتقدمة؛ على حد سواء.

وتعد ريادة الأعمال جانبا مهماً وأساسياً في معظم الثقافات، ولها دور عظيم في زيادة التقدم التكنولوجي والاقتصادي في معظم الدول، وقد اعتمدت -على الصعيد العالمي- بوصفها إستراتيجية للتنمية الاقتصادية، فإنه بحلول عام ٢٠١٣ كان أكثر من ٥٠٪ من السكان العاملين (١٢٠ مليون شخص) في الولايات المتحدة -بوصفها من الدول ذات الاقتصاد القوي- يعملون في الأعمال التجارية الصغيرة، وأكثر من ٦٥٪ من

صافي الوظائف الجديدة منذ عام ١٩٩٥ تم توليدها من قبل الشركات الناشئة الصغيرة.
(Reyes, et al, 2017: 1876)

كما تعد ريادة الأعمال أمراً أساسياً للابتكار وإيجاد الثروة، ونمو الوظائف، بالإضافة إلى الاستقرار السياسي في جميع أنحاء العالم، حيث تدور ريادة الأعمال في جوهرها حول طرق جديدة للتنظيم، وأساليب جديدة للإنتاج، وسلع جديدة، وخدمات جديدة، وأسواق جديدة، وتعمل ريادة الأعمال على جعل الأسواق أكثر تنافسية، وتشجع الاستثمار، وتوفر المزيد من الوظائف والنمو الاقتصادي لكل دولة. (6: Kerrigan, 2014)

وتظهر أهمية ريادة الأعمال في إيجاد فرص عمل جديدة لرائد الأعمال نفسه ولأفراد المجتمع الآخرين، وبالتالي؛ تقليل نسبة البطالة، إضافة إلى ما تحدثه من أثر في تحسين الاقتصاد ونمو سوق العمل، وزيادة الفرص الوظيفية، فهي من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام؛ حيث تعتبر منطلقاً أساسياً لمعالجة مشكلات البطالة والفقر، وسكون الأفكار، وجمود الابتكار، وركود الاستثمارات. الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بريادة الأعمال؛ لتعزيز قدرات المؤسسات بكافة نشاطاتها أمام منافسيها المحليين والدوليين، وزيادة إنتاجية الدول والأفراد، ويمكن القول: إنها أصبحت -حالياً- توجُّهاً عالمياً.

وبذلك تعد ريادة الأعمال منظومةً تستند على بيئة ريادية متكاملة، وعمل جماعي منظم مترابط، وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال، حيث إن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز على بناء السمات والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة، وإنما يتحقق ذلك من خلال بيئة نظامية تفاعلية، تتوفر فيها البنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال، وهذه البيئة لمنظومة ريادة الأعمال ليست نمطية لكل المجتمعات، ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة، وإنما يتم تشكيلها حسب خصائص وتوجُّهات كل مجتمع على حدة؛ مما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع، وتحديد ما به من نقاط قوة ومواطن ضعف، وما لديه من فرص متاحة أو تهديدات متوقعة، ثم يتعامل مع كل ذلك

حسب توجُّهات المجتمع وأهدافه. (أبو بكر، ٢٠١٤: ٦١)
إن النُظُم البيئية/الإيكولوجية Ecosystems -التي يعمل فيها رواد الأعمال-
يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح مشروعاتهم واستمرارها على قيد الحياة، فالبعض
يعتبرها السبب المباشر في دعم المشروعات الناشئة ونموها، وتشمل بعض مكونات
النظام البيئي/الإيكولوجي لريادة الأعمال (Entrepreneurship Ecosystems) EE
تنظيماً قانونياً، يعمل على حماية حقوق الملكية الفكرية، فضلاً عن النُظُم التعليمية
الجيدة، وفرص التدريب التي تستجيب لاحتياجات رجال الأعمال، إضافة إلى احتياجات
قوة العمل الخاصة بهم، وتلبية حاجة رجال الأعمال للوصول إلى رأس المال والتمويل،
وهم بحاجة إلى ثقافة داعمة تحتضن الريادة وتدعمها، حيث إن النظام الإيكولوجي
الصحي لا بد وأن يشجع الأفراد على العمل وعلى تعزيز النوايا الريادية لديهم. (CIPE, 2014:6)

وقد تطوّر الاهتمام بدراسة النُظُم البيئية/الإيكولوجية لريادة الأعمال، وأصبحت أداة
شائعة في دراسة جغرافية ريادة الأعمال والمشروعات الريادية الناجحة، فهي تضم
الثقافات المحلية، والشبكات الاجتماعية ورأس المال الاستثماري، والعقليات المبدعة،
والطرق الداعمة، والسياسات الاقتصادية النشطة، والجامعات التي تعمل على إيجاد بيئات
داعمة للمشروعات القائمة على الابتكار، ومن ثمّ ليس من المستغرب أن تشارك
الجامعات في مثل هذا الجانب، لا سيما بسبب قدرتها على زيادة الإيرادات، ومساعدة
الاقتصاد المحلي على النمو.

كما يؤكد (Neck, et al., 2004:202) على أن الجامعة عنصر من عناصر
النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم، وأنها تؤدي دوراً مهماً ومحورياً في دعم نظم
ريادة الأعمال في المجتمع المحيط، فهي تعمل كمغذيات في مجتمع الشركات الناشئة، وأهم
مساهمة تقدمها الجامعات في مجتمع مبدئياً المشروعات الريادية من طلابها، الذين يقدمون
أفكاراً جديدة، ويزيدون من القدرة الفكرية للمجتمع الريادي، كما تعمل على تطوير الخريجين
الموهوبين، وتوليد أحدث التقنيات، وتوفير الوقت لأعضاء هيئة التدريس لأداء دورهم

كـمـسـتـشـارـيـن؛ حيث تعد الجامعة من بين الأسباب الأكثر شيوعاً (73%) لتطوير نظام ريادة الأعمال في الإقليم المحيط بها، ويرى (Mason; Brown, 2013:12) أن الدور الأكثر فاعليةً للجامعات هو كونها منظمّ أنشطة ومجموعات ريادة الأعمال، ومكاتب نقل التكنولوجيا، وتسويق البحوث، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وهذا ما تؤكدُه أيضاً دراسة قَدَّمَتها "مؤسسة تعزيز القدرة الريادية لدى الشركات الناشئة" (Start-Up Promotion for Entrepreneurial Resilience)؛ حيث أكدت على أهمية دور الجامعات في تشكيل النظام البيئي/الإيكولوجي لريادة الأعمال -بغض النظر عن جودتها- من إحداث تأثير إيجابي على إنشاء شركات ابتكارية جديدة؛ نظراً لأهمية المعرفة والأبحاث التي تجريها الجامعات في ظهور أعمال جديدة مبتكرة، ونظراً للتأثير الإيجابي لبرامج ريادة الأعمال القائمة داخل الجامعات في تحقيق التنمية الاقتصادية. (SUPER, 2018: 17)

بالإضافة إلى أن الجامعات تمتلك الأصول اللازمة لتحسين نمو الاقتصاد وتوليد الثروة؛ حيث إن الحكومات في جميع أنحاء العالم تتطلع إلى التكنولوجيا، والابتكار كمحرك للنمو القومي، وتعتبر الجامعات حاضنات لهذه القدرة الوطنية، ونتيجة لذلك تطورت منافسة حادة بين الجامعات؛ لتعظيم التوجُّه نحو النمو الاقتصادي، والبحث عن طرق لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال (Graham, 2014:1)، كما تؤدي الجامعات دوراً محورياً في بناء المعرفة الجديدة المقدّمة في أبحاثها، والتي تسهم في تعزيز نشاط ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي؛ من خلال العديد من النظريات المتعلقة بريادة الأعمال وتطبيقاتها المختلفة، وتعتمد معظم الشركات الناشئة على المعرفة المكتسبة في البيئات التعليمية، وتقدم الجامعة بعدين مهمين للمعرفة: المعرفة الابتكارية " Innovative Knowledge"، ومعرفة ريادة الأعمال "Entrepreneurial Knowledge"، واللذان تعتبران ضروريتين لتطوير ريادة الأعمال في أي مجتمع. (Wiele, 2017:37)

وعليه؛ ظهر مصطلح جديد مشتق من النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال، وهو "النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة" University-Based

Entrepreneurship Ecosystem"؛ حيث تزدهر ريادة الأعمال في النظم الإيكولوجية التي يلعب فيها العديد من أصحاب المصلحة أدواراً رئيسية، وتعد المؤسسات الأكاديمية مركزاً مهماً لتشكيل مواقف الطلاب -رؤاد الأعمال المحتملين-، ومهاراتهم، وسلوكياتهم. وتؤدي الجهات الفاعلة خارج النظم التعليمية دوراً حاسماً -على نحو متزايد- في العمل مع البرامج التعليمية الرسمية وغير الرسمية، ويتطلب ذلك التعاون والشراكات بين أصحاب المصلحة، وعادة ما تشير النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال داخل الجامعة إلى البرامج الأكاديمية التي تركز على تطوير أصحاب المشروعات من الطلاب والخريجين، أو تسويق التكنولوجيا، أو الملكية الفكرية التي يتم تطويرها على المستوى الجامعي، ولكي يزدهر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال؛ يجب أن يتبنى نظام التعليم فكرة أن ريادة الأعمال هي عنصر أساسي في التعليم العالي. (Wikipedia, 2018)

فتعد النظم البيئية/الإيكولوجية لريادة الأعمال في الجامعة الشرارة الأولى للعديد من الابتكارات المعطلة وغير المنجزة؛ لتصبح حقيقة واقعة في صورة مشروعات؛ بهدف تمكين اقتصاد السوق (Reyes, et al., 2017: 1876)، كما تؤدي الجامعة أدواراً متعددة في تنمية بيئات ابتكار الأعمال واستثمارها؛ من خلال دعم المحيط العلمي، وتكوين أودية تقنية لتطوير الموارد البشرية؛ إلى جانب فتح أبواب المختبرات المتكاملة؛ لتجربة أبناء المجتمع للمنتجات التقنية، تحت إشراف فنيين وعلماء، ضمن برامج تواصلية مع المجتمع.

ومن أفضل الطرق التي تتبناها الجامعة لإيجاد نظام بيئي/إيكولوجي لريادة الأعمال: إعطاء رجال الأعمال الأدوات والمعرفة، التي يحتاجونها لإطلاق الشركات الناجحة، والتي تحقق أكبر أثر ممكن في بيئة العمل، وتطبق الجامعة هذا المفهوم من خلال مجموعة متنوعة من المناهج التدريبية، وتوجيه مستمر على المدى الطويل للشركات الناشئة؛ حيث تقدم فرصاً تدريبية في مجال ريادة الأعمال؛ مثل: مدرسة المشروعات الجديدة، الدورة الصحراوية في مجال الابتكار والإبداع والريادة والتصميم، والتدريب المقتن في مجال المشروعات،... وغيرها. (Alfi, 2016:26)

وتبذل بعض الجامعات الجهود لتوفير فرص العمل؛ من خلال ريادة الأعمال

والابتكار، فعلى سبيل المثال في فنلندا، وبالتحديد جامعة ألتو "Aalto University" كان أحد الحلول المحتملة والمثيرة للاهتمام هو إيجاد فرص عمل جديدة من خلال المشروعات المنشأة في بيئة الجامعة؛ لأنها تمتلك المعرفة والأفراد والبنية التحتية، والتي يمكن أن تؤدي إلى أعمال ناجحة ومبتكرة، نظرا لأن روح المبادرة بين الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس آخذة في الارتفاع؛ لذا يجب أن يكون دور الجامعة هو دعم هذه الحركة، وبناء نظام إيكولوجي "Ecosystem" فعّال داخل الجامعة؛ حيث بدأ كلٌّ من الطلاب والجامعة في بناء نظام بيئي ريادي مبتكر، قائم على الجامعة. (Mikkonen, 2015:5)

ومن الواضح أن الجامعات التي تعمل ضمن مراكز التكنولوجيا القائمة، مثل: وادي السيليكون "Silicon Valley"، ومربع كندال "Kendall Square" في الولايات المتحدة؛ تقدم نماذج قوية للنجاح في هذه البيئات. بالإضافة إلى ذلك؛ فإن عددا متزايدا من الجامعات تقع في بيئات أكثر تحديا، فهي تعمل على إنشاء صورة وسمعة قوية في مجال الريادة والابتكار، والبعض منها سيصبح بلا شك قادة وطنيين ودوليين في المستقبل، ويبدو أن الأهم يكمن في الكيفية التي يمكن للتّظُم الإيكولوجية القائمة على الجامعات أن تزدهر في البيئات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتي قد لا تكون مواتية بشكل طبيعي للريادة والابتكار. (Graham, 2014:2)

وأصبح التوجُّه الريادي الإستراتيجي في الجامعات وسيلة لتقييم ريادة الأعمال والقيادة التي تم الاعتراف بها لأول مرة من قبل رجال الأعمال والصناعة، ووصفت بأنها عملية صنع إستراتيجية الريادة التي يستخدمها صنّاع القرار الرئيسة لسنّ الغرض التنظيمي للجامعة، والحفاظ على رؤيتها، وإيجاد ميزة تنافسية، وجميع التصرفات الفردية والمؤسسية للانخراط في أنشطة ريادة الأعمال، التي تحددها مجموعة من السمات: (الابتكار، المخاطرة، إيجاد الفرص، قيادة التغيير، بناء الفريق، التنافسية، المرونة، البصيرة، الاستباقية، والإقناع). إن ريادة الأعمال تعني المشاركة في أنشطة تجمع بين المخاطر والابتكار والفرص التي يمكن أن تشمل الأفراد أو الوحدات التنظيمية للموارد

البشرية. (Thompson, 2016:76)

وعليه؛ فهناك ضرورة لتعديل رؤية ورسالة الجامعات بما يتوافق مع الاتجاه العالمي الذي يشجع قيادة الأعمال، والمشروعات الريادية، وضرورة وجود القيادات الأكاديمية التي تؤمن بفكر قيادة الأعمال، وتحفز أعضاء هيئة التدريس والعاملين و الطلاب على تبني هذا الفكر، وتوفير الموارد المالية اللازمة لدعم المشروعات الريادية للطلاب. (الرميدي، ٢٠١٨: ٣٩١)

فعلى المستوى الإقليمي حقق عدد من برامج قيادة الأعمال الإقليمية نجاحاً متواضعاً في عدد من الدول العربية. وتساعد بعض المبادرات الإقليمية المثيرة كـ"إنجاز العرب" (Injaz Al-Arab)، و"جرامين-جميل" (Grameen-Jameel)، و"صلاتك" (Silatech)، و"موضة" (Wamda)، و"أويسيس" (Oasis500)، و"Environmental Quality International)؛ على تحريك عجلة نظام بيئي داعم لرؤاد الأعمال إلى الأمام، وازدادت عدد المبادرات في العالم العربي التي تدعم قيادة الأعمال بسرعة كبيرة منذ أوائل القرن الواحد والعشرين، علماً أن أغلبها مدعوم من القطاع غير الحكومي بنسبة تقدر بـ(٦٢٪). (المومني، ٢٠١٧: ٤)

وعلى الصعيد المحلي صدر قانون (رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤)، بشأن إنشاء جهاز تنمية المنشآت الصغيرة، وقد نصّ في مادته الثانية، على أن الصندوق الاجتماعي للتنمية هو الجهة المختصة بالعمل على تنمية المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، ثم بعد ذلك صدر قرار (رقم ٩٤٧ لسنة ٢٠١٧)، بشأن إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وقد نصّت المادة الأولى والثانية منه على أن يكون الجهاز هو الجهة المعنية بتنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وقيادة الأعمال، وتحفيز المواطنين على الدخول إلى سوق العمل؛ من خلال هذه المشروعات، ونشر وتشجيع ثقافة قيادة الأعمال والبحث والإبداع والابتكار (قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧، ٢٠١٧: ٣). كما أن المادتين السابعة عشرة والثامنة عشرة من ذات القرار، قد نصّتا على أن يحل الجهاز محل الصندوق الاجتماعي للتنمية

المنشأ بقرار رئيس الجمهورية (رقم ٤٠ لسنة ١٩٩٠)، وبيأشر الجهاز كافة الاختصاصات المقررة للصندوق، وإلغاء قرار رئيس الجمهورية (رقم ٤٠ لسنة ١٩٩١) بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية (قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧، ٢٠١٧: ١١).

وعليه؛ توسّع النظام الإيكولوجي لمباشرة الأعمال الحرة في مصر على عدة أبعاد: إنشاء صندوق جديد لرأس المال الاستثماري بقيمة ٥٠ مليون دولار؛ هناك وكالة حكومية جديدة تتمتع بولاية دعم ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة في طور الإعداد، إلى جانب اهتمام واضح بالسياسات على المستويات الحكومية العليا؛ أُطلقت عدة برامج موجّهة من المانحين، مع مهمة دعم مباشرة الأعمال الحرة والتعليم الريادي؛ ومناهج جديدة في ريادة الأعمال يجرى تدريسها في مجال التعليم العام؛ سلسلة من الحلقات التلفزيونية عن ريادة الأعمال على مستوى العديد من البرامج الشعبية؛ قانون استثماري جديد يعترّم تبسيط عمليات بدء الشركات وتميّمها؛ كما بدأت العديد من حدائق التكنولوجيا. وتوجد كل هذه الأنشطة والمبادرات بدايات جهود في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في مصر. (Ismail; Tolba; Barakat, 2017:9)

كما أُطلقت مصر مشروع "رواد ٢٠٣٠"؛ حيث يهدف إلى إنشاء عدد من حاضنات الأعمال في الجامعات المصرية؛ بهدف: تشجيع المشروعات التنموية التي تخدم احتياجات المجتمع، واحتضان الشركات التي تلبي الاحتياجات المحلية بصفة خاصة؛ من خلال ابتكارات تقدّمها تلك الشركات، بشرط أن تكون لها جدوى اقتصادية واجتماعية، واحتضان الأفكار ذات المردود الاقتصادي، وتحويلها إلى شركات ناشئة، والتواصل مع الشباب في جميع أنحاء مصر؛ من خلال إنشاء مراكز عن بعد، والمساهمة في خفض معدلات البطالة، وإيجاد جيل جديد من رواد الأعمال القادرين على توظيف معرفتهم العلمية في إنشاء مشروعات. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مشروع رواد ٢٠٣٠).

ولقد كانت بدايات إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال من خلال الجامعات في

مصر؛ من خلال مشروع "الطريق المؤدية إلى التعليم العالي" " Pathways to Higher Education"، وهو منحة دولية متعاقد عليها بين جامعة القاهرة ومؤسسة فورد " The Ford Foundation"، ويهدف المشروع إلى رفع مهارات الطلاب والخريجين من الجامعات المصرية في مجالات التفكير والإدارة والعمل الجماعي والاتصال؛ بهدف مساعدتهم على الاندماج السريع في المجتمع، وصقل مهاراتهم؛ بما يتناسب مع حاجة البحث العلمي وسوق العمل وريادة الأعمال. (مراد، ٢٠١٦: ٣)

وواكبت جامعة الإسكندرية التطورات في فكر ريادة الأعمال، وإنشاء نظام إيكولوجي داعم لريادة الأعمال؛ من خلال المؤسسة الجامعية، فأنشأت مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال "Career Development Center; Entrepreneurship (CDCE)؛ ليكون أول مركز تأسس بالجامعات المصرية داخل جامعة الإسكندرية، والهدف من إنشاء المركز هو تغيير النمط السائد عن فكرة تخريج الجامعات للطلاب بدون تأهيلهم لسوق العمل، وتخرج طالب قوى يستطيع أن يواكب سوق العمل. (بدر، ٢٠١٨)

وعليه؛ تسعى الباحثة إلى معرفة واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي، المرتكز على الجامعة في جامعة الإسكندرية، والتي تقدمها إدارة الجامعة ومركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال التابع لها؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الإسكندرية، بمعنى آخر؛ تحديد إلى أي مدى تلك الجهود المقدمه من هذه الجهات في توفير عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة تعتبر مدركة من قبل القيادات الأكاديمية بالكليات المختلفة، ويتم تطبيقها واستثمارها بالفعل في الكليات التابعة للجامعة؛ الأمر الذي بدوره يعمل على إيجاد نظام بيئي/إيكولوجي محفز وداعم لفكر ريادة الأعمال وممارساتها، ثم وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة؛ ليتفق مع التوجه الريادي للجامعة، ويؤدي إلى ازدهار النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في المجتمع المصري ككل.

مشكلة البحث، وأسئلته:

بدأت عديد من الدول العربية باستكشاف المبادرات الريادية كوسيلة لتسهيل ايجاد فرص عمل، وتحقيق نمو اقتصادي شامل؛ إلا أنه في الوقت الذي تبنت فيه المنطقة الخطاب المشيد بفوائد ريادة الأعمال؛ وقفت المصالح السياسية والاقتصادية والاجتماعية/الثقافية المترسخة في وجه هذه الجهود. وبالتالي؛ يتعين على المنطقة إيجاد النظام البيئي/الإيكولوجي (Ecosystem) الضروري لاستمرار ريادة الأعمال، ونعني بذلك بيئة سياسات متكاملة تشجع الشركات الصغيرة، وتتيح استمرارية المشروعات الريادية ونجاحها. (المومني، ٢٠١٧: ١)

وعلى الرغم من توسع النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في مصر، وتطبيق مجموعة من الأنشطة والمبادرات، والتي تعتبر البدايات في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في مصر، غير أن هذه الجهود لا تزال محدودة من حيث الحجم والنطاق، كذلك محدودية تطبيق المناهج الجديدة لريادة الأعمال في مجال التعليم. (Ismail; Tolba; Barakat, 2017:9) حيث يجب أن تتضمن المقررات الدراسية في مصر دور رائد الأعمال؛ لرفع الوعي تجاه ثقافة العمل الحر، والاعتماد على الذات، والقدرة على تبني المخاطر، ومواجهة تحديات السوق للحد من البطالة. (المركز المصري لدراسات السياسات العامة، ٢٠١٧: ٥)

ويشير التقرير الصادر عن البنك الدولي، والذي يهتم ب"ممارسة الأعمال - Doing Business" إلى أن مصر احتلت المركز (١٢٨) عالمياً عام ٢٠١٨ في ممارسة ريادة الأعمال. (World Bank Group, 2018: 4). وهذا يعد تراجعاً عن ترتيبها في عام ٢٠١٧؛ حيث كانت تحتل المرتبة (١٢٢). (World Bank Group, 2017: 7). وهي الدولة ذات الكثافة السكانية الأعلى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويعتبر مركزاً أدنى من تلك التي احتلتها معظم الدول العربية في سهولة ممارسة أنشطة الأعمال. وهذا ما أكدته ما جاء في تقرير "الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال" (The

(Global Entrepreneurship Research Association) في لندن، من أن النظام التعليمي في مصر يمثل معوقاً أساسياً لتنمية ريادة الأعمال؛ خاصة في ظل ضعف الاهتمام بتضمين ريادة الأعمال في المقررات الدراسية، ووفقاً للمسح العالمي لرصد ريادة الأعمال؛ فقد سجّلت قيمة مؤشر ريادة الأعمال في مراحل التعليم المختلفة نحو ١.٦٧؛ حيث أحرزت مصر الترتيب الأخير وفقاً لهذا المؤشر. (GERA, 2017)

وقد قدّم تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor - GEM) في مصر بالتعاون مع الجامعة الأمريكية بالقاهرة (American University in Cairo - AUC)؛ مجموعة من المؤشرات الرئيسة، وتحليلاً متعمقاً، ومجموعة من الأدلة بين الجهات الفاعلة الرئيسة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في مصر، والتي أوضحت أنه يصنّف منخفضاً في معظم المقاييس؛ مقارنةً بالمتوسط العالمي في الفترة من (٢٠١٥-٢٠١٦)، وتعتبر مصر من أضعف المناطق في التعليم الريادي، سواء في المدرسة أو في مرحلة ما بعد المدرسة، وفي البحث والتطوير، وقد انخفض البحث والتطوير في مجال التنمية انخفاضاً (من ٢.٩ إلى ٢.٨)، والبنية التحتية التجارية والقانونية انخفضت (من ٤.٢ إلى ٣.٩)، كما أن التغييرات والتحسينات في عناصر النظام الإيكولوجي الأخرى: (التمويل، السياسات الحكومية، البنية التحتية المادية، الثقافة، والأعراف الاجتماعية) محدودة جداً، ويؤكد التقرير على أن هناك حاجة لإصلاحات هامة في النظام الإيكولوجي في مصر؛ خاصة فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية، والتعليمية، والحصول على التمويل. (Ismail; Tolba; Barakat, 2017: 10)

كما أنّ مؤشر ريادة الأعمال العالمي (Global Entrepreneurship Index - GEI)، وهو مؤشر نشاط اقتصادي، يصدره المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية والموارد؛ من أجل تعزيز ريادة الأعمال، وقد أوضح في التقرير الصادر منه انخفاض مؤشر ريادة الأعمال لدى الشباب المصري، واحتلال مصر المرتبة (٧٦) عالمياً في ريادة الأعمال، وفقاً للتصنيف العالمي لريادة الأعمال في جميع البلدان، الصادر عن المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية. (Acs, et al., 2018: 37)

وفي التقرير المقدم من المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor) في الفترة من (٢٠١٨-٢٠١٩)؛ كانت بعض النتائج التي تتعلق بمصر غير

مرضية؛ أقل الانتماءات الشخصية مع رواد الأعمال في العينة بأكملها كانت في الشرق الأوسط وأفريقيا، وأقل الدول مصر بنسبة (١٢٪)، واحتلت مصر المرتبة (٥١) من أصل (٥٤) في التعليم الريادي المقدم في مرحلة التعليم ما بعد المدرسة. (GEM, 2019: 77)

فعلى مستوى قطاع التعليم العالي؛ أشارت (المومني، ٢٠١٧: ٦) إلى أنه طالما شجع النظام التعليمي في مصر -لفترة طويلة- ثقافة تعد الأفراد وتهيئهم للاعتماد على وظيفة حكومية، والبحث عن عمل في القطاعات الحكومية، بدلاً من إنشاء أعمال جديدة، وتعتبر الجامعة الأمريكية في القاهرة الجامعة الوحيدة التي تقدم برنامجاً جامعياً حاضناً؛ لدعم رواد الأعمال المبتدئين، علماً أن ثمة حاضنات مستقلة خارج الجامعات، وبالتالي؛ يتعين على الحكومات أن تشجع ريادة الأعمال من خلال مناهج وبرامج مدرسية؛ من أجل تغيير العقلية الثقافية.

كذلك؛ فإن المشروعات الصغيرة التي يقوم بإنشائها الطلاب المتخرجين من الجامعات لم تحظ بالهياكل التنظيمية اللازمة لنجاحها، كما أن عدداً كبيراً من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر قد واجهها الإفلاس والانهيار؛ نتيجة عدم توافر الدعم اللازم. (الباجوري، ٢٠١٧: ٢٠). بالإضافة إلى نقص الموارد الخارجية نتيجة انسحاب غالبية الممولين والمانحين، وضعف المنافسة العالمية لنظام التعليم المصري في ضوء ضعف التمويل المقدم له (أبو سيف، ٢٠١٦: ٥١)، وأضافت نتائج دراسة (الرميدي، ٢٠١٨: ٣٨٤) التي أجريت على الجامعات المصرية أن هذه الجامعات لا تمتلك إستراتيجية مالية مستدامة لدعم وتشجيع المشروعات الريادية الطلابية، وعدم إعطاء أهمية لريادة الأعمال عند تقييم أداء الطلاب، بجانب عدم الاهتمام بإيجاد رواديين من الطلاب، وكذلك عدم وجود إستراتيجيات لتحفيز الطلاب الرياديين المبدعين؛ لتشجيعهم على أداء المبادرات. بالإضافة إلى أن رؤية ورسالة الجامعات المصرية لا تشجع الطلاب على العمل الحر، ولا تتبنى رؤية ورسالة الجامعات الحالية تشجيع فكر ريادة الأعمال بين الطلاب.

وأكدت دراسة (ثابت، ٢٠١٤: ٢٣٦) على مشكلة محدودية فرص توظيف الخريجين في مصر، وهذا يلقي العبء على الباحثين ومتخذي القرار؛ لإيجاد الحلول؛ حيث يحتاج الخريجون إلى التوجيه والدعم؛ لينحولوا من باحثي وظائف إلى موجدي وظائف. وتوصّلت دراسة (أبو سيف، ٢٠١٦: ٥١) إلى أن من أحد أبرز نقاط الضعف في بيئة ريادة الأعمال في مصر الثقافة السائدة بالاعتماد على الحكومة في التوظيف، والخوف من المخاطرة التجارية لا تزال تسيطر على عقل المواطن المصري.

وفي إطار توصيات ومقترحات بعض البحوث والدراسات أُكِّد كلاً من: (Spigel, 2015:19; Mack; Mayer, 2016:2119) إلى أن دراسات النُّظْم الإيكولوجية للأعمال تُوفِّر معلومات قيمة حول مكونات هذه النُّظْم، مع التركيز على الصور الناجحة في تلك النُّظْم. وعلى الرغم من هذه القيمة؛ إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل لوصف خصائص النُّظْم الإيكولوجية، وضرورة تطوير مقاييس يمكن استخدامها لتحديد وجود عناصر النظام الإيكولوجي في سياق إقليمي محدّد، ومقارنتها بين المناطق المختلفة، بالإضافة إلى ما توصّلت إليه دراسة (جراد، ٢٠١٥: ٤) من ضرورة استحداث إستراتيجيات جديدة، والتي من شأنها دعم الريادة والابتكار، وأن تعمل إلى جانب التوجُّه بالسوق؛ للتكيُّف مع التغيرات البيئية، والذي لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام في البيئة المصرية. ودراسة (زيدان، ٢٠١٤: ٢٥٥) التي كان من أبرز مقترحاتها المستقبلية ضرورة التأكّد من وجود عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعات، الأمر الذي يسلط الضوء على الحاجة الملحة إلى تقييم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، والعمل على تحسينه وتطويره في جامعة الإسكندرية. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامةً، والمرتکز على الجامعة خاصةً؟
- ٢- ما أبرز النماذج العالمية الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامةً، والنظام الإيكولوجي المرتکز على الجامعة خاصةً؟

- ٣- ما النموذج النظري المقترح لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة في ضوء تحليل بعض النماذج العالمية الرائدة؟
- ٤- ما أبرز جهود جامعة الإسكندرية في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؟
- ٥- ما واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الإسكندرية؟
- ٦- ما الإستراتيجية المقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، في جامعة الإسكندرية؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى ما يلي:

١. تحديد أهم ملامح النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامةً، والنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة خاصةً، في ضوء أدبيات الفكر الريادي والإداري المعاصر.
٢. تحليل أبرز النماذج العالمية الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامةً، والنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة خاصةً.
٣. وضع نموذج نظري مقترح لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة في ضوء تحليل بعض النماذج العالمية الرائدة.
٤. تعرّف جهود جامعة الإسكندرية في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة.
٥. تحديد درجة توافر عناصر النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الإسكندرية.
٦. وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، في جامعة الإسكندرية.

أهمية البحث:

انطلقت الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الراهن في التالي:

الأهمية النظرية:

- تأتي أهمية دراسة النُظُم الإيكولوجية لريادة الأعمال في الجامعة من أهمية مجال ريادة الأعمال نفسه، والذي أصبح محور اهتمام الحكومات والدوائر الاقتصادية في العديد من دول العالم؛ لدوره الملموس في نهضة الاقتصاد والتنمية في ضوء التطور التكنولوجي والتقني العالمي.
- أهمية معرفة وفهم العوامل المحيطة بريادة الأعمال؛ من أجل المساهمة في فهم سبل دعم ريادة الأعمال ونموها بصورة شاملة؛ لتشجيع طلاب الجامعات، وزيادة الرغبة للبحث عن الفرص وبدء المشروعات الصغيرة؛ بما يحقق الاستقلالية لهم، وعدم الاعتماد على الآخرين في توظيفهم أو إيجاد فرص عمل لهم.
- أن توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، يعمل على توسع وتطور المشروعات الابتكارية، وتقليل هجرة الكفاءات، وذلك من خلال توفير فرص عمل ملائمة لرواد الأعمال.
- الحاجة إلى وضع أُطر نظرية لفهم العمليات التي تنشأ من خلالها النُظُم الإيكولوجية وتغييرها، ومدى التأثير الذي تحدثه على أنشطة الجهات الفاعلة في ريادة الأعمال، حتى لا تتحول البحوث المتعلقة بالنُظُم الإيكولوجية إلى وصف ممارسات ريادة الأعمال في الأقاليم الناجحة دون أي مطالبات باستنتاجات أكثر قابلية للتعميم حول الديناميات الداخلية للنظام الإيكولوجي، أو دوره في التنمية الاقتصادية، وتحقيق الرفاهية للأفراد والمجتمعات.
- ندرة الأبحاث المتوفرة حول النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة -في حدود علم الباحثة-، حيث إنها ما زالت محدودة ومجزأة وخاصة الدراسات العربية-، لذلك يحاول البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال تصنيف النماذج الرائدة في مجال النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بصفة عامة، والنظام الإيكولوجي المرتكز على

الجامعة بصفة خاصة، ووضع ملامح نموذج قائم على تحليل تلك النماذج ومُنسق مع السياق الإقليمي، ليكون المحك أو المعيار الذي يكشف واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة في جامعة الإسكندرية، ثم محاولة تطويره بوضع استراتيجية مقترحة.

الأهمية التطبيقية:

- يقدم البحث إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، يمكن أن يستفيد بها القائمين على إدارة مركز ريادة الأعمال والتطوير الوظيفي في الجامعة والعاملين فيه، في تطوير وتحسين ممارساتهم في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة وتطويره، وتوسيع المخرجات من الأنشطة الريادية، والتي يمكن أن توجد قيمة مضافة للجامعة.
- قد يفيد تحليل النماذج العالمية في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في تعزيز ميل صانعي السياسات التعليمية، ومتخذي القرارات في الجامعات إلى الاستفادة من أفضل الممارسات المرتبطة بالنظم الإيكولوجية الناجحة في المجتمع الأكاديمي، مع مراعاة السمات الاقتصادية والثقافية المحلية التي يعتمد عليها نجاح هذه النظم في سياقها الإقليمي.
- يقدم البحث نموذجاً شاملاً يوضح أهم مكونات وعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، والمستمد من تحليل بعض النماذج الرائدة في قياس النظم الأيكولوجية؛ ليتوافق مع طبيعة البيئة المصرية عامة، وجامعة الإسكندرية خاصة، يمكن أن يستفيد منه الباحثون في مجال الإدارة التربوية وريادة الأعمال في تطبيقه في بيئات وسياقات أكاديمية مختلفة، والخروج باستنتاجات حول واقع النظام الإيكولوجي في هذه الأقاليم.
- قد يستفيد من نتائج الدراسة الميدانية القيادات الأكاديمية بالجامعات في تقييم معرفتهم بمدى توافر مكونات وعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في ضوء التوجّه

مصطلحات البحث:

يتناول البحث مجموعة من المصطلحات على النحو التالي:

١- النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة University-Based (Entrepreneurship Ecosystem (U-BEE):

يعرف "إينسبرج" (Isenberg,2010:3) النُظْمُ الإيكولوجية لريادة الأعمال "Entrepreneurship Ecosystems" عامة بأنها "سياقات تغذي وتحافظ على ريادة الأعمال، وتتكوّن هذه النُظْمُ الإيكولوجية من مجموعة عناصر، والتي تتحد بطرق مركبة، ويتم تصميم العديد من التشخيصات والتقييمات في النُظْمُ الإيكولوجية لريادة الأعمال كدراسات حالة منفردة".

ويعرف "ماك وماير" (Mack;Mayer,2016) : ٢١٢٠ النُظْمُ الإيكولوجية الريادية "Entrepreneurial Ecosystems – EE" بأنها "العناصر المتفاعلة لنظم ريادة الأعمال، والتي تعزز إنشاء مشروع جديد في سياق إقليمي معين".

ينطبق هذا بشكل خاص على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "University-Based Entrepreneurship Ecosystem. U-BEE" التي تعتبر فيها الجامعات بمثابة الدوافع الرئيسة لنشاط ريادة الأعمال. (Yu, et al., 2018:1428) حيث يعرف "براش" (Brush, 2014:30) النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة (U-BEE)؛ بأنه مجموعة مستويات تشمل مجموعة عناصر؛ الأفراد "Individuals" (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والممارسين والإدارة)، والمجموعات "Groups" (أعضاء هيئة التدريس والطلاب)، والمنظمات "Organizations" (حاضنات، مراكز)، والأحداث وأصحاب المصالح في المجتمع "Events and Community Stakeholders" (الحكومة، صناعات السياسات، الصناعة، الممولين)، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر الأخرى كالحكومة والابتكار والبنية التحتية والثقافة. ويعرف إجرائياً في البحث الحالي بأنه: إطار تنظيمي يحتوي على مجموعة من

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

العناصر المترابطة والمتفاعلة لريادة الأعمال، والتي تتخذ من الجامعة مرتكزا لها، والتي تتكوّن من العناصر البشرية؛ المتمثلة في: المواهب/رؤاد الأعمال، القيادة الريادية، والعناصر المالية/المادية؛ المتمثلة في: التمويل، والبنية التحتية؛ والعناصر التنظيمية؛ المتمثلة في: التنظيم الفعّال، سياسات الدعم، بناء الشراكات، والعناصر التعليمية/الثقافية؛ المتمثلة في: تعليم الريادة، ثقافة الريادة؛ وأخيرا عناصر النشاط الريادي، حيث يؤدي تفاعل هذه العناصر في مجمله إلى ازدهار ونمو النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم عبر النظام الأكاديمي.

٢- القيادات الأكاديمية Academic Leaders:

يعرّف (قدوري، ٢٠٠٦: ١٤٣) القيادة الأكاديمية بأنها: "العملية التي يقوم بها الأكاديميون لتنفيذ الفلسفة والرؤى والسياسات الأكاديمية على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي، من خلال إعدادها للممكنات الصحيحة والفاعلة نحو البناء الإستراتيجي لكافة الأنشطة البحثية والتعليمية والتربوية".

وتعرّف القيادات الأكاديمية في البحث الحالي إجرائياً بأنهم: أعضاء هيئة التدريس -الأكاديميون في الأصل-، والمنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة، وبالتالي؛ فهم كل من يشغل منصب (عميد - وكيل - رئيس قسم)، أو قائم بعمل/أو تسيير أعمال الوكالة أو رئاسة القسم الأكاديمي في بعض كليات جامعة الإسكندرية، والذين هم على رأس العمل في العام الجامعي (٢٠١٨/٢٠١٩).

٣- إستراتيجية مقترحة Proposed Strategy:

يعرّف "ريستون" (Ritson,2011:17) الإستراتيجية بأنها: "وسيلة لتنفيذ العموميات في صورة خطة عمل، فهي تقدم إطار العمل بشيء من التفاصيل والخطط التكتيكية والأفعال".

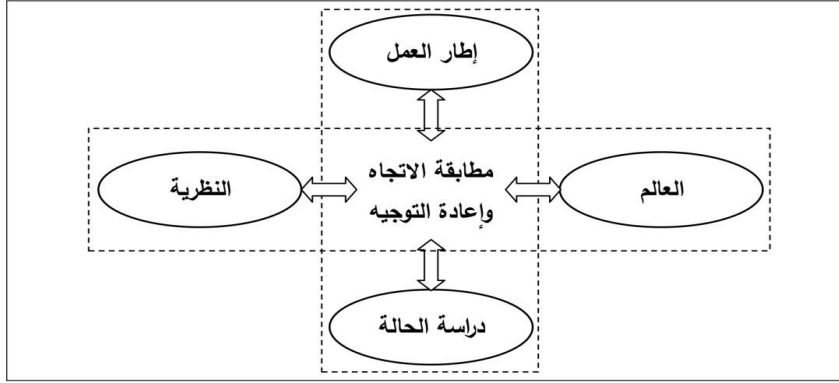
كما تعرّف (حسن، ٢٠١١: ١٦٢) الإستراتيجية بأنها: "تمودج أو خطة عمل تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة، مع بعضها

البعض في وحدة أو كل متماسك؛ فهي تحدد الاتجاه وتقدم إطار عمل يتم من خلاله اتخاذ القرارات". وأضافت (العلوي، ٢٠١٩: ١٣٣) بأنها "مخطط عام ومنظم يهدف إلى تحقيق أهداف معينة يطول أو يقصر مداها، وذلك عن طريق وضع وإنجاز مجموعة من الإجراءات المنتظمة والعامة، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية". وتعرف الإستراتيجية إجرائياً في البحث الحالي بأنها: مجموعة من الإجراءات المنظمة والمرحلية، والتي تنطلق من العموميات إلى الإجراءات؛ بدءاً من تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، لخصر فجوات الأداء وطرح القضايا والمجالات لتحويلها إلى أهداف عامة ثم تفصيلية؛ لتنتهي بوضع خطة إجرائية تفصيلية تتضمن إجراءات التطبيق، ومؤشرات النجاح، وجهة التنفيذ، والإطار الزمني بما يسهم في تطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة.

منهج البحث:

اتبع البحث أبرز تطبيقات المنهج الوصفي، وهو ما يعرف بمدخل الجمع المنهجي "Systematic Combining Approach"، وهو مدخل استقرائي قائم على دراسة الحالة Case Study، حيث السمة الرئيسة لهذا المنهج هو الحركة المستمرة بين العالم التجريبي وعالم النماذج، أي: التطور المستمر بين الإطار النظري، والعمل الميداني التجريبي والقضايا ذاتها، ويقصد بالجمع المنهجي تلك العملية التي يتكامل فيها الإطار النظري والعمل الميداني التجريبي ودراسة الحالة، وهو مفيد بشكل خاص لتطوير نظريات جديدة وإضافة نماذج جديدة، مع الأخذ في الاعتبار أن دراسات الحالة لا توفر سوى أساس ضئيل للتعميم العلمي؛ إلا أنها توفر وسائل فريدة لتطوير النظرية؛ من خلال استخدام رؤى متعمقة للظواهر التجريبية وسياقاتها، ويركز الجمع المنهجي على عمليتين، الأولى: هو مطابقة النظرية والواقع، بينما تتناول الثانية: الاتجاه وإعادة التوجيه القائم على التطوير، وتتأثر هذه العمليات بأربعة عوامل؛ وهي: ما يحدث في الواقع، والنظريات المتاحة، والحالة التي تتطور تدريجياً، والإطار التحليلي. وتناقش هذه الجوانب في أقسام منفصلة. (Dubois; Gadde, 2002:554)

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"



شكل (1): منهج الجمع المنهجي

المصدر: (Dubois; Gadde, 2002:555)

ومعظم دراسات النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال سواء في الإقليم أو الجامعة هي دراسات حالة، نظرا لخصوصية التفاعلات بين عناصرها ولذا ماينطبق عليها قد لاينطبق على غيرها بالضرورة، سواء من حيث التفاعلات أو من حيث النتائج، وبالتطبيق على البحث الحالي؛ تم تطبيق منهج الجمع المنهجي على دراسة الحالة المتمثلة في جامعة الإسكندرية؛ حيث تمت دراسة النماذج الإيكولوجية لريادة الأعمال عامة وفي الجامعة خاصة، ثم استخلاص نموذج نظري قائم على تحليل هذه النماذج ومتسق مع واقع الجامعة، وذلك باستقراء جهودها في ريادة الأعمال، وكان هذا النموذج بمثابة الموجه للجانب الميداني، ثم مطابقة هذا النموذج بالواقع من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة؛ للحصول على البيانات التجريبية ومدى توافر عناصره في الواقع، ثم محاولة التطوير والتعديل في ضوء البيانات المستمدة من الجانب الميداني من خلال تقديم إستراتيجية مقترحة.

وتمّ تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ في جامعة الإسكندرية، وفي هذا الصدد تبنت الباحثة أسلوب "SWOT"، لتشخيص وتقييم الوضع الراهن في البيئة الداخلية للنظام في جامعة الإسكندرية لتحديد

نقاط القوة؛ للمحافظة عليها وتعظيمها من ناحية؛ وتحديد مواطن الضعف، ومحاولة معالجتها، وكذلك دراسة البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة والمؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة.

حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على الجوانب التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في حدوده الموضوعية، على تطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، من خلال تحليل نماذج النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامة، والنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة خاصة، وتقديم نموذج نظري وقياس مدى توافر عناصره في جامعة الإسكندرية، والتي تمثلت عناصره في: (العناصر البشرية، المالية/المادية، التنظيمية، التعليمية/الثقافية، النشاط الريادي)، ثم تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، والتي سوف تؤدي إلى النهوض بالعمل الريادي والمشروعات الريادية في الجامعة.

الحدود البشرية: اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الإسكندرية لتحديد درجة توافر عناصر النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة، وهم كل من يشغل منصب (عميد - وكيل - رئيس قسم)، أو قائم بعمل/أو تسيير أعمال الوكالة أو رئاسة القسم الأكاديمي، ذكورا وإناثا، وبدرجاتهم العلمية المختلفة، وقد بلغ إجمالي عدد عينة البحث النهائية -بعد استبعاد الفاقدين وغير الصالح- (٩٥) قائدا وقائدة.

كما تم الاقتصار على منسقي ريادة الأعمال في بعض كليات جامعة الإسكندرية، والذين تم اعتمادهم كمدرسين دوليين في ريادة الأعمال وبعض الخبراء في ريادة الأعمال والذي بلغ عددهم (٢٠) فردا لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية.

الحدود المكانية: عينة ممثلة من بعض كليات جامعة الإسكندرية، وقد تم اختيارهم بطريقة مقصودة لتمثيل كافة تخصصات الجامعة، وقد بلغ عددهم ثمانى كليات، وهي: كليات طب الأسنان والتمريض كتمثيل للقطاع الطبي؛ كليات الهندسة والزراعة كتمثيل

للقطاع العملي/التطبيقي؛ كايّتا الآداب والحقوق كتمثيل للقطاع النظري؛ وكليّتا التربية
والتربية للطفولة المبكرة كتمثيل للقطاع التربوي.

الحدود الزمنية: طبقت أدوات البحث في العام الجامعي (٢٠١٨/٢٠١٩).

خطوات السير في البحث:

تضمّن السير في البحث مجموعةً من الخطوات، وهي:

الإطار العام للبحث، وتضمن: (مقدمة - مشكلة البحث وأسئلته - أهداف البحث - أهمية

البحث - مصطلحات البحث - منهج البحث - حدود البحث - خطوات السير في البحث).

الإطار النظري للبحث، وقد تضمّن أربعة مباحث أساسية، وهي:

المبحث الأول: تناول محاولة لوضع الأطر النظرية لمفهومي: النظام الإيكولوجي لريادة

الأعمال عامة، والنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة بصفة خاصة.

المبحث الثاني: تضمّن تحليل لبعض النماذج الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة

الأعمال بصفة عامة، والمرتكزة على الجامعة بصفة خاصة.

المبحث الثالث: النموذج النظري المقترح لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة

الأعمال المرتكز على الجامعة من خلال تحليل بعض النماذج العالمية الرائدة في النظم

الإيكولوجية لريادة الأعمال بصفة عامة، والمرتكزة على الجامعة بصفة خاصة.

المبحث الرابع: تناول أبرز جهود جامعة الإسكندرية في إنشاء نظام إيكولوجي

لريادة الأعمال.

الدراسة الميدانية، وقد تضمنت: إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض نتائجها

وتحليلها وتفسيرها.

الإستراتيجية المقترحة: المقدّمة من الباحثة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة

الأعمال المرتكز على الجامعة - في جامعة الإسكندرية - من خلال خمس مراحل رئيسية؛

وتشمل: الإطار المرجعي للإستراتيجية، مرحلة المسح البيئي، مرحلة صياغة الإستراتيجية،

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، والمرحلة الأخيرة التقييم والتحكم.

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "إطار مفاهيمي":

تساهم مؤسسات التعليم العالي -على وجه الخصوص- في بناء المعارف والابتكارات الجديدة، ونشرها بين أفراد المجتمع، وتوسعى دول عديدة إلى توسيع القدرة الاستيعابية لقطاع التعليم العالي، ورفع مستوى جودة عملياته ومخرجاته؛ للدفع بعجلة التنمية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد. وتشير التقارير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي وثيق بين مستوى اهتمام الدولة بجودة قطاع التعليم العالي وترتيب هذه الدول من حيث الاقتصاد والتنمية القائمة على المعرفة. فالتعليم العالي هو أحد دعائم التنافس الاقتصادي. (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٦: ٥٣)

إن ثقافة المجتمع الجامعي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاقتصاد والتنمية القائمة على المعرفة؛ من خلال دعم ريادة الأعمال في المجتمع، والنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال يتخذ من الجامعة مرتكزا له، حيث إنها بيئة يمكن أن تزدهر وتتمو من خلال عرض قصص النجاح، وثقافة ريادة الأعمال القوية، والسياسات العامة الداعمة، وغيرها من العناصر والمكونات الحيوية، ولكن على الرغم من أهمية المفهوم، ليس هناك حتى الآن تعريف مشترك للنظام الإيكولوجية الريادية بين الباحثين أو الممارسين في ميدان الإدارة التربوية وريادة الأعمال، وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبياً وتداخله بين ميادين مختلفة.

وعليه؛ يتناول هذا المبحث محاولة تهدف لوضع الأطر النظرية والمفاهيمية للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامة، والنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة بصفة خاصة؛ لفض الاشتباك بينهما وذلك من خلال عرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهما من وجهات نظر مختلفة، سعياً من الباحثة إلى تأطير المفهومين وتحديد أبعادهما.

أولاً: النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال Entrepreneurship Ecosystems:

عند تحليل مفهوم Entrepreneurship Ecosystem "النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال" نجده يتكون من مقطعين أو مكونين، المكون الأول للمصطلح هو ريادة الأعمال Entrepreneurship، وهي عملية ديناميكية لايجاد ثروة تدرجية من قبل الأفراد الذين يتحملون المخاطر الرئيسية من حيث الإنصاف والوقت، أو الالتزام الوظيفي بتوفير قيمة، وإيجاد فرص لإنشاء سلع وخدمات جديدة وتقييمها واستغلالها (Mokaya; Namusonge; Sikalieh, 2012:129)، وبهذا يشير مفهوم ريادة الأعمال إلى قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، ويشمل الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر، وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف. (Benneworth; Osborne, 2015:5)

وغالبا ما يقتصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال على "الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع" أو "الناشئة"، بحكم أن هذا النوع من ريادة الأعمال هو مصدر مهم للابتكار ونمو الإنتاجية والتوظيف، ومن الناحية العملية يمكن لشبكات الشركات المبتدئة أو رواد الأعمال المبتدئين أن يكونوا أيضا أشكالا لريادة الأعمال الإنتاجية الناجحة. (Stam; Spigel, 2016:2)

والمكون الثاني للمصطلح هو النظام الإيكولوجي Ecosystem، والترجمة الحرفية له "النظام البيئي"، وقد تم تقديم مصطلح "النظام الإيكولوجي" في عام ١٩٣٠ من قبل روي كلافام "Roy Clapham"؛ للدلالة على المكونات المادية والبيولوجية في البيئة، وعلاقتها ببعضها البعض. (Brush,2014:25)، ثم قام عالم البيئة البريطاني آرثر تانسلي "Arthur Tansley" في عام ١٩٣٥ بتكييف المصطلح في سياق بيولوجي، حيث وصفه بأنه مجموعة الكائنات الحية وغير الحية بأكملها والتي تتفاعل مع بعضها البعض وأكد ذلك قائلاً "إن تحيزاتنا البشرية الطبيعية تجبرنا على اعتبار الكائنات (بمعنى عالم الأحياء) أهم الأجزاء في الأنظمة البيئية، ولكن بالتأكيد العوامل غير العضوية هي أيضا أجزاء - لا يمكن أن توجد أنظمة ناجحة بدونها، مع وجود ثوابت كتبادل الأنواع المختلفة

داخل كل نظام، ليس فقط بين الكائنات الحية ولكن بين العضوية وغير العضوية، هذا التفاعل يسمى بـ النظام الإيكولوجية فهي ذات أنواع وأحجام مختلفة، إنها تشكل فئة واحدة من النظم الفيزيائية المتعددة" (Tansley,1935:299)، ويعرفه "ريس وفلتر وجرين" (Rice; Fetters; Greene, 2014:483) على أنه "نظام يشمل جميع الكائنات الحية (العوامل الحيوية) في منطقة ما وكذلك البيئة الفيزيائية (العوامل المادية) التي تعمل معا كوحدة" مع كون "العمل كوحدة" هو الجزء الأساس من التعريف.

وبذلك فإن نشأة كلمة النظام الإيكولوجي كانت في العلوم الطبيعية في الأساس ومع ذلك، فإن لديها بعض أوجه التشابه عند مقارنتها بنظيرتها الاقتصادية، وهذا بالفعل ما تم تسميته مصطلح "Entrepreneurial Ecosystem" والذي تم ذكره -صراحة- في عام ١٩٨٨، حينما استخدمه جود فالديز "Jude Valdez" في مقاله "النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال: نحو نظرية تكوين الأعمال الجديدة"؛ من أجل شرح ظاهرة الشركات الناشئة كنتيجة لعلاقات رجال الأعمال المحتملين وبيئتهم المباشرة وظروف السوق الحالية، وافترض أن رجل الأعمال المحتمل هو شخصية مركبة ذات خلفية تعليمية معينة، وموقف محدد تجاه المخاطر، واليقظة فيما يتعلق بالفرص، والموارد المالية وما إلى ذلك تحت تصرفه، وهو جزء من البيئة الريادية التي تشتمل على العديد من الظروف التي تؤثر على قرار رائد الأعمال المحتمل. (In: CBVI, 2013: 8)

وبذلك تم استقراء المفهوم تدريجيا من المجال البيولوجي إلى مجال إدارة الأعمال، وعليه؛ يوصف النظام الإيكولوجي بأنه مجتمع اقتصادي تدعمه قاعدة تفاعل وتتكامل فيها المنظمات مع الأفراد، حيث ذكر مور "Moore" المصطلح في عام ١٩٩٣ -وهو أحد أوائل الباحثين الذين قدّموا مفهوم النظام الإيكولوجي في بيئة الأعمال-، وعرف النظام الإيكولوجي للأعمال "Business Ecosystem" بأنه "شبكة مترابطة بشكل فضفاض من الشركات والكيانات الأخرى التي تعمل على تطوير القدرات حول مجموعة مشتركة من التقنيات أو المعرفة أو المهارات، وتعمل بشكل تعاوني وتنافسي لتطوير منتجات وخدمات جديدة". (Moore,1993:76). وهو يرى أن مفهوم "النظام الإيكولوجي"

"Ecosystem" تم اشتقاقه من علم الأحياء لأسباب متنوعة؛ منها: أن النظام الإيكولوجي الريادي "Entrepreneurial Ecosystem" يشبه نظيره النظام الإيكولوجي البيولوجي "Biological Ecosystem" في أنه يتحرك تدريجياً من مجموعة عشوائية من العناصر إلى مجتمع أكثر تنظيماً. (Moore, 1993:76).

وأضافت وكالة الأبحاث الإقليمية " - Appalachian Regional Commission ARC أن النظام الإيكولوجي في بيئة الأعمال يشبه نظيره النظام الإيكولوجي البيولوجي في كونه يتألف من "شبكات مستقرة ديناميكياً للكائنات الحية المترابطة والموارد غير العضوية التي تشكل مجالاً متميزاً لتحليلها"، حيث تشير نظم الأعمال ببساطة إلى حقيقة أن بيئات معينة تفضي بشكل خاص إلى دعم الشركات الجديدة والمتنامية، وبذلك يعد مفهوم النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال "Entrepreneurship Ecosystems" جديداً نسبياً، لكنه اكتسب قوة جذب، وأصبح أكثر انتشاراً -تقريباً- منذ عام ٢٠١٠. (ARC, 2018:3-4). وذلك بعد أن عرض دانييل إيسنبرج "Daniel Isenberg" عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، عندما أطلقت كلية بابسون "Babson College" مشروعاً عالمياً، وهو مشروع النظام الإيكولوجي في بابسون "The Babson Entrepreneurship Ecosystem" (Isenberg, 2010:5)؛ فجدب المصطلح الانتباه في الآونة الأخيرة، في مجال السياسات العامة والإجرائية؛ حيث تسعى المجتمعات والمناطق إلى تطوير وتوسيع مشروعات ريادة الأعمال في مجالات معينة.

كذلك؛ فإنه يمكن رؤية النظم الإيكولوجية الريادية من منظور جغرافي؛ وهذا يعني أن النظم الإيكولوجية الريادية تركز على الثقافات والمؤسسات والشبكات التي تتراكم داخل الإقليم بمرور الوقت؛ فمع اختلاف البيئة الثقافية للمجتمع، وتباين النظام الاقتصادي، وخصائص الهيكل السكاني، ومع اختلاف نوعية ودرجة ندرة الموارد، ومع اختلاف أنظمة الحكم والسياسة، تختلف خصائص وآليات بناء وتفعيل النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال، وعلى أي حال؛ فهي تحتاج إلى سنوات حتى يمكن نموها وظهور الأنشطة الريادية، والتي

تمثل مخرجات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال.

ويعرف كلٌّ من ميسون وبراون (Mason; Brown, 2013:5) النُظْمُ الإيكولوجية الريادية بأنها مجموعة عناصر مترابطة من الجهات الفاعلة في مجال الأعمال (المحتملة والموجودة على حد سواء)، والمنظمات الريادية (مثل الشركات، وأصحاب رؤوس الأموال، والبنوك)، والمؤسسات (الجامعات، ووكالات القطاع العام، والهيئات المالية)، والعمليات المتعلقة بريادة الأعمال (مثل معدل المواليد التجاريين، أعداد الشركات ذات النمو المرتفع، ومستويات "المشروعات الرائجة"، وعدد رواد الأعمال، ودرجة عقلية البيع التدريجي داخل الشركات ومستويات طموح ريادة الأعمال) التي تتحد بشكل رسمي وغير رسمي مع التواصل والتوسط، وحوكمة الأداء داخل بيئة ريادة الأعمال المحلية.

وبذلك يعد النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال هو نموذج مفاهيمي أو إستراتيجية مصممة لتعزيز التنمية الاقتصادية؛ من خلال تشجيع ريادة الأعمال ونمو الأعمال الصغيرة والابتكار في مجتمع أو إقليم معين. (Maroufkhani; Wagner; Ismail, 2018:547) ويعرفه كل من الشميمري والمبيريك (٤٨:٢٠١٩) بأنه المنشآت الريادية، والموارد، والأفراد، والمناخ الضروري للمساعدة على نمو ريادة الأعمال، وتتكون هذه المنظومة من عناصر وأفراد ومنظمات وجهات محيطة برائد الأعمال تعين أو تعيق أو توجه الفرد نحو ريادة الأعمال.

وفي إطار فض الاشتباك بين المصطلحات المتشابهة تفصل دراسة (CBVI, 2013:7-8) بين مفهوم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال ومجموعة المصطلحات الأخرى المشابهة؛ حيث تضم النُظْمُ الإيكولوجية لريادة الأعمال " Entrepreneurship Ecosystems" أي شيء وأي شخص له علاقة بريادة الأعمال وتطورها بأي شكل من الأشكال؛ فهي البيئات التي تغذي وتحافظ على ريادة الأعمال، وتتكوّن من مجموعة من العناصر الفردية؛ مثل: القيادة والثقافة وأسواق رأس المال والعملاء، والتي تتحد بطريقة مركبة، ويختلف المفهوم السابق عن النظام الريادي "Entrepreneurial System"، والذي يعرف بأنه العوامل البيئية والأدوار والجهات الفاعلة المركبة والمتنوعة، والتي تتفاعل لتحديد

الأداء الريادي للإقليم، أما البيئة الريادية فتعني "Entrepreneurial Environment" مزيجاً من العوامل التي تؤدي دوراً في تنمية ريادة الأعمال، وأخيراً البنية التحتية الريادية "Entrepreneurial Infrastructure"، وتعني تسهيل أو تقييد ريادة الأعمال.

وقد تناولت الأدبيات مجموعة متنوعة من نماذج النظام الإيكولوجي، مثل النظم الإيكولوجية للمعرفة "Knowledge Ecosystems"، والنظم الإيكولوجية للأعمال "Business Ecosystems"، والنظم الإيكولوجية للابتكار "Innovation Ecosystems"، والنظم الإيكولوجية للشركات الناشئة أو مبتدئ المشروعات "Startup Ecosystems"، وبذلك يكون ارتباط النظام الإيكولوجي بمجموعة من المجالات من خلال مجموعة المكونات أو العناصر التي تتفاعل مع بعضها تفاعلاً ذاتياً. (Wiele, 2017: 18)

ويلخص فالكوكاري (Valkokari, 2015: 20) الاختلافات بين أنواع الأنظمة الإيكولوجية للأعمال والابتكار والمعرفة من حيث نتائجها وتفاعلاتها وأدوارها الفاعلة ومنطق العمل، فيرى أن النظم الإيكولوجية للأعمال تركز على إيجاد قيمة العملاء الحالية، والشركات الكبيرة هي الجهات الفاعلة الرئيسة فيها، بينما تركز النظم الإيكولوجية للمعرفة على توليد معارف جديدة، وبهذه الطريقة تؤدي معاهد البحوث والمبتكرون ورواد الأعمال في مجال التكنولوجيا دوراً رئيساً في النظم الإيكولوجية للمعرفة، أما النظم الإيكولوجية للابتكار فتعمل كآلية تكامل بين استكشاف المعرفة الجديدة واستغلالها لتحقيق القيمة المشتركة في النظم الإيكولوجية للأعمال. وبالتالي؛ فإن صانعي سياسات الابتكار، والوسطاء المحليين، وسامسة الابتكار، ومنظمات التمويل (مثل أصحاب رأس المال المغامر أو وكالات التمويل العام)؛ هم ممثلون بارزون في النظم الإيكولوجية للابتكار.

وقد فرّق سمورودينسكايا وآخرون (Smorodinskaya, et al., 2017: 5252) بين مصطلح النظام الإيكولوجي "Ecosystem" ومصطلح النظام "System"، حيث يسلط النظام الإيكولوجي الضوء على التحول في السياق الاجتماعي والثقافي والتنظيمي نحو اقتصاد قائم على المعرفة، وبالتالي؛ فإنه يؤكد على ظهور بيئة قائمة على شبكة نظام

بيئي- يحدث فيه الابتكار من خلال التعاون، حيث تقوم بتنظيم نفسها وتنميتها وتصحيحها الذاتي؛ من خلال العلاقات بين المكونات، وبذلك تستطيع الحصول على مصادر جديدة للنمو، وتحقيق الاستدامة الديناميكية؛ من خلال التغييرات الهيكلية الداخلية ذاتية التصحيح، بدلاً من التدخل من أعلى إلى أسفل لأي هيئات مركزية، أو التدخل الخارجي، كما هو معتاد بالنسبة للنظم التقليدية، كذلك يشير مقطع "Eco" الملحقة بكلمة "System" إلى الطابع غير الخطي للابتكار.

كل هذا يدعم الأساس المنطقي لاستخدام مصطلح "النظام الإيكولوجي" إلى ما هو أبعد من مجرد استعارة لمصطلح النظم؛ لتسليط الضوء على كل من التصميم التنظيمي القائم على الشبكة والثقافة التنظيمية التعاونية للاقتصادات الناشئة التي يقودها الابتكار، حيث غالباً ما ينظر إلى أنظمة الابتكار "Innovation Systems" على أنها مشاريع بنية تحتية خاصة تحققها الحكومات، وليس نتيجة للتواصل والحوار التعاوني الذي تم تطويره عبر المجتمع. (Smorodinskaya, et al., 2017: 5252)

ونج المفهوم من مراحل تطور الدراسات والأدبيات في ريادة الأعمال، حيث قسم (Entezari, 2015:1207) أدب تطور ريادة الأعمال إلى ثلاث مجموعات: الدراسات حول تأثير العوامل الفردية على نجاح ريادة الأعمال؛ الدراسات المتعلقة بتأثير العوامل البيئية على نجاح الريادة وأداء ريادة الأعمال؛ والدراسات حول تأثير العوامل الفردية والبيئية على تنمية ريادة الأعمال، وتنتمي دراسات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال إلى المجموعة الثالثة، وقد ركز مدخل النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال على العناصر المختلفة لتطوير ريادة الأعمال في المنطقة.

ومن خلال استقراء المفاهيم السابقة يمكن وصف النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بأنه شبكة من المكونات والعناصر المتفاعلة داخل إقليم محدد، والتي تعبر عن المجموع الكلي للإسهامات الفردية، وكذلك التفاعلات الداخلية والخارجية بين العناصر الأخرى المكونة له، وذلك لتعزيز نمو ريادة الأعمال في سياق زمني ومكاني محدد. وعليه؛ فإن مفهوم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال ليس جديداً تماماً، وإنما

يحتوي في طياته على أفكار أو مفاهيم جديدة - وإن كانت قليلة نسبياً-، حيث اهتم بعض الباحثين في ريادة الأعمال بتناول العديد من العناصر أو الإستراتيجيات الأساسية حول تطوير النظام الإيكولوجي على نطاق واسع، فهو بمثابة إطار تنظيمي يركز على أهمية النظم والشبكات والأفراد في تعزيز ريادة الأعمال، وبذلك لا يوجد سبب أو عامل واحد يؤدي إلى نجاح رائد أعمال أو مؤسسة أو جامعة أو منطقة، بل إنها مجموع الصلات والروابط لعدد من العوامل المهمة والحيوية.

ثانياً: النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة:

يعد النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة جزءاً من النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال؛ حيث يعد بناء يحتوي على مجموعة من العناصر المترابطة، ولكي يكون نظاماً يلزم أعضاء المجتمع الجامعي يجب عليهم مزامنة سياساتهم مع إجراءاتهم، كما يجب أن تكون العلاقة بين العناصر قابلة للتحديد والتصور؛ من أجل ضمان فاعلية الجامعة في هذا النظام، كما يعتبر البعض الجامعة عنصراً مهماً من عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بصفة عامة، يمكن أن تؤدي دوراً حيوياً في ازدهاره ونمو ريادة الأعمال في المجتمع، وتحقيق الحراك الاقتصادي.

وهذا ما أكدته تقرير فوستر وآخرين (Foster,et al.,2013:6) من أن هناك ثمانية أركان مكونة للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، يضم كل ركن مجموعة من المكونات الفردية، وهي: أسواق يمكن الوصول إليها، رأس المال البشري والقوى العاملة، التمويل، المستشارين ونظم الدعم، الإطار التنظيمي والبنية التحتية، التعليم والتدريب، الجامعات الكبرى كعامل مساعد، دعم الثقافة.

إن الجامعات هي محور التنمية الاقتصادية في جميع أنحاء العالم؛ حيث توفر البنية التحتية والموارد والوسائل لتطوير مجتمعات ريادة الأعمال، حيث إن النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال تتطور وتتوسع من خلال تخصص المعرفة والابتكار. وأضاف كل من (توفيق؛ مرسي، ٢٠١٧: ٤) ضرورة تركيز الجامعات على مبدأ إيجاد فرص

العمل والتعلم القائم على الإبداع والابتكار والشراكة الحقيقية مع أصحاب المصالح، والخريجين الذين يعتبرون أصولاً استثمارية حتى تصبح جامعة ريادية " Entrepreneurial University" قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وبذلك تؤدي الجامعات دوراً قيادياً في تطوير نظام بيئي رائد مزدهر بالأعمال التجارية الصغيرة، والحفاظ عليه؛ حيث إنها تعتبر مكوناً من مكونات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بصفة عامة؛ فعلى سبيل المثال تم تصميم كليات المجتمع "Community Colleges" في الولايات المتحدة بشكل فريد لتغذية النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في ضوء قدرتها على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العمل والمجتمع، وتصميم المناهج الدراسية لتلبية مطالب الصناعة، وتوليد تطورات ذات مغزى في التنمية الاقتصادية للمجتمع، وغالبا ما ينظر رؤاد الأعمال الناشئون إلى الكليات باعتبارها أكثر الوسائل مرونة، ويمكن الوصول إليها للوصول إلى هدفهم المتمثل في بدء عمل تجاري جديد، حيث يجب على الكلية المشاركة في رعاية نظام إيكولوجي لريادة الأعمال أن تظهر روح المبادرة الخاصة بها مع تهيئة بيئة يتم فيها صنع الاكتشافات، والتأكيد على التعلم، وتغيير الحياة. (McKeon, 2013:85)

ولقد كان أول من أشار إلى مصطلح النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة هو "فيترز" وزملاؤه (Fetters; Greene; Rice, 2010) في كتاب بعنوان "تطوير النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال المرتكزة على الجامعة - ممارسات عالمية" "The Development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems: Global Practices" حيث قدموا صورة شاملة عن النظم الإيكولوجية في الجامعات؛ كونها محور التنمية الاقتصادية في جميع أنحاء العالم؛ حيث توفر البنية التحتية والموارد والوسائل لتطوير مجتمعات ريادة الأعمال، حيث إن النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال تتطور وتتوسع من خلال تخصص المعرفة والابتكار.

يتبع الوصف تحليل نوعي يهدف إلى تحديد "عوامل النجاح" المشتركة، وقد وضح في هذا التحليل أن الجامعات التي تنجح في نشر وتعزيز روح ريادة الأعمال في مناطقهم، والتي أوجدت أنظمة بيئية ريادية تعمل بكامل طاقتها في الجامعات؛ تميز نفسها

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

من خلال مجموعة من الميزات التي وصَّحها ريس وزملاؤه (Rice; Fetters; Greene, 2010) على النحو التالي:

جدول (1): ملامح النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة
المصدر: (Rice, et al., 2010:180)

مركز ريادة الأعمال.	رعاية القيادة العليا لريادة الأعمال.
فعاليات التواصل.	رؤية إستراتيجية لريادة الأعمال.
نادي (طلاب) ريادة الأعمال.	وحدة أكاديمية لريادة الأعمال.
مسابقة (خطط) خطة العمل.	مقررات في ريادة الأعمال.
صندوق استثمار الطلاب.	التدريب العملي لريادة الأعمال.
حاضنات الأعمال.	التركيز على ريادة الأعمال.
الاتصال بمصادر التمويل من المستثمرين ورجال الأعمال.	دورات ريادة الأعمال للتخصصات غير التجارية.
كراسي الوقف الريادية.	ابتكار المناهج المستمرة.
البرامج أو المراكز الوقفية.	برنامج أو مركز أبحاث في ريادة الأعمال.

وتؤكد دراسة (CBVI, 2013:16) أن نواة النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة هي جامعة أو كلية؛ حيث يتم التأكيد على ريادة الأعمال بطريقة خاصة، على سبيل المثال من خلال:

- الاهتمام ببيان الصورة الخارجية ورسالة الجامعة.
 - الإقرار بأن ريادة الأعمال هي مجال أكاديمي خاص بها.
 - إنشاء كرسي لريادة الأعمال.
 - مجموعة شاملة من فصول/محاضرات ريادة الأعمال.
 - إنشاء وتطوير شبكة مع مجتمع الأعمال الإقليمي وأصحاب المصلحة المعنيين الآخرين.
- ويعرف (Yu, et al., 2018:1429): النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة بأنه "مؤسسات متعددة الأبعاد، تدعم تطوير ريادة الأعمال؛ من خلال مجموعة متنوعة

من المبادرات المتعلقة بالتعليم والبحث والتواصل، ومن أهم الأبعاد: القيادة العليا، رؤية إستراتيجية، تقسيم أكاديمي لريادة الأعمال، دورات تدريبية لريادة الأعمال، تدريب ميداني لريادة الأعمال".

ويعد النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة في بعض الحالات عاملاً مهماً لتحفيز مبادرات التنمية التعليمية والاقتصادية الجديدة، أو بمعنى آخر تكون جهود الجامعة استباقية، فعلى سبيل المثال، قد تتعاون الجامعة من خلال مجموعة من الكيانات أو الوحدات التنظيمية؛ مثل: (الحاضنات، ومركز ريادة الأعمال، شئون الطلاب والخريجين، مكتب نقل التكنولوجيا)؛ في رعاية وإدارة مسابقة أعمال مصممة لعرض مشروعات رواد الأعمال، وربطهم بخريجين الجامعة الذين يمكن أن يكونوا مستشارين ومستثمرين، وبهذه الطريقة؛ تضيق الجامعة الفجوة بين كل من: الخبرة والموارد المالية التي يحتاج إليها رواد الأعمال في مشروعاتهم.

ومع توجه الباحثين من التركيز على السمات الشخصية والدوافع الداخلية لأصحاب الأعمال إلى التركيز على العوامل الخارجية التي تؤثر على نمو الأعمال التجارية؛ ظهرت مجموعة كاملة من الأفكار الجديدة، وقد تم دعمها بشكل أكبر من خلال تجارب فعلية للشركات ذات النمو المرتفع، وظهور بؤر ريادية غنية بالتكنولوجيا من خلال الجامعات؛ مثل: Boulder، Seattle، Silicon Valley. حيث ركز الباحثون في هذه المناطق على دور ثقافة الأعمال المحلية في تهيئة بيئة "صديقة لرواد الأعمال" (ARC, 2018:4) "Entrepreneur Friendly Environment".

ويعرف بالفريمان" (Palfreyman, 2012:63) النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة بأنه "تكامل وشمولية الربط بين التدريس والبحث والتواصل، ومنسوج في نسيج الجامعة بأكملها، وتوسيع نشاط الريادة في المجتمع؛ لغرض تعزيز الفكر والعمل الريادي عبر النظام الأكاديمي".

وبذلك يتمثل جوهر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة في الأدوار المحتملة للجامعة في بناء واستدامة النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال الإقليمية،

وتختلف المؤسسات الأكاديمية في كيفية استجابتها للمتطلبات الداخلية والخارجية لتعليم ريادة الأعمال؛ وكذلك في كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات المرتبطة بالشراكة مع أصحاب المصالح كوسيلة لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من أمثلة أصحاب المصالح وأصحاب المشروعات، ومقدمو رأس المال، ومقدمو الخدمات (مثل: المحاسبين، والمحامين، والاستشاريين)، وواضعي السياسات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية، وأيضا الموردين والعملاء في المشروعات التجارية، وهم يشكلون معا السياق البيئي الذي يعمل فيه رواد الأعمال، وتمثله العناصر الأساسية للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال. وبذلك فإن إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال مستدام ومتطور يتطلب من جميع أصحاب المصالح التعاون والمساهمة. (Rice, et al., 2014:483)

وأشار (Meng; Li; Rong, 2019:251) أن المفهوم تطور وأصبح يطلق على أنشطة متشابهة؛ والبعض استخدم مسمى النظام الإيكولوجي للابتكار " Innovation Ecosystem"؛ حيث بدأ الاهتمام به في الريادة الأكاديمية " Academic Entrepreneurship" تقريبا منذ عام ٢٠١٤، والذي يشير إلى النظام التعاوني والديناميكي الذي تم تشكيله بين مختلف الجهات الفاعلة والمنظمات التي يتمثل هدفها الوظيفي في تعزيز التفاعل والتواصل، وتوليد الأفكار، وتطوير القدرات المشتركة حول الابتكار، وتوفير حلول متماسكة تواجه العملاء من خلال الجامعة، وأكد (Wiele, 2017: 23) أن النظم الإيكولوجية للابتكار هي نظم فرعية من النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال، وبينهم ترابط بشكل كبير.

ومن خلال العرض في المبحث السابق يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات، والتي تعبر في مجملها عن خصائص النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- الاستقراء المباشر لمفهوم النظام الإيكولوجي من علم البيولوجي أو مجال البيئة إلى علم الإدارة والاقتصاد، وعالم الأعمال يؤكد على حتمية تفاعل العناصر البشرية والعناصر

- المادية في بيئات العمل المختلفة بشكل ديناميكي لتغذية نظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم في ضوء قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات سوق العمل والمجتمع.
- ٢- يتميز أي نظام إيكولوجي لريادة الأعمال بقدرته على التنظيم الذاتي في عملية صنع القرار بطريقة لامركزية، والتي يتم تمكينها من خلال اقتصاد السوق الحالي والتغيرات التي تحدث فيه، ولكن لا بد من وجود تدخلات حكومية أو ضغوط سياسية -التي لا مفر منها في أي نظام إيكولوجي حقيقي في أي مجال-؛ إما بتطوير هياكل داعمة للتنظيم الذاتي وتشجيعه على البقاء والاستمرارية، أو منعه.
- ٣- علاقة التأثير والتأثر واضحة بشكل كبير بين النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة والنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم؛ حيث تؤثر ثقافة المجتمع ومدى انتشار روح المبادرة واقتناص الفرص بشكل عام على نجاح الريادة في الجامعات، كذلك تدعم الجامعة النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال بعدة طرق، على سبيل المثال من خلال تأهيل الأفراد -داخلها أو خارجها- ورجال الأعمال، باستخدام أحدث التقنيات، وتقديم خدمات الاستشارة، والتعليم الريادي، وغيرها من خدمات الدعم.
- ٤- إن بدء إنشاء نظام بيئي ريادي في الجامعة عادة ما يحشد القوى الداخلية والخارجية التي تدعم تطويره، في حال نجاحه، فسوف ينتج عن ذلك برنامج قوي للتعليم الريادي، ومبادرات بحثية حيوية وضرورية عديدة، وعدد كبير من برامج التوعية والتدريب التي تعزز مواهب ريادة الأعمال وتهيئة بيئة ملائمة لريادة الأعمال في الإقليم.

المبحث الثاني: تحليل لبعض النماذج الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بصفة عامة، والمرتكزة على الجامعة بصفة خاصة:

على الرغم من أهمية التمييز بين العناصر المهمة للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال؛ فإن جهود التوثيق والتنظير في الدراسات والنماذج الأجنبية والعربية

المتخصصة في ريادة الأعمال تميل إلى الاتفاق في العناصر والمكونات أكثر من الاختلاف، كما أنها تميل إلى التركيز على مكونات النظام الإيكولوجي الناجح في سياق إقليمي معين بدلاً من تحديد الأطر النظرية والإجرائية للنظم الإيكولوجية بشكل عام، وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث الذي ينقسم إلى قسمين، القسم الأول: يتناول تحليل لنماذج رائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بوجه عام، والقسم الثاني يتناول تحليل لنماذج رائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة بوجه خاص.

أولاً: بعض النماذج الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بوجه عام:

برزت النظم الإيكولوجية الريادية كمفهوم شائع لشرح استمرارية نمو ريادة الأعمال داخل المناطق المختلفة. ونظراً لأن المفاهيم النظرية للنظم الريادية حديثة نسبياً، مما يجعل من الصعب فهم هيكلها وتأثيرها على عملية ريادة الأعمال؛ إلا أنه في الواقع يوجد عدد من نماذج النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال في أقاليم مختلفة، والحقيقة أن لكل نظام بيئي/إيكولوجي ريادي نظام فريد من نوعه؛ نظراً لأنه يتكوّن من مجموعة من المجالات العامة والعناصر أو السمات الفرعية التي تتفاعل معه وداخله بطرق معقدة ومركبة، تتفق مع السياقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في الإقليم، وفي هذا الجزء سوف نتناول مجموعة من النماذج الرائدة، والتي حصرتها الباحثة في: نموذج إيسنبرج (Isenberg, 2011)؛ نموذج (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤)؛ نموذج سبيجل (Spigel, 2015)؛ نموذج ستام وسبيجل (Stam; Spigel, 2016)؛ نموذج (مؤسسة موغلي، ٢٠١٦)، ويمكن عرضها على النحو التالي:

١- نموذج إيسنبرج (Isenberg, 2011):

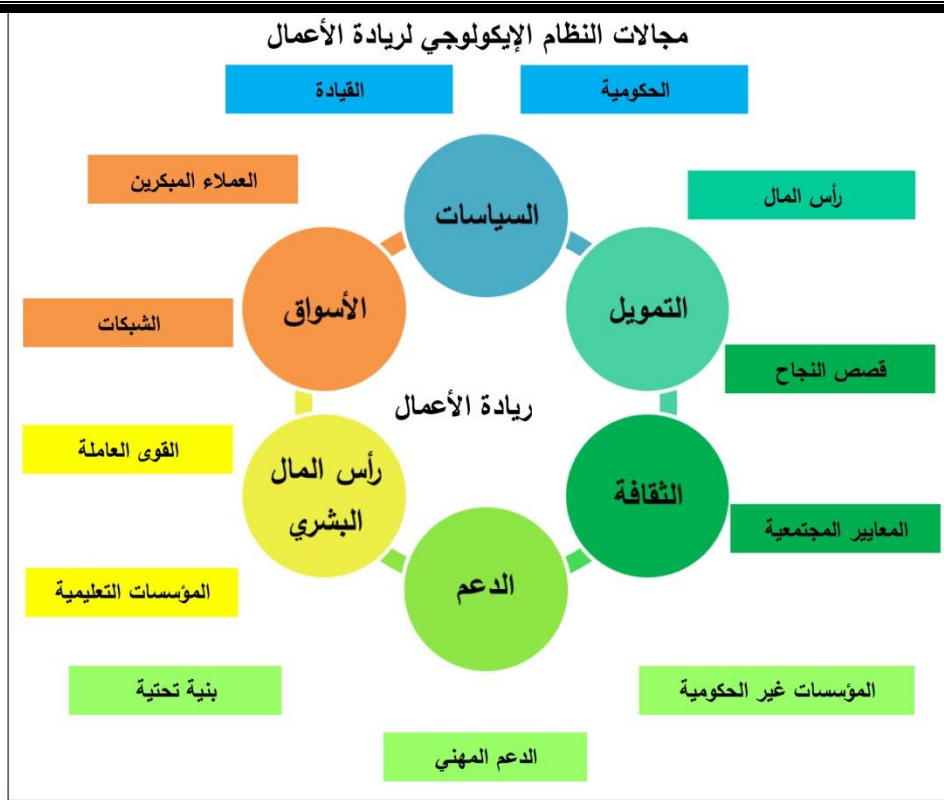
تم تطوير مدخل لدراسة النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال من قبل دانييل إيسنبرج "Daniel Isenberg" في كلية بابسون "Babson College"-والتي تقع في وليمسلي بولاية ماساشوسيتس بالولايات المتحدة الأمريكية-، الذي بدأ في توضيح ما يشير إليه باسم

"إستراتيجية النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال من أجل التنمية الاقتصادية"، ويؤكد أن مثل هذا المدخل يشكل إستراتيجية جديدة وفعّالة من حيث التكلفة لحفز الرخاء الاقتصادي. وفقاً لـ "Isenberg" يحتمل أن يكون هذا المدخل "يحل محل" أو يصبح "شرطاً أساسياً" لنجاح نشر إستراتيجيات المجموعات أو أنظمة الابتكار أو اقتصاد المعرفة أو السياسات التنافسية الوطنية. (Isenberg, 2011:1)

بدأ إيسنبرج "Isenberg" في وضع بدايات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في مقال له عام (٢٠١٠) بعنوان "كيف تبدأ ثورة ريادية" "How to Start an Entrepreneurial Revolution"، ووضعت مجموعة من العناصر الفردية -مثل: القيادة والثقافة وأسواق رأس المال والعملاء المنفتحين-، والتي تتحد بطرق معقدة. وأكد أن كل عنصر يعمل في عزلة لا يكفي للحفاظ عليها، لكنه يساعد على ريادة الأعمال، وهذا ما تخطى فيه الجهود الحكومية، فهي تتعامل مع عنصر واحد أو اثنين فقط، ولكن تفاعل هذه العناصر معاً محرك لإيجاد ريادة الأعمال ونموها، وذلك عند دمجهم في نظام كلي واحد. (Isenberg, 2010:3)

وقد طور إيسنبرج "Isenberg" مقالته السابق، وحدد مجالات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في عام (٢٠١١)، حيث تم تصنيفها إلى ستة مجالات، ثم حددهم في اثني عشر عنصراً، وأكد أنه للحصول على ريادة ذاتية مستدامة لا بد أن تتوفر هذه العناصر مجتمعة ومتفاعلة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"



شكل (٢): نموذج إيسنبرج "Isenberg" لمجالات وعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في كلية بابسون "Babson College"
المصدر: (Isenberg, 2011:7)

يشير الشكل السابق إلى ستة مجالات، وكل مجال يتضمن مجموعة عناصر: مجال الثقافة المؤاتية "Conducive Culture" ويتضمن عنصرين: قصص النجاح والمعايير المجتمعية، ومجال السياسات "Policies" ويتضمن عنصرين: الدعم الحكومي وتمكين القيادة، ومجال توفر التمويل المناسب "Availability of Appropriate Finance" ويتضمن عنصر توفير رأس المال، ومجال رأس المال البشري الجيد "Human Capital" ويتضمن عنصرين: القوى العاملة والمؤسسات التعليمية، ومجال

الأسواق التي تتقبل المنتجات "Venture Friendly Markets for Products" ويتضمن عنصرين: العملاء المبكرين والشبكات، ومجال الدعم المؤسسي " Range of Institutional Supports" ويتضمن ثلاثة عناصر: المؤسسات غير الحكومية والدعم المهني وبنية تحتية.

ويؤكد (Isenberg, 2011:6) أن هذه النطاقات العامة تشتمل في الواقع على مئات العناصر التي تتفاعل بطرق معقدة للغاية وذات طابع خاص، لذلك فإن تحديد المسارات السببية العامة له قيمة محدودة، حيث يتم التركيز على أهمية السياق؛ بمعنى أن كل نظام بيئي ينشأ في ظل مجموعة فريدة من الظروف والملابسات، والتي تميزه عن غيره من الأنظمة الأخرى.

ويشار إلى إيسنبرج -وفقاً لبحثيه (٢٠١٠، ٢٠١١)- كقائد لمشروع النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في كلية بابسون على وجه الخصوص، كذلك تعد دراساته من أوائل الدراسات التي وضعت نموذجاً في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، فقد ساعده في هذا السبق القرب المكاني للموارد، والتفرد، والاستدامة والشمولية، وهي الخصائص الرئيسية التي تميز النظام الإيكولوجي في بداياته في الكلية الذي درسها -بوصفها تعد دراسة حالة- عن سابقاتها الأكاديمية مثل البنية التحتية لريادة الأعمال أو بيئة ريادة الأعمال.

وتعلق دراسة (CBVI, 2013:15) على نموذج إيسنبرج "Isenberg" أنه لا يوجد طريق سهل نحو نظام بيئي مستدام يعمل بكامل طاقته ومبتكر في نفس الوقت، وسيكون إنشاء بيئة ملائمة لريادة الأعمال أمراً ليس سهلاً، إذا لم يكن هناك دعم سياسي واضح، أو لا توجد أولوية اجتماعية أو سياسية عالية لريادة الأعمال في الإقليم المراد دراسته.

ومن خلال عرض النموذج نجده يفترق إلى المسارات السببية؛ بمعنى آخر لا توجد أسهم تشير إلى ما المجال الذي هو سبب للآخر، أو حتى ترتيب المجالات أيهما الأول وما هو التالي، فهو يفترض أن النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال الفعّال يجب أن يتعامل مع عدد كبير من المتغيرات والعناصر التي تتفاعل بطرق معقدة للغاية ومحدّدة، على سبيل المثال قد يرى البعض بأن التعليم الريادي وثقافة الريادة سببان على المدى الطويل

لنمو وازدهار ريادة الأعمال، ولكن في الواقع؛ ممكن أن يكون التمويل وتعدّد مصادره هو السبب، أو إن أقصر الطرق لإنشاء نظام بيئي مركز جغرافياً يفضي إلى ريادة الأعمال ونجاحها مباشرة هو وجود فريق مستقل له إطار تنظيمي يتمتع بالتدريب والسلطة، والتفويض، والقدرة، والموارد اللازمة؛ للتأثير على النظام الإيكولوجي بشكل كلي وشامل.

٢- نموذج (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤):

وضع كلٌّ من: (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤: ٣٢) هذا النموذج في المملكة العربية السعودية؛ حيث تميزت التجربة السعودية بالرغم من حداثتها بتوفير بيئة ملائمة لنمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ من خلال تعدّد جهات وصناديق دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم المشروعات الخاصة بالمرأة، بالإضافة إلى منح قروض ميسرة دون فوائد، بجانب ترويج إنتاجات، ومبتكرات رواد الأعمال المتفوقين؛ من خلال إشراكهم في المحافل الدولية لريادة الأعمال، ودعم حصول بعضهم على جوائز تقديرية.

وقد افترض كلٌّ من: (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤: ٨) أن النظام البيئي الريادي يتكوّن من عناصر وأفراد ومنظمات وجهات محيطة برائد الأعمال، تعين أو تعيق توجّه الفرد نحو ريادة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال إلى قسمين: القسم الأول ما يعرف بالنظام البيئي الجزئي (Micro-Ecosystem)، وهي العوامل المتصلة مباشرة بريادة الأعمال، وتدخل أو تتفاعل مع مكونات الأعمال الريادية؛ بحيث يعتبر وجودها أساسياً لنمو وازدهار ريادة الأعمال، وتتمثل في العوامل الآتية: البحث العلمي التطبيقي، الأسرة والأصدقاء، حاضنات الأعمال، رأس المال الجريء (المخاطر)، الجهات الداعمة والراعية.

أما القسم الثاني: فهو النظام البيئي الكلي (Macro-Ecosystem) ويتضمن العوامل المحيطة بريادة الأعمال، والتي تؤثر لتوفير البيئة الصحية التي تمكن بطريقة غير مباشرة من نمو رواد الأعمال والأعمال الريادية. كما يعتبر توفرها أمراً يتم من خلاله دعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية. وتتمثل في العوامل التالية: العوامل

الثقافية، العوامل القانونية والتشريعية، العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، البنى التحتية. (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤: ٨)

وقد حلل الباحثان عناصر كل قسم بطريقة منفردة، ولم يتم التحليل في صورة كلية، حيث تم تناول واقع اهتمام المملكة بكل عنصر بالأدلة والشواهد الإحصائية، ثم تحليل النتائج الإيجابية والسلبية لتطبيقات النموذج في المملكة، وتوضيح المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال في إفادة المجتمع، وكذا المعوقات التي تتعلق ببيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتي قد تسبب فشل هذه المنشآت وخروجها من السوق؛ والتي منها: الركود الاقتصادي، وضعف التمويل، وصعوبة الحصول عليه، ومشكلات الاستثمار، والمنافسة، ونقص المعلومات، والمشكلات الاجتماعية، والمشكلات التسويقية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات الفنية، والتي يجب على رائد الأعمال إدراك هذه المعوقات، وتلافيها؛ حتى يتحقق الهدف من إنشاء مشروعه.

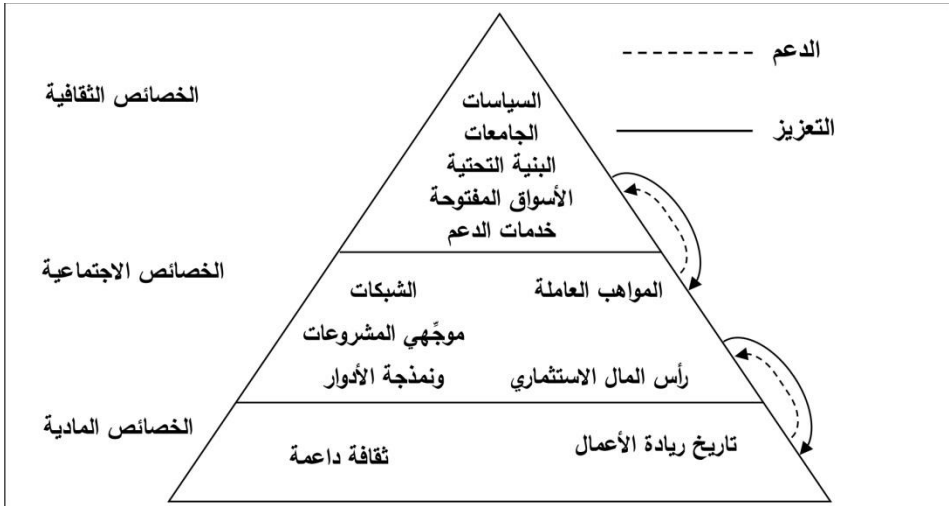
٣- نموذج سبيجل (Spigel, 2015):

وضع سبيجل (Spigel, 2015) نموذجا وضح فيه أن الأنظمة الإيكولوجية تتألف من عشر (١٠) سمات ثقافية واجتماعية ومادية، توفر فوائد وموارد لرواد الأعمال، وأن العلاقات بين هذه الصفات تولد النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، ويتضح هذا النموذج من خلال دراسات حالة واترلو "Waterloo"، وأونتاريو "Ontario"، وكالغاري "Calgary"، ألبرتا "Alberta"، في كندا، وتوضح الحالات مجموعة متنوعة من التكوينات المختلفة التي يمكن أن تتخذها النظم الإيكولوجية.

وقد عرّف سبيجل (Spigel, 2015:2) النظم الإيكولوجية الريادية بأنها "مجموعات من العناصر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، داخل منطقة تدعم تنمية ونمو الشركات الناشئة المبتكرة، وتشجع أصحاب المشروعات الناشئة والجهات الفاعلة الأخرى على تحمل المخاطر من البدء والتمويل، وتقديم المساعدة للمشاريع ذات المخاطر العالية". وهو يصنف هذه العناصر إلى ثلاث فئات -ثقافية واجتماعية ومادية-، تفسر مستوى النشاط الريادي باعتباره مخرجا للنظم الإيكولوجية الريادية؛ حيث تتطلب تلك

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

النُّظْمُ خصائص ثقافية "Cultural Attributes": (ثقافة ريادة الأعمال، وتاريخ ريادة الأعمال الناجحة)، وخصائص اجتماعية "Social Attributes" التي يتم الوصول إليها من خلال الروابط الاجتماعية: (المواهب العاملة، ورأس المال الاستثماري، والشبكات الاجتماعية، وموجهي المشروعات، ونمذجة الأدوار)، وخصائص مادية "Material Attributes" التي تتركز في أماكن محددة: (السياسات والحوكمة، والجامعات، وخدمات الدعم، والبنية التحتية، والأسواق المحلية المفتوحة). ولكن في حالة تشغيل البرنامج يعتمد على هذه الخصائص الاجتماعية والثقافية، فإنه يعزز أيضا ويعيد إنتاجها من خلال المساعدة على إنشاء مشاريع جديدة ناجحة جديدة، ترى التواصل مع رجال الأعمال الآخرين كنشاط تجاري عادي (Spigel,2015:8)، ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة داخل النُّظْمِ الإيكولوجية لريادة الأعمال.



شكل (3): العلاقات بين السمات داخل النُّظْمِ الإيكولوجية لريادة الأعمال

المصدر: (Spigel, 2015:9)

من الشكل نستنتج: أن هذه الفئات من الصفات ليست منعزلة عن بعضها البعض، ولكن يتم إنشاؤها وإعادة إنتاجها من خلال العلاقات المتبادلة، فعلى سبيل المثال تعتمد برامج

الربط الشبكي التي ترعاها حكومة إقليمية (سمة مادية) على وجود شبكات تبادل المعارف الموجودة في المنطقة مسبقاً؛ لكي تستفيد منها (سمة اجتماعية)، مما يتطلب بدوره إقامة الشبكات التجارية وتبادل المعارف لإضفاء الشرعية على الثقافة المحلية (السمة الثقافية).

وتظهر أهمية العلاقات بين السمات المختلفة أنه من غير المرجح أن تنجح الصفات المادية الجديدة؛ مثل: منظمات دعم ريادة الأعمال، أو مخطط الاستثمار للمشروعات الجديدة الممولة من الدولة أو من المؤسسات الأخرى في المجتمع، أو برامج الجامعة الجديدة للتكنولوجيا، ونقل المعرفة إذا لم يتم دعمها بخصائص اجتماعية وثقافية متكاملة؛ لذلك يجب أن تركز سياسة ريادة الأعمال الإقليمية على بناء الدعم الأساسي لهذه البرامج الجديدة، بدلاً من توقع أن تنشئ البرامج لنفسها ثقافات وشبكات ريادية.

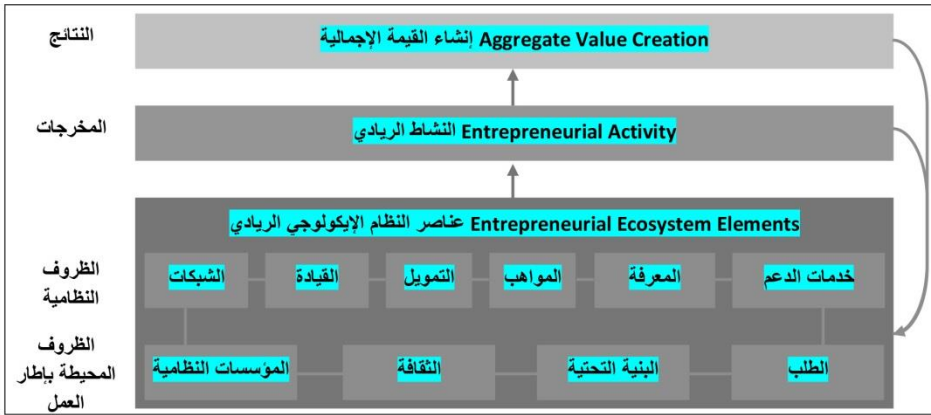
٤- نموذج ستام وسبيجل (Stam; Spigel, 2016):

وقد وضع كلٌّ من ستام وسبيجل (Stam; Spigel, 2016) نموذجاً تكاملياً، يربط السمات الوظيفية "Functional Attributes" للنظم الإيكولوجية لريادة الأعمال، والتي تتضمن (الظروف المحيطة بإطار العمل "Framework Conditions"، والظروف النظامية "Systemic Conditions") بالمرجات الريادية ونتائج الرفاهية، حيث عرّف الباحثان (Stam; Spigel, 2016: 1) النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بأنه "مجموعة من العناصر الفاعلة المترابطة والعوامل المنسقة بطريقة تمكنها من ريادة الأعمال المنتجة داخل إقليم معين".

أما فيما يتعلق بالظروف المتعلقة بإطار العمل فتتمثل في: المؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية والظروف المادية التي تمكن أن تقيد التفاعل البشري، كذلك الحصول على طلب خارجي إلى حد ما على السلع والخدمات الجديدة له أهمية كبيرة أيضاً، ومع ذلك يرجح أن يكون الوصول إلى مشتري السلع والخدمات أكثر ارتباطاً بالوضع النسبي للنظام الإيكولوجي من ظروفه الداخلية، ويمكن اعتبار هذه الظروف من الأسباب الأساسية لإيجاد القيمة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، ومن أجل فهم كامل لكيفية هذه الأسباب الأساسية، والتي تؤدي إلى هذه النتيجة؛ نحتاج أولاً إلى تفسير دقيق كيف تؤدي الظروف النظامية إلى النشاط الريادي. (Stam; Spigel, 2016:9)

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

فالظروف النظامية هي قلب النظام الإيكولوجي، وهي تتمثل في: (شبكات رجال الأعمال، والقيادة، والمالية، والمواهب، والمعرفة، وخدمات الدعم)، ووجود هذه العناصر والتفاعل بينها أمران حاسمان لنجاح النظام الإيكولوجي، وتوفر شبكات تدفق المعلومات لرواد الأعمال، مما يتيح توزيع المعرفة والعمل ورأس المال على نحو فعال، وتوفير القيادة والتوجيهات والنماذج التي يحتذى بها النظام البيئي الريادي، وهذه القيادة حاسمة في بناء نظام إيكولوجي صحي والحفاظ عليه، ويعد الحصول على التمويل الذي يفضل أن يوفره كل من المستثمرين والمعرفة مباشرة الأعمال الحرة أمرا حاسما للاستثمارات في مشاريع ريادية، ولكن ربما كان أهم عنصر في النظام الإيكولوجي الفعال لريادة الأعمال هو وجود مجموعة متنوعة وماهرة من "المواهب"؛ وأخيرا، فإن توفير خدمات الدعم من قبل مجموعة متنوعة من الوسطاء يمكن أن يخفف إلى حد كبير الحواجز أمام دخول المشروعات الجديدة في مجال ريادة الأعمال، ويحد من الوقت اللازم لتسويق الابتكارات. (Stam; Spigel, 2016: 9)



شكل (٤): العناصر الرئيسية ونتائج ومخرجات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال

المصدر: (Stam; Spigel, 2016: 10)

كذلك أكد (Stam; Spigel, 2016:1) على أهمية رواد الأعمال الطموحين، فهم "أفراد يبحثون عن فرص لاكتشاف وتقييم السلع والخدمات الجديدة، واستغلالها من أجل إضافة أكبر قيمة ممكنة"، وهذا يعني أكثر من مجرد "كونك رئيسك الخاص - Being your own

"boss"، أو "السعي لتحقيق الذات - Pursuing Self-Fulfilment"؛ من خلال ملكية الأعمال، حيث يولي رواد الأعمال الطموحون أهمية لأداء ونجاح مشاريعهم، ويسعون إلى التوسع بسرعة في الممارسة العملية، ومن المرجح أن يحقق رواد الأعمال الطموحون نمواً أو ابتكاراً أو تدويلاً قوياً للشركة؛ مقارنةً برجال الأعمال ذوي الأداء "المتوسط".

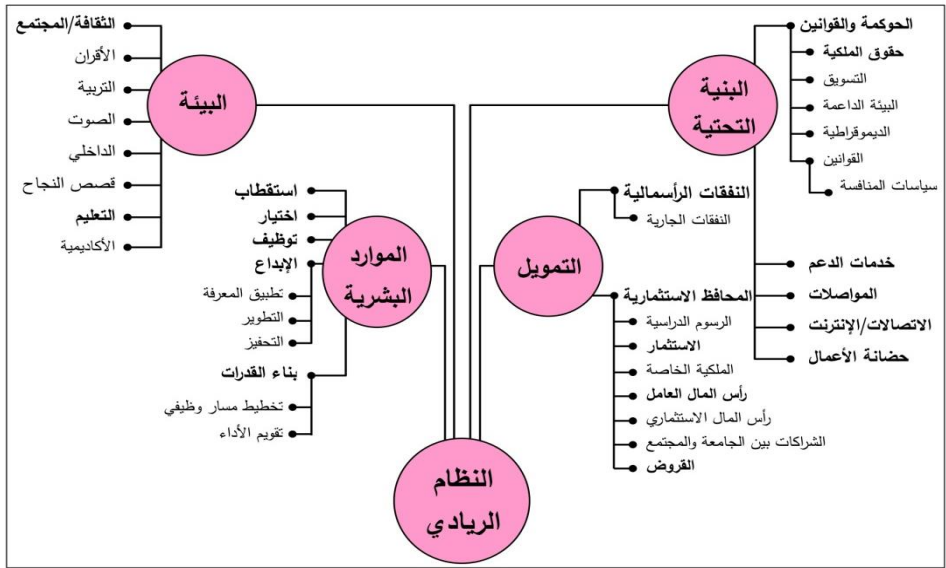
٥- نموذج مؤسسة موغلي (Mowgli, 2016):

قدّمت مؤسسة موغلي ما يعرف بـ "خارطة النظام الريادي لتحديد ركائز الدعم التي تحقق تنمية ريادية مستدامة"، نظراً لحاجة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نتيجة لما شهدته هذه المناطق من حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي المستمر وتحديات كبيرة؛ كمعدلات البطالة وانخفاض مستويات التعليم عبر جميع أنحاء المنطقة، والتي أدت إلى زيادة الفجوة في مستويات الدخل، وفراغ في القيادة والقطاعات العامة في المنطقة التي لا تستطيع الاستمرار في تحمّل عبء توظيف المزيد من الأفراد؛ خاصة مع تقلص موازنتها. (مؤسسة موغلي، ٢٠١٦: ١)

ولذلك؛ فمن الضروري إنشاء نظام ريادي متوازن يحقق العائد المرجو من الاستثمار في الريادة في وقت تقل فيه موازنات الحكومات المحلية، وعليه؛ فهناك أهمية تطوير النظم الريادية لموارد الرياديين البشرية؛ من خلال التوجيه لدفع عجلة النمو الاقتصادي المرجو، وتحقيق أعلى عائد من الاستثمار في الريادة. (مؤسسة موغلي، ٢٠١٦: ١)

ويكون تسليط الضوء على الحاجة إلى التوازن عند تطوير النظام الريادي من خلال أربع ركائز أساسية؛ هي: البيئة أو التنشئة التربوية، والبنية التحتية، والتمويل، والموارد البشرية؛ حيث تعد الموارد البشرية وبناء القدرات والتدريب على مهارات الأعمال وتقديم المشورة من أهم مكونات النظام الريادي، وعليه تؤدي الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً يتمثل عندما تملك المنظمة مميزات لا يملكها الآخرون لموظفيهم؛ مما يوجد الميزة التنافسية للوظيفة. (مؤسسة موغلي، ٢٠١٦: ٧-٨). وهذا ما يوضحه الشكل (٥):

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"



شكل (٥): خارطة النظام الريادي

المصدر: (مؤسسة موعلي، ٢٠١٦ : ٦)

وتوصّل التقرير أيضاً إلى أن نجاح الريادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد يكون أصعب بخمس إلى عشر مرات مقارنةً بأوروبا والولايات المتحدة، وأكد على ضرورة الاستثمار الجاد في الرياديين الذين مروا بمراحل التعليم الريادي، وأصبحوا مؤهلين للاستثمار المالي، وبالتالي؛ إعطاؤهم الفرصة لإنشاء مشروعات مستدامة، توظّف أعداداً متزايدة من الأفراد.

ومن خلال عرض النماذج السابقة يمكن الخروج بعدة تحليلات واستنتاجات،

يمكن إجمالها فيما يلي:

– يوفر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال إطاراً لتكامل الأفكار والرؤى، سواء من الأدبيات الأكاديمية حول ريادة الأعمال، أو من خلال مساهمات جديدة مستمدة من مشروعات ريادية، وتجارب ناجحة تزيد الفهم لعملية ريادة الأعمال، وتحسن الممارسة؛ خاصة في بدء المشروعات الجديدة، ودراسة مدى تأثيرها على التنمية الاقتصادية المحلية.

- اختلفت مكونات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال وعناصره باختلاف السياق الإقليمي وما يحيط به من مؤثرات ثقافية واجتماعية واقتصادية وتعليمية، لكن اتفقت على أن التفاعل والتكامل بين هذه العناصر والمكونات شرط رئيس لاستمرارية النظام الإيكولوجي ونجاحه.

- ركزت معظم النماذج على المخرجات والنتائج النوعية الكيفية أكثر من الكمية، على سبيل المثال: اهتمت بجودة المشروعات ومدى تحقيقها للرفاهية أكثر من عددها، كذلك اهتمت بالقيمة الإجمالية والجدوى الاجتماعية والتنمية التي توجد لها ريادة الأعمال بجانب القيمة والجدوى الاقتصادية.

- نشأت النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال في الأقاليم المتقدمة اقتصادياً، وأيضاً في الأقاليم النامية والأقل تطوراً؛ حيث يمكن لريادة الأعمال أن تولد وتتمو بدافع الضرورة، خصوصاً في المناطق الأقل تطوراً، والتي تعاني من انخفاض كبير في فرص العمل بشكل يساعد الاقتصاد في الاستفادة من مبادرات التوظيف الذاتي عند توفر خيارات عمل أقل من قبل الدولة، ومن جهة أخرى توفر الأقاليم المتقدمة وذات الاقتصاد المزدهر فرصاً تمويلية أكثر وبنية تحتية محكمة، بل وتوفر مزيداً من خيارات التوظيف؛ لجذب رواد الأعمال والمبتكرين.

ثانياً: دراسات ونماذج رائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة:

في هذا الجزء سوف يتم الانتقال من النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم، إلى النظم الإيكولوجية الخاصة ببيئة الجامعة، حيث تحتوي النظم الإيكولوجية للجامعة على عناصر وإجراءات محددة مرتبطة بالأكاديميين وأبحاث الابتكار والبنية التحتية للجامعة، ويمكن توصيفها بأنها منطقة/مساحة صغيرة في حد ذاتها، ويمكن أن تكون مكوناً من مكونات النظام الإيكولوجي للإقليم بشكل عام.

يعتبر فان دي فين (Van de Ven, 1993:211) أول من لم يركز بشكل حصري على أن الخصائص الفردية لرائد الأعمال وسلوكياته بوصفها العنصر الوحيد في نجاح العملية الريادية، ففي "إطار النظام الاجتماعي" تنجح ريادة الأعمال لأنها إنجاز

جماعي يتطلب أدواراً رئيسة من رواد الأعمال في القطاعين العام والخاص، وقد أكد على أهمية وجود مجموعة من العناصر والمكونات حتى يتم إنشاء بيئة ريادية ناجحة، ومن أهم هذه المكونات: جامعة وآليات تمويل وتجمع الكفاءات البشرية وتنظيم مؤسسي؛ لإضفاء الشرعية على الأنشطة وتنظيمها وتوحيدها.

وسوف يتناول البحث في هذا الجزء مجموعة من النماذج الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وقد حصرتها الباحثة في: دراسة "فيترز وجرين وريس" (Fetters; Greene; Rice, 2010)؛ ودراسة أستربو وبازيان وبراجينسكي (Asterbro; Bazzazian; Braguinsky, 2012)؛ ودراسة جراهام (Graham, 2014)؛ ونموذج ميكونين (Mikkonen, 2015)؛ ونموذج ريز وآخرين (Reyes, et al., 2017).

١- دراسة "فيترز وجرين وريس" (Fetters; Greene; Rice, 2010):

يعتبر "فيترز وجرين وريس" (Fetters; Greene; Rice, 2010) من أوائل من ذكروا مصطلح النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة: (University-based Entrepreneurship Ecosystems. U-BEE)، وعوامل نجاحه، حيث أشار "فيترز وزملاؤه" (Fetters, et al., 2010:177) إلى أن ريادة الأعمال والابتكار تعتبر على نحو متزايد مساهماً رئيساً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية العالمية. وتوفر النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال التي تتخذ من الجامعة مقراً لها إطاراً داعماً يمكن أن تزدهر فيه روح المبادرة والابتكار، وفي هذا السياق تتكون نظرة حاسمة، تستند إلى تحليلات متطورة لكيفية تصميم، وإطلاق، وإدامة الجهود في مجال ريادة الأعمال. وقد استمدت سبعة عوامل نجاح من تحليل متعمق لسبعة نظم إيكولوجية رائدة في مجال ريادة الأعمال في مختلف أنحاء أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية وأوروبا وآسيا. وتتمثل هذه العوامل السبعة في: (١) رؤية القيادة العليا، والمشاركة والرعاية. (٢) قيادة برنامجية قوية وأعضاء هيئة التدريس. (٣) الالتزام المستمر على مدى فترة طويلة من الزمن. (٤) الالتزام بموارد مالية كبيرة. (٥) الالتزام بمواصلة الابتكار في المناهج والبرامج. (٦) بنية

تحتية تنظيمية مناسبة. (٧) وأخيراً؛ الالتزام ببناء المؤسسة الموسعة، وتحقيق الكتلة الحرجة. واستناداً إلى عوامل النجاح هذه، يقدم المؤلفون سلسلة من التوصيات لتطوير نظام إيكولوجي شامل لريادة الأعمال في الجامعات. هذا التقييم الرئيس لأفضل الطرق لدفع النظم الإيكولوجية الريادية القائمة على الجامعات هو قراءة أساسية لأي شخص يشارك في التعليم العالي (وخاصة المدراء والعمداء والأساتذة)، والوكالات الحكومية المعنية بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وجميع المهتمين بمساعدة النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال حتى تزدهر.

كما أكد كلٌّ من: "ريس وفيتزرز وجرين" (Rice; Fetters; Greene, 2010) على المفهوم، وقدّموا صورة شاملة عن النظم الإيكولوجية في الجامعة التي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب العملية والنظرية، من خلال وصف الستة أنظمة البيئية الريادية في الجامعات وتاريخهم بالتفصيل يتبع الوصف تحليل نوعي، يهدف إلى تحديد "عوامل النجاح" المشتركة. ووفقاً لهذا التحليل هناك تميز لبعض الجامعات التي تنجح في نشر وتعزيز روح ريادة الأعمال في منطقتها، والتي أوجدت أنظمة بيئية ريادية في الجامعات، والتي تعمل بكامل طاقتها من خلال مجموعة من العوامل؛ مثل: أقسام أكاديمية ودورات تدريبية وعملية ومناهج مستمرة وبرامج ومركز أبحاث ونوادي في ريادة الأعمال، بالإضافة إلى حاضنات الأعمال الجامعية. (Rice; Fetters; Greene, 2010:180)

وبتحليل النموذج وما يتعلق بدراسات الحالة الست؛ قام الفريق البحثي بتصنيف الأفراد وفهرسة الوحدات التنظيمية داخل كل جامعة من الجامعات محل الدراسة، والتي تقدم الخدمات/الدعم للطلاب، ولرجال الأعمال ومشاريعهم المقترحة والمنقّذة؛ ومصادر للدعم المالي، وكان من أبرز عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة -كما ذكر الفريق البحثي-: (القيادة - الهيكل التنظيمي - الموارد).

وأوضح "ريس وزملاؤه" (Rice, et al., 2010) أنه من الممكن أيضاً أن يتم إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعات من جانب الطلب "جذب السوق" (Market Pull)، على سبيل المثال؛ قد يرغب الطلاب في دورة ريادة الأعمال أو منصة "Platform"؛

حيث يمكنهم التواصل مع رواد الأعمال الناجحين، أو قد يحفز الخريجون الذين أصبحوا رواد أعمال أنفسهم الجامعة على إنشاء مبادرات ريادة الأعمال، وتقديم دعمهم العملي؛ لإدخال برامج ريادة الأعمال. والاحتمال الثالث هو أن الدافع الإنمائي لنظام إيكولوجي ريادي يأتي من وكالة حكومية، تهدف إلى برنامج تنمية ذي صلة بروح المبادرة، وتطلب من الجامعات والمؤسسات الأخرى دعمها في إنشاء مثل هذه البرامج. (Rice, et al, 2010:182)

وأضاف كل من: "ريس وفيترز وجرين" (Rice; Fetters; Greene, 2014) في بحث لهم بعنوان "النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال المرتكزة على الجامعة: دراسة عالمية لست مؤسسات تعليمية"؛ أن النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة في هذه الطريقة ارتكز على التقييم المقارن، وإيضاح أوجه التشابه والاختلاف لممارسات تعليم ريادة الأعمال في الجامعات المختلفة في مختلف البلدان، وكانت أهم استنتاجاته أن النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة الناضجة والمزدهرة؛ تجذب وتطور المواهب الريادية - الأفراد الموهوبين الذين ينشئون برامج تقدم الدعم (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين وموفري خدمات ريادة الأعمال المتعاونين) - والأفراد الموهوبين الذين يصلون إلى الدعم (الطلاب ورجال الأعمال)، وتوفر مجموعة شاملة من البرامج والخدمات التي يمكن أن تمكن رواد الأعمال من الطلاب لتحقيق الازدهار والرفاهية. (Rice; Fetters; Greene, 2014:499)

ويتضح مما سبق: أن كل ما قدمه فيترز وزملاؤه بدايات لجهود علمية مقننة في نمذجة مفهوم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، فهو في مجمله من النماذج التي تركز على "العناصر" و "التطور"، ويتعامل أيضا مع اكتشاف العوامل المتعلقة بالبيئة الأكاديمية، والتي تعمل على تعزيز روح المبادرة في الإقليم ككل، بالإضافة إلى ذلك، يقدم أيضا منظورا تطوريا للنظام الإيكولوجي الريادي، حيث يشير الفريق البحثي إلى تحليل مقارن لعدة نظم أكاديمية واستخلاص عوامل النجاح المشتركة بينهم في أقاليم بيئية مختلفة؛ من خلال استخدام المنهج المقارن.

٢- دراسة أستربو وبازيان وبراجينسكي (Asterbro; Bazzazian; Braguinsky, 2012):

أشار كلٌّ من أستربو وبازيان وبراجينسكي (Astebro; Bazzazian; Braguinsky; 2012:674) إلى أن الجامعات لديها القدرة على التأثير على معدلات بدء الطلاب والخريجين الجدد بطرق مختلفة، وكانت العوامل ذات التأثير الإيجابي في الجامعات الثلاث التي تمت دراستها: معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعتي: تشالمرز التكنولوجية "Chalmers University of Technology"، وهالمستاد "Halmstad University" في السويد، هي: الطلاب أنفسهم، والتوجه الريادي للكلية، وتصميم البرامج وخاصة في التوجه نحو الابتكار ودورات قيادة الأعمال في مجال الصناعة وروح المبادرة، حيث تم إثبات أن النظام الإيكولوجي للابتكار المتعمد -أو الرسمي- المرتكز على الجامعات كان له تأثير إيجابي على تكوين ونشأة رواد الأعمال.

ركّزت الدراسة على الشركات التابعة للجامعات Spin-Offs التي أنشأتها الكليات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وبالتحديد بحث التباين في معدل إنشاء الشركات في الجامعات كدالة للإنفاق على البحث والتطوير الفيدرالي والصناعي، وجودة الكلية، والإفصاح عن الاختراعات، وبراءات الاختراع وسياسات الترخيص، والاستثمار في الأسهم، وتمويل رأس المال الاستثماري الداخلي، وأهداف التنمية الاقتصادية المحلية. (Astebro; Bazzazian; Braguinsky; 2012:674)

تبرز الحالات الثلاث التي تمت دراستها أن الجامعات يمكنها أن تؤثر على قيادة الأعمال بواسطة خريجي الجامعات بعدة طرق؛ من أهمها: التوجه الريادي للكلية؛ حيث كان التأثير الحاسم على الشركات الناشئة Start-Ups للخريجين، من ناحية أخرى، حتى في الحالات التي توجد فيها قيود كبيرة على الموارد المحلية، يبدو أن هناك إجراءات يمكن أن تتخذها الجامعات لإنشاء تنمية اقتصادية محلية من خلال التوجُّه نحو صناعة برامج هندسة الابتكار "Innovation Engineering - IE" " وروح قيادة الأعمال. (Astebro; Bazzazian; Braguinsky; 2012:674)

وتوصّلت الدراسة إلى أن هناك ضرورة لتوجه القيادات وصناع السياسة بالجامعة لتعليم

ريادة الأعمال، حيث أشار الباحثون إلى أن الأدلة ليست واضحة على أن دورات ريادة الأعمال العامة تفعل أي شيء لتغيير معدلات بدء الخريجين للمشروعات الريادية، الشيء الوحيد الذي أكدوه بشأن هذه الدورات أنه إذا كانت تحت إشراف الجامعة؛ فسوف تؤثر على نوايا الطلاب لبدء أعمال تجارية بعد التخرج. (Astebro; Bazzazian; Braguinsky, 2012:674)

ومن خلال عرض وتحليل الدراسة تبين أن بعض الخريجين الجدد عندما يطبقون ما تعلموه عند بدء أعمالهم التجارية يحصلون على أرباح نسبية أكبر، وفرص أفضل لبقاء مشروعاتهم على قيد الحياة، بالإضافة إلى ما تؤديه جودة المؤسسة الجامعة من دور في نجاح مشروعاتهم واستمراريتها، كذلك؛ فإن خريجي أحدث البرامج الأكاديمية يحصلون على أفكار لشركات جديدة تتعلق بشهاداتهم يجنون فوائد فورية -مالية واجتماعية-، وكبيرة جداً من ريادة الأعمال؛ تحقق لهم الربح والانتشار.

٣- دراسة جراهام (Graham, 2014):

هدفت دراسة جراهام إلى معرفة كيفية قيادة وإدارة عملية التحول المؤسسي نحو نموذج لريادة الأعمال؛ كذلك كيفية رعاية التُّظُم الإيكولوجية القائمة على الجامعة في بيئات ثقافية واقتصادية واجتماعية/سياسية قد لا تؤدي بشكل طبيعي نمو ريادة الأعمال والابتكار، وقد أُجريت دراسة جراهام في مرحلتين من بين أوائل عام ٢٠١٢ وأوائل ٢٠١٤، من خلال مقابلات مع علماء نقل التكنولوجيا، وأساتذة الريادة والابتكار "Entrepreneurship and Innovation - E&I" وقيادة الفكر في هذا المجال، ولكل منهم معرفة عميقة بالتُّظُم الإيكولوجية لريادة الأعمال والابتكار القائمة على الجامعة في جميع أنحاء العالم، بالاعتماد على تجاربهم. (Graham, 2014: i)

سعت المرحلة الأولى من الدراسة إلى تحديد الجامعات الريادية الأكثر شهرة في العالم، واستيضاح المنهج الذي تتبعه هذه المؤسسات الأعلى تصنيفاً، وقد أجرى الباحث (٦١ مقابلة). باستخدام منهج دراسة الحالة، وركزت المرحلة الثانية بشكل خاص على مجموعة صغيرة من المجموعات القيادية الناشئة " - Emerging Leaders Group

ELGs"، لفهم السياق الذي طورت فيه هذه الجامعات قدراتها في مجال الريادة والابتكار، فلكل منها سمعة قوية لتؤدي دور نشط وإيجابي في تنمية نظام إيكولوجي حيوي وقوي، وتم اختيار دراسات الحالة الأربع لتمثيل مجموعة من السياقات الثقافية والاقتصادية والمؤسسية: (جامعة آلتو Aalto University، والكلية الملكية في لندن Imperial College London، جامعة ولاية تومسك لأنظمة التحكم والإلكترونيات الراديو Toms State University of Control Systems and Radio electronics، وجامعة أوكلاند University of Auckland). (Graham,2014: i)

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدد من المكونات التي تدعم ريادة الأعمال وقدرات الابتكار ونمو النظام الإيكولوجي في الجامعات. تركز هذه المكونات على خمس مجموعات أو وظائف تلعب دورا حاسما في رعاية وتنمية هذه القدرات: الإدارة العليا للجامعة، والإدارات الجامعية، وأنشطة ريادة الأعمال والابتكار التي تقودها الجامعة، وأنشطة ريادة الأعمال التي يقودها الطلاب، ومجتمع الريادة والابتكار الخارجي، ويوضح الجدول (٢)، ما الذي تم تنظيمه داخل هذه المجموعات الخمس، والأسس المميزة لمدخل ريادة الأعمال والابتكار في الجامعات، كما هو مبين في نتائج الدراسة. (Graham,2014: 42)

جدول (٢): الكتل المميزة لبناء مواطن القوة في جامعة ريادة الأعمال والابتكار
المصدر: (Graham,2014: 43)

1- الإدارة العليا للجامعة. University Senior Management	قيادة وحوكمة قوية للجامعة، تعمل بنشاط على الترويج لجدول أعمال واضح وبارز لريادة الأعمال والابتكار يستجيب لبيئة ريادة الأعمال الإقليمية والمحلية.
2- الوحدات الجامعية. University Departments	ثقافة أكاديمية تعترف وتدعم وتكافئ ريادة الأعمال والبحث عن الابتكار ضمن سياق متعدد التخصصات، مما يساعد على رعاية نماذج الأدوار المستندة إلى التخصصات المؤثرة، والمناهج الدراسية وأنشطتها، وأبطال التغيير المؤسسي.
3- أنشطة ريادة الأعمال والابتكار التي تقودها الجامعة. University-led E&I Activity	المسئولية الموزعة عن ريادة الأعمال وتقديم الابتكار عبر وكالات جامعية متعددة، مع مجموعة من خدمات الدعم وطرق المشاركة لكل من الطلاب والموظفين طوال كل مرحلة من مراحل نمو ريادتهم الشخصية.

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

<p>مجتمع ريادي ممكن ومتماسك ومبدع وجريء ومتصل بقيادة طلابية جيدة، ويستفيد من التمويل المستدام والمنخفض المستوى والمستشارين في مجال ريادة الأعمال والروابط المباشرة بالإدارة العليا للجامعة.</p>	<p>٤- أنشطة ريادة الأعمال التي يقودها الطلاب. Student-led E&I Activity</p>
<p>علاقات قوية مبنية على الثقة والمنفعة المتبادلة بين الجامعة ومجتمع الريادة والابتكار الإقليمي / المحلي، مع منصة لهؤلاء الأفراد للعب دور واضح ومؤثر في الحياة الجامعية.</p>	<p>٥- مجتمع الريادة والابتكار الخارجي. External E&I Community</p>

وبعد عرض الدراسة تبين أن جراهام ركز على طريقتين يتشكل بهما النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة؛ الأولى تتجه من أسفل إلى أعلى أو بقيادة طالب/طلاب، وهم رواد الأعمال المحتملين، حيث ينبع النظام الإيكولوجي من الطلاب المقيدين أو الخريجين؛ مما يوجد الثقة والشراكات القوية، مكوناً نظاماً إيكولوجياً نشطاً وشاملاً، ولكن مع محدودية دور الجامعة في الإدارة والتنظيم والتمويل، والطريقة الثانية تتجه من أعلى إلى أسفل أو بقيادة الجامعة، والتي تعد المحرك للنظام الإيكولوجي؛ بهدف زيادة الدخل أو الميزانية؛ من خلال بحوث الابتكار التي تحوّلت إلى أعمال ومشروعات ناجحة أكثر تنظيماً لبناء نظام إيكولوجي، ويبدو أن الطريقة المثلى هي الجمع بين حركة ريادة الطلاب النشطة، ولكن بدعم سريع من أنشطة ريادة الأعمال والابتكار من إدارة الجامعة.

٤- نموذج ميكونين (Mikkonen, 2015):

هدف نموذج ميكونين (Mikkonen, 2015) إلى النظر في ظواهر ريادة الأعمال داخل بيئة الجامعة، وتحديدًا في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال والابتكار "Entrepreneurship and Innovation Ecosystem (E&I)"، وكذلك معرفة كيفية تأثير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال والابتكار في جامعة آلتو "Aalto University" في فنلندا، على العوامل المحفزة وعملية تطوير فرص بدء المشروعات التي تعتمد على الجامعات، حيث يحدد النموذج عناصر النظام الإيكولوجي للريادة والابتكار في الجامعة التي بدأت منها الشركات الناشئة وتطورت فيها. (Mikkonen,2015:ii)

وقد تكوّن النموذج من خمسة مجالات رئيسة للنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة هي ما يلي: ريادة الأعمال والابتكار عبر الإدارات، وأنشطة ريادة الأعمال والابتكار التي تقودها الجامعة، وأنشطة ريادة الأعمال والابتكار التي يقودها الطلاب، ومجتمع ريادة الأعمال والابتكار الخارجي، وأخيرا أنشطة الجامعة في ريادة الأعمال والابتكار غير المحددة. وفي صميم النظام الإيكولوجي ينشط مبتدئو المشروعات في الجامعة، العناصر الثلاثة الأولى من العناصر مقصودة Intentional؛ مما يعني أنها قد صممت خصيصا واستخدمت لتلبية احتياجات الابتكار وريادة الأعمال، والمجموعة الأخرى غير مقصودة بدورها Unintentional، أي أن العناصر موجودة في بيئة الجامعة، مع أو بدون نظام بيئي لريادة الأعمال والابتكار، ولكن يمكن أن تسهم في ازدهاره، بالاشتراك مع أصحاب المصلحة. (Mikkonen,2015:27) ويوضح الشكل التالي أبعاد ومكونات النموذج.



شكل (٦): النموذج النظري لدراسة ميكونين (Mikkonen) المصدر: (Mikkonen,2015:29)

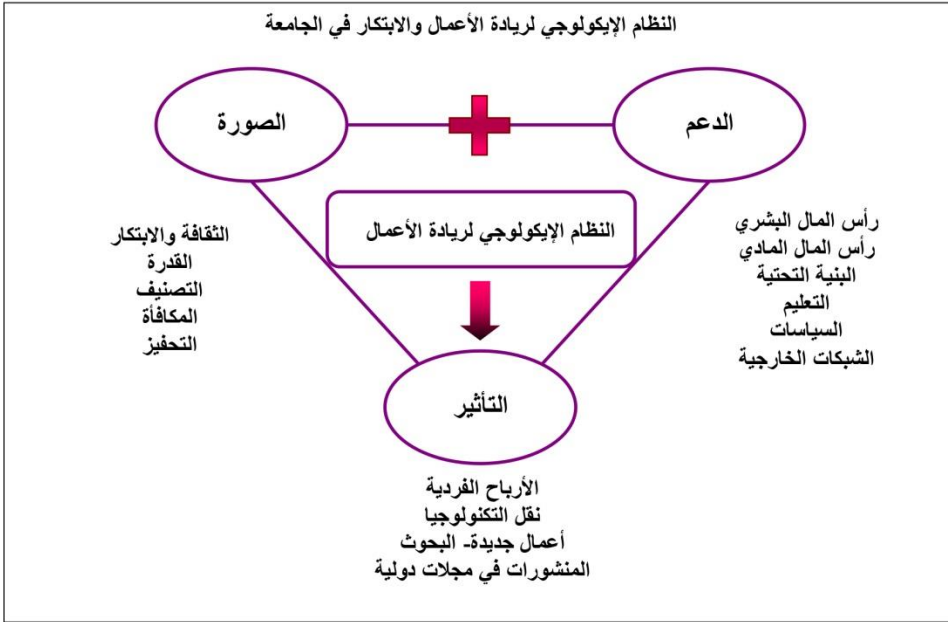
ويشير الشكل السابق أن عملية تطوير الفرص " Opportunity Development Process" المستخدمة في هذا النموذج تعتمد على ثلاثة عناصر مهمة ذات وظائف داخلية: العوامل المؤثرة، واليقظة الريادية، وتنمية الفرص، حيث تم فحص تأثير النظام الإيكولوجي والعوامل التحفيزية "Motivational Factors" على عملية تطوير الفرص، والذي يبدو ذلك التأثير مستمر طوال عملية تطوير الفرص، وفي بعض الحالات، قد يكون الدافع عاملاً مؤثراً قوياً، أو قد يكون هناك دافع أقوى مع عملية تطوير الفرص، لذلك تظهر العوامل التحفيزية التي تؤثر على العملية برمتها، وفي هذا النموذج، تم تقسيم العوامل التحفيزية إلى عوامل الدفع والجذب " Push and Pull Factors". (Mikkonen,2015:28)

وتحليل النموذج السابق تبين أن العناصر المستخدمة من قبل رواد الأعمال كانت لتلبية الاحتياجات المحددة لبدء المشروعات الابتكارية، والتي شكاها دوراً مدركاً ومحدداً في النظام الإيكولوجي في كافة عناصره، حيث عكست عناصر النظام الإيكولوجي في الجامعة احتياجات رواد الأعمال داخلها وخارجها. وقد تناول مختلف المهارات والمعرفة، والمساحات، والشبكات والعمليات الريادية من خلال تطوير الفرصة وبدء عملية المشروع، لكن تم هذا دون توضيح النقاط التي تؤدي إلى تحول رواد الأعمال المحتملين إلى دافع ريادة الأعمال، والذي يؤدي إلى بدء المشروع أو فشله، ويمكن أن يتغير هذا إيجاباً أو سلباً قبل التعرف على الفرص.

٥- نموذج ريز وآخرون (Reyes, et al., 2017):

هدف هذا النموذج إلى قياس المكانة التي تقف فيها الجامعة كمؤسسة لريادة الأعمال، يعني ضمناً النظر إلى كل من: النهج المؤسسي والثقافي لتحديد ما إذا كانت ريادة الأعمال في جذور الجامعة ومجتمعها؛ القدرة على الابتكار داخل الإطار لفهم إمكانيات الموارد ومجالات التحسين؛ وأخيراً تأثير النظام الإيكولوجي، ودراسة الجهد المبذول في تطوير نظام إيكولوجي للمؤسسات الجامعية. ويمكن اعتبار ذلك هو الأكثر أهمية؛ نظراً لأنه يجمع قائمة بالمنتجات؛ من خلال تحديد فعالية النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، وتعزيز مجالات الفرص المحددة، واستكشاف تأثيرها داخل نفسه وخارجه. (Reyes, et al., 2017:1876)

ذكر (Reyes, et al., 2017:1877) أن هناك أكثر من ٢٠٠ مصفوفة للنظر في مؤشرات الأداء بطريقة قابلة للقياس، وتظهر كيف يتم دفع الريادة داخل النظام البيئي للجامعة، هذه المقاييس هي علامات للتقييم الكمي تهدف إلى تحديد ما إذا كانت ريادة الأعمال في صميم الجامعة وتنوع الموارد المخصصة لها لنشرها. وعناصر المصفوفة المتخذة للحساب تختلف، لكنها متساوية في الكمية كما في المحتوى، ومع ذلك؛ يجب إجراء هذه التقييمات الكمية في جميع أنحاء النظام البيئي؛ من أجل فهم الاتجاه الصاعد لريادة الأعمال، وقد وضع ريز وآخرون مصفوفة لتقييم النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة في الشكل التالي:



شكل (٧): التمثيل المرئي للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال والابتكار في الجامعة

المصدر: (Reyes, et al., 2017:1877)

وقد أشارت هذه الدراسة إلى بنية مبسطة وعامة إلى حد ما للنظام الإيكولوجي للجامعة ومجالاتها الواجب قياسها؛ سعياً إلى سهولة اتباع أصحاب المصالح لأساليبها؛ من أجل تطوير وتقييم ودراسة نمو وتأثير النظام الإيكولوجي؛ عن طريق فهرس موحد للمقاييس، في طريقة مرنة لاستخدامها كدليل لأي مؤسسة -تقريباً- مع موارد مماثلة، حيث كان الهدف منه

تسليط الضوء على مؤشرات الأداء الرئيسة داخل النظام الإيكولوجي المرتبط بزيادة الأعمال والابتكار، وإعطاء بيان قوي حول سبب قياسها، من أجل توفير التوجيه والدعم للجامعات الأخرى التي ترغب في إحداث تغيير نحو ريادة الأعمال والابتكار.

ومن خلال عرض النماذج السابقة يمكن الخروج بعدة تحليلات واستنتاجات،

يمكن إجمالها فيما يلي:

- النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة له بنية تحتية وتنظيمية خاصة به، وهو جزء لا يتجزأ من النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال ككل.
- المشاركون النشطون في عملية تشكيل النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، هم: توجُّهات الدولة، والشركات، ورجال الأعمال، شركاء النجاح، سياسات الإدارة الجامعية، الأكاديميون من القيادات وأعضاء هيئة تدريس، والمواهب من الطلاب.
- لا يمكن إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعات وتطويره دون إنشاء نظام إيكولوجي فعَّال لريادة الأعمال في المجتمع المحيط، والذي يشكل بدوره أساساً لنجاح تشغيل الجامعات الريادية، ويدعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين على المشاركة في نشاط ريادة الأعمال.
- تعد الجامعات أهم الجهات الفاعلة في تعليم ريادة الأعمال التي تعمل كنقطة انطلاق لإعداد الطلاب لسوق العمل، حيث تؤدي الجامعات دوراً مهماً؛ كونها شريكاً قوياً في إيجاد اقتصاد الابتكار ونموه، وزيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية للبحث العلمي، وتسويق الخدمات التعليمية.
- ينجح النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعات ويزدهر، ويعمل بفعالية بتوافر درجة معينة من الاستعداد والجاهزية، وذلك من خلال تشكيل مجموعة من القادة والمديرين وأصحاب المشاريع القوية الناجحة، وإقامة روابط وثيقة مع مجتمع الأعمال والمجتمع الأكاديمي، وإدخال عناصر هيكلية جديدة، مثل: حاضنات الأعمال الجامعية، وإيجاد ثقافة ريادية في الجامعة، بالإضافة إلى تحسين هيكل المعلومات للجامعة على أساس من الشفافية والمصداقية والإتاحة والتدفق.

المبحث الثالث: نموذج مقترح لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة:

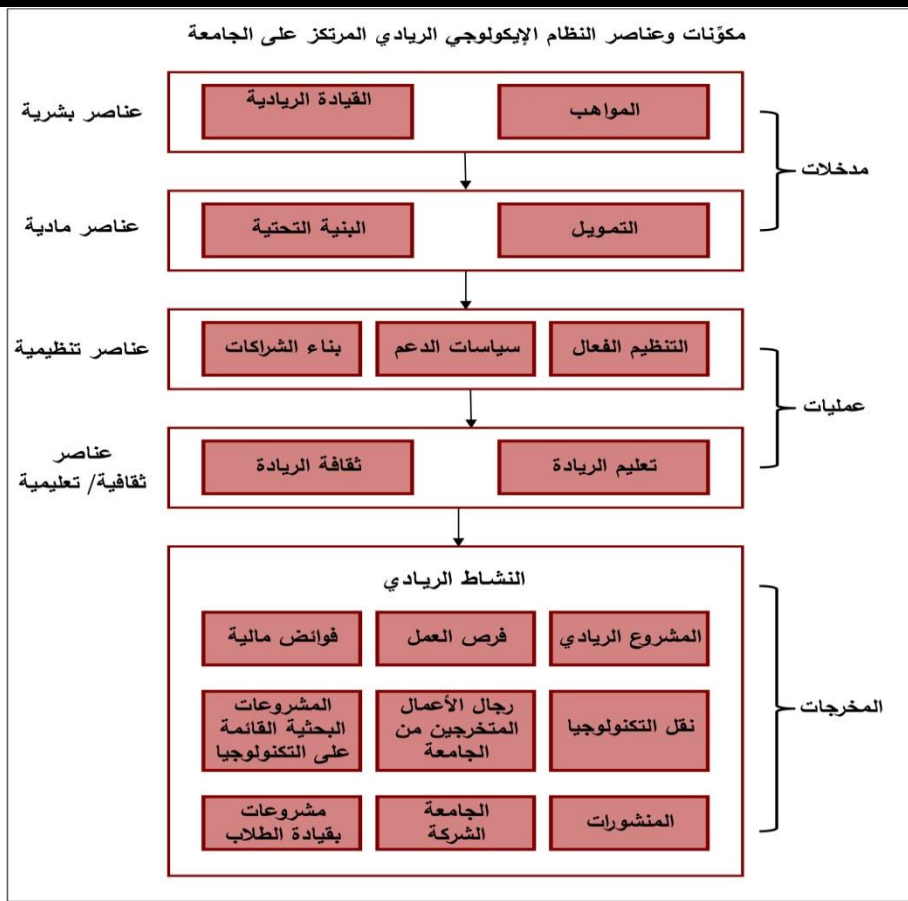
من خلال العرض السابق تبين وجود قواسم مشتركة في النماذج التي تناولت مكونات وعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال عامة، وفي الجامعة خاصة. وعليه تم استخلاص مجموعة من الأطر النظرية التحليلية مع التركيز على المنظور الخاص بالجامعة للتعرف على كيفية ارتباط هذه العناصر والأطر بالطلاب والبيئة الجامعية؛ لذا يهدف هذا المبحث إلى تصميم نموذج نظري يعبر المجموع الكلي لعناصره عن النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية.

وقد أطلق كلٌّ من كولينس وحوسي (Collins; Hussey) على مثل هذه النماذج النظرية المعتمدة على تحليلات النماذج المشابهة وذات العلاقة بـ"نماذج الظواهر Phenomenology Paradigm" حيث البحث عن الأنماط واستنباط النظريات منها لزيادة فهم الظواهر قيد الدراسة. (In: Mikkonen, 2015:30)

وقد تبين من خلال عرض وتحليل النماذج والدراسات السابقة أنها تتفق على عدة عناصر أساسية، لا بد وأن تتوفر في بيئة ريادة الأعمال، وتشمل العناصر البشرية المتمثلة في المواهب ورواد الأعمال التي تتسم بارتياح الأعمال، والمخاطرة المحسوبة، والابتكارية، والثقة في الذات، والقيادة الريادية ذات الرؤية والأهداف الواضحة، والعناصر المادية وما تمتلكه الجامعة من التمويل والبنية التحتية، والعناصر التنظيمية؛ مثل: بناء الشراكة الخارجية المتعددة المستويات، وسياسات الدعم، والهيكلة التنظيمية، والعناصر التعليمية المتمثلة في التعليم لريادة الأعمال، وثقافة ريادة الأعمال، فضلاً عن تأكيد جميع الرؤى بشكل مباشر وغير مباشر على أهمية وجود المخرجات أو النتائج، والتي تتمثل في الأنشطة الريادية، والتي تعتبر من أهم دعائم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة.

والشكل التالي يوضح أبرز مكونات وعناصر نموذج النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة المقترح، والذي يعتبر في حد ذاته نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً، يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر - في نمو وازدهار النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال في المجتمع ككل.

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"



شكل (٨): نموذج النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة
المصدر: (الباحثة)

ويمكن تفصيل مكوّنات وعناصر الشكل، والذي يعبر عن النموذج المقترح للباحثة على النحو التالي:

١- العناصر البشرية Human Capital :

إن تطوير الموارد البشرية هو مفتاح تحقيق أعلى عائد على الاستثمار في تطوير بيئة ريادة الأعمال. وهذا لن يتم إلا إذا كان تطوير الموارد البشرية جزءاً أساسياً في بناء الريادة والقيادة، حيث إن رواد الأعمال والقيادة بحاجة إلى نظام ريادي متوازن بكل مكوّناته،

وباستثمار متساوي بين الاستثمار المالي والاستثمار في الموارد البشرية؛ قد لا يشكل الاستثمار في بناء القدرات البشرية أكثر من جزء واحد من معادلة النظام الريادي، ولكن يمكن القول: إنه الأساس الذي تبنى عليه جميع المكونات الأخرى، والجزء الذي من خلاله يمكن تحقيق أكبر عائد للاستثمار. (مؤسسة موهبي، ٢٠١٦: ٢-٣)

أ- المواهب/رواد الأعمال Talents / Entrepreneurs :

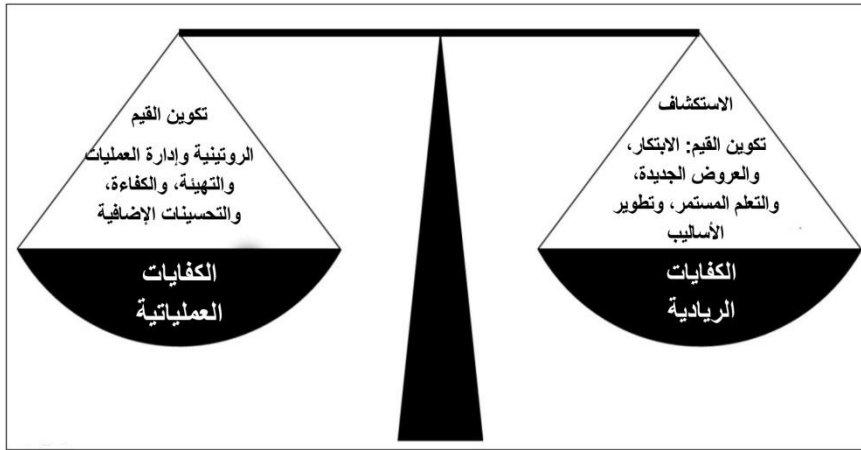
مفهوم "الريادة" يركز بالدرجة الأولى على "الإبداع" و"الابتكار" والخروج عن الأطر التقليدية المألوفة في تنفيذ المشروعات الاستثمارية، وهذا يشير إلى أهمية تحلي الرياديين بالشجاعة الواعية المتبصرة، ليس لاستغلال الفرص دائماً، وإنما أيضاً للعمل على إيجادها وتوفيرها، والقدرة على الاستغلال المرشد للموارد الاقتصادية المتاحة (خميس، الزعازير، ٢٠١٧: ١٣٦)، ويعرف قاموس كامبردج الريادي بأنه "شخص يبدأ أعماله الخاصة، وخصوصاً عندما ينطوي ذلك على رؤية فرصة جديدة". (Cambridge English Dictionary, 2018)

كما عرّف (الشمري، الشراح، ٢٠١٤: ١٢٤) رائد الأعمال بأنه "هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. وبالتالي فوجود قوى الريادة في الأسواق والصناعات المختلفة، تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي؛ فإن رواد الأعمال يساهمون في عملية التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل". وقد ذكر (Moniga, 2013:112) أن الصفات المحددة لنجاح رواد الأعمال في مشروعاتهم الناشئة هي: وجود الدعم المالي والحكومي، وجود العزم والحماس والإصرار، وجود روح المغامرة وتحمل المخاطر، بالإضافة إلى التفرع الكامل للمشروع.

إن دراسة كفايات الريادي ومهاراته في عزلة؛ هو خطأ بطبيعته؛ لأن روح المبادرة ليست خاصة بالريادي وحده، وليست في حد ذاتها مسئولة عن حدوث العمل الريادي، فريادة الأعمال تؤكد على أن الخبرات الفردية كل منظم قابلة للتغيير والتعلم؛ من خلال التفاعل مع البيئة والقيم، ولذلك فإن التعلم وانشاء القيمة يعتبران جانبين رئيسين من ريادة الأعمال.

ويتوافق ذلك بشكل أفضل مع الأهداف التعليمية التي تركز عليها المؤسسات التعليمية؛ أكثر من العديد من التعريفات الأخرى لريادة الأعمال. فالتعليم الريادي الذي يميل إلى ايجاد القيمة كهدف رئيس للطلاب، ونجاح تطوير كفاءات ريادة الأعمال؛ يركز

بالدرجة الأولى على إعطاء الفرصة للطلاب في محاولة لإيجاد قيمة لأصحاب المصالح. وأشار (Lackéus, 2015: 11) إلى أن هناك نوعين من إيجاد القيمة "Value Creation" ويستند إيجاد القيمة الروتينية "Routine Value Creation" إلى الكفايات العملية "Operational Competencies"؛ مثل إدارة العمليات والتهيئة، والكفاءة، والتحسينات الإضافية، ويستند إيجاد القيمة الاستكشافية "Explorative Value" إلى الكفايات الريادية "Entrepreneurial Competencies"، والتي تتمثل في: الابتكار، والعروض الجديدة، والتعلم المستمر، وتطوير الأساليب، والتوازن بينها أمر مرغوب فيه، ولكنه نادرا ما يتحقق.



شكل (٩): التوازن بين الكفايات الريادية والعملية لدى رواد الأعمال

المصدر: (Lackéus,2015:12)

والشكل السابق بمثابة إطار يحدد بعض الكفاءات التي غالبا ما تعتبر في ريادة الأعمال، ويعرف (Lackéus, 2015:12) الكفايات الريادية على أنها "المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تؤثر على الاستعداد والقدرة على أداء وظيفة ريادة الأعمال لإيجاد القيمة الجديدة"، ويتوافق هذا التعريف مع الكثير من الكتابات حول الكفايات بشكل عام، والتي تم تناولها في الكتابات الإدارية التربوية، لكن مع اختلاف النشاط الذي تطبق فيه هذه الكفايات. وأشار (العبيدي، الجراح، ٢٠١٤: ١٧٢) إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات

الأخرى للريادي يمكن إجمالها في أنه شخص مقدم يمتلك القدرة على حساب المخاطر، ومواجهتها اقتصادياً ونفسياً، واتخاذ القرارات المناسبة للتغلب عليها، والقدرة على اكتشاف الفرص، والعمل على تطوير وتحديد المصادر الجديدة للتوسع، ومنافس جيد يعرف التوقيت المناسب لبدء نشاطه ومكان هذا النشاط وكيفيته، في ظل بيئة تنافسية تشهد تزامناً في المنتجات المطروحة في الأسواق، بالإضافة إلى أن لديه القدرة على تحمل المسؤولية دائماً، ويمتلك روحاً عالية من المسؤولية في إدارة أعماله.

وبالتالي؛ تتركز أهم خصائص ومهارات الريادة والتي يمكن أن تكتسب أو تنمي لدى المواهب من الطلاب، والتي تمثل مجموعة من الخصائص الشخصية وأخرى سلوكية مطلوب توفيرها وبأي مستوى كحد أدنى، ثم تنمية كل خاصية وتنمية الخصائص الأخرى اللازمة لبناء رائد الأعمال المحترف، وذلك في إطار البحث عن فرص جديدة، والاهتمام بدراسة وتحليل البيئة المحيطة؛ بحثاً عن فرص جديدة فيها، والسعي إلى تنمية البدائل وتحليلها؛ تمهيداً لاتخاذ قرار بدء مشروعه الاستثماري، والقدرة على بناء علاقات إيجابية وجيدة مع الآخرين، بالإضافة إلى مهارات الإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية، وفي كل الأحوال: إن تنمية المهارات هي تغيير نوعي، وليس كمياً، يتطلب مستوى من التحول من جانب رائد الأعمال.

ب- القيادة الريادية Entrepreneurial leadership:

تعد الموارد البشرية -خاصة القيادية والاستشارية- العقل الإستراتيجي لأية مؤسسة، فهي مصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة بضرورها الضمنية والظاهرة، وهي القوة الخفية التي تحقق التمكين والتميز المؤسسي؛ حيث تمثل المقدرات الجوهرية (الجدارة التميزية) المرتكز الأساس للتفكير بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتشكل العقل الراصد المدقق لتحديات المحيط الإستراتيجي، فهي تجسد المنطق المؤسسي والضمير المؤسسي والتزاماً وثقةً وقيمةً. (الخفاجي، ٢٠٠٧: ٤٩)

تصبغ القيادة الريادية بيئة العمل بمجموعة من السمات، تخرجه عن الطابع التقليدي الرسمي، وقد تلغي العديد من القوالب المتعارف عليها في إعداد الهياكل

التنظيمية والممارسات الإدارية وآليات الاتصال وأدواته بكافة أنواعه داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى خاصية عامة، ترتبط بالقيادة الريادية، وهي أن الممارسات والقرارات في المؤسسة لا تكون ردود أفعال للأحداث والمواقف أو حتى مجرد الاستجابة لها والتفاعل معها، وإنما تكون هذه الممارسات والقرارات سابقة لحدوث الحدث وقبل اكتمال الموقف، ويعني هذا أنه حتى النظرية الموقفية لم تعد كافية وحدها لمنهج القيادة الريادية والذي يتطلب السلوك الاستباقي لحدوث الموقف ذاته، ويرتبط بخاصية الاستباقية في القيادة الريادية منهج إحداث التغيير كبدل للتفاعل مع التغيرات أو الاستجابة لها، ويعد ذلك ضمن أهم الفروق الجوهرية بين القيادة الإدارية والقيادة الريادية. (أبو بكر، ٢٠١٤: ٧٢)

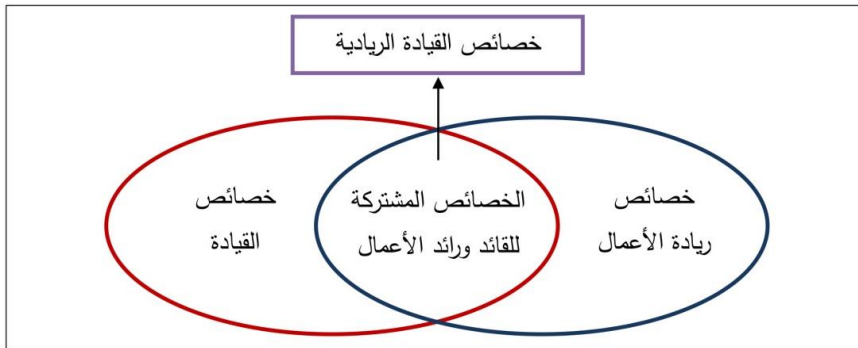
انعكس ذلك على تزايد الاهتمام بالقيادة الريادية باعتبارها الأداة الحيوية لجعل المنظمات الكبيرة أكثر ريادية؛ فهي تقدم التفكير الريادي، وتوجد ثقافة أكثر لريادة الأعمال، وتنشط المنظمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة وقابلية للتكيف في بيئة الأعمال التجارية التي تتسم بالتغيير المستمر، وعدم التأكد والتعقيد، وعلى الرغم من أن الباحثين سلطوا الضوء على مفاهيم "القيادة ذات الرؤية" "Visionary Leadership" أو "القيادة الإستراتيجية" "Strategic Leadership" على مدى العقود الماضية، فإن القيادة الريادية تعتبر "الحل لمنظمة القرن الحادي والعشرين في عالم معقد ومتغير، تمثل فيه الريادة أهمية متزايدة بالنسبة للقادة". (He, 2014:3)

وعلى الرغم من الاختلافات بين المجالين، فإن هناك دراسات تبين تقاطع هذين المفهومين من ناحية أن القيادة حيوية لنمو المشروعات الريادية ونجاحها. ومن ناحية أخرى، من المتوقع أيضا أن يكون القائد أيضا من رواد الأعمال، وبالتالي؛ فإن اندماج القيادة وريادة الأعمال لمفهوم ثالث هو أمر ضروري. حيث تعد القيادة الريادية كمفهوم جديد للقيادة، "مجال متعدد التخصصات من الدراسة الذي يدمج ريادة الأعمال مع القيادة لإيجاد شيء ذي قيمة هائلة"، حيث يتصف قادة ريادة الأعمال الأكاديميين بأنهم "قادرون على تحمّل المخاطر والابتكار، والتركيز على المهمة، وتحمّل المسؤولية الشخصية،

ويمتلكون توجهها اقتصادياً". (He, 2014:22)

كذلك تعني القيادة الريادية القدرة على التنبؤ بحل المشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يتقون بمهارات وإمكانات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر، مع الحفاظ على الجوانب أو السلوكيات التي تجعل القيادة ريادية؛ وهي: التأثير، ودعم النمو المهني، والدوافع الملهمة، والتحفيز الفكري.

وقدّم (He, 2014:41-46): نموذجاً مفاهيمياً للقيادة الريادية، افترض من خلاله بأن الخصائص الشخصية للقادة الرياديين "Entrepreneurial Leaders – ELs" تتم مشاركتها مع القادة ورواد الأعمال، ولكنها تشكل مع مجموعة مميزة من خصائص القادة ورواد الأعمال وحدهم، ويعتمد هذا النموذج على عدة افتراضات: (١) أن الخصائص الشخصية أو السمات أو الاختلافات الفردية تؤثر على أداء رائد الأعمال أو القائد، (٢) أن التصورات أو النظريات الضمنية لرواد الأعمال والقادة تؤثر على التابعين، (٣) يمكن فهم القيادة الريادية على أنها تقاطع القيادة وريادة الأعمال، وبالتالي؛ دراسة تحديد الخصائص المشتركة للقادة ورواد الأعمال توفر طريقة مفيدة لتحديد هذا المفهوم الجديد، وبناء عليه شمل النموذج قائمة شاملة للخصائص المشتركة للقادة ورواد الأعمال تضمنت (٣٠) خاصية أو سمة الأكثر استخداماً في دراسات ريادة الأعمال والقيادة.



شكل (١٠): الخصائص الشائعة لنموذج القيادة الريادية

المصدر: (He, 2014: 42)

وقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات أن القيادة الريادية والمتضمنة في الريادة الإدارية، تمثل أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي والإداري والوظيفي من جانب، كما أن هذا الإبداع والابتكار الإداري والوظيفي يمثل أحد أهم متطلبات تحقيق القيادة الريادية واستمراريتها والمزايا التنافسية للمؤسسة من جانب آخر. (أبو بكر، ٢٠١٤: ٧٠-٧١)

وأشار (نافع، ٢٠١٨: ٣٩) إلى أن مهام القائد الإستراتيجي الريادي هي مزيج من مسؤوليات المدير وممارسات الإستراتيجي وإبداعات القائد ومبادرات الريادي، وتتلخص هذه المهام فيما يلي: تنمية روح التحدي، والرغبة في المبادرة، وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ودفع وتحفيز الجامعات والمنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة للعمل معا في منظومة متكاملة؛ لإيجاد وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة ريادة الأعمال، والعمل على إيجاد بيئة أكاديمية مواتية لمنظومة ريادة الأعمال، وتوفير الجاهزية للتعامل مع الديناميكية والتنافسية في بيئة منظومة ريادة الأعمال، بالإضافة إلى تبني بيئة تعلم داخل المؤسسة داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدى منسوبيها؛ من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتمييز الأداء وتجنب تكرار الخطأ.

من نواتج القيادة الإستراتيجية الريادية نمو مفهوم الريادة الاجتماعية، وإنشاء بنية تحتية لريادة الأعمال الاجتماعية "Social Entrepreneurship"، فمن خلال تبني الجامعات لفكرة الريادة الاجتماعية يحقق المجال قفزة في مجال الأبحاث الأكاديمية التي من شأنها أن تثري المجال، وتفتح له آفاقاً أوسع، ومن أمثلة الجامعات التي تنبعت لهذا الدور المهم جامعة جلاسكو "University of Glasgow" الأُسكوتلندية، فقد أقامت علاقات جيدة مع مشروع بنك الفقراء في بنجلاديش، وأسست بالتعاون معه مؤسسات صحية في "أُسكوتلندا"، كما أسست معمل أبحاث صحية في الجامعة. (يونس، ٢٠١٧: ١٣)

إن القائد الريادي الأكاديمي يمتلك مجموعة من المهارات المركبة، حيث تتمتع مهارات التأثير على الآخرين والإقناع والقدوة وإلهاب حماس العاملين، مع مهارات الريادة والمخاطرة والمبادأة، والاعتراف بالفشل كنقطة انطلاق لمزيد من النجاحات والإنجازات؛

حتى يقود تغيير الاتجاهات، ويعزز النوايا الريادية، وهو بذلك يبيّن الرؤية الخاصة بالأفراد بما يخدم الأهداف العامة، ويدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، ويطبق المنهج الاستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص، ويتحمل مسؤولية تحقيق الأجهزة بتوفير متطلبات التكنولوجيا والتسويق واستثمار الفرص، وأخيراً يوجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات سوق العمل واحتياجاته.

٢- العناصر المالية/المادية/Financial / Physical Elements:

يعدّ عنصرَي التمويل والبنية التحتية من العناصر المهمة في النُظُم الإيكولوجية للريادة والابتكار؛ حيث تعدّ محدودية هذه العناصر من أبرز العوائق أمام رائد الأعمال في بدء مشروعه وتنفيذه على أرض الواقع، بينما إتاحتها تمكن الجامعة من توظيف القوى العاملة، والإدارة، وإنتاج المنتجات، وإنشاء مرافق البنية التحتية لريادة الأعمال والابتكار؛ بما ينعكس على الدعم المالي والاستثمار للنظام الإيكولوجي الخاص بالجامعة، وبشكل أساس يرتكز إنشاء البنية التحتية على تقديم الخدمات والتدريب وتقديم الاستشارات الإدارية والمالية والفنية للمشروع الريادي.

أ- التمويل Financial Capital:

يعدّ تمويل ريادة الأعمال جانباً مهماً من جوانب النُظُم الإيكولوجية للريادة والابتكار، فمن المستحيل تحقيق الأهداف -سواء كانت طويلة الأجل أم قصيرة الأجل- بفعالية دون إدارة الشؤون المالية، فهناك حاجة إلى أموال لنمو المشروعات الابتكارية والمنافسة في السوق، ويعدّ الحصول على التمويل عاملاً حاسماً في إنشاء ونمو مشاريع جديدة بشكل عام، وهو عنصر مهم ومحوري للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعات.

إن السبب الرئيس لفشل ٩٤٪ من الشركات الناشئة والشركات الصغيرة خلال أول سنتين هو عدم القدرة على توفير التدفق النقدي لإجراء التسويق والحملات الإعلانية والعلاقات العامة للمشروع، لذا يجب أن يدرك رواد الأعمال أن التخطيط المالي لأعمالهم عنصر أساسي للنجاح؛ فالتخطيط المالي الصحيح لرائد الأعمال لا يعتبر خريطة طريق نحو مشروع ناجح فحسب، بل إنه يحدد أيضاً المعايير التي يتم من خلالها التعامل مع الموارد

المالية داخل مشروعه.(Pearson; Certiport; Skills Plus-1,2018:2)

ويمكن توفير التمويل اللازم لرواد الأعمال على مستوى الحكومات؛ فعلى سبيل المثال؛ اهتمت حكومة الهند بشكل كبير بتعزيز روح المبادرة لدى الطلاب عن طريق تمويل المخاطر، من أجل دفع الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أطلقت برنامجين للاستثمار والقروض مع تخصيص ميزانية مجتمعة قدرها ١٢٠٠٠ (كروور روبية)، كما أسست وزارة المالية الهندية ما أطلقت عليه "صندوق أموال" "Fund of Funds" برنامجاً من أجل الاستثمار في العديد من صناديق رؤوس أموال المغامرة؛ لتلبية متطلبات حقوق الملكية للشركات الناشئة، وأطلقت الوزارة أيضاً "صندوق الطموح الهندي" "India Aspiration Fund" لتعزيز النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال داخل البلاد. (ICDK,2016:6)

كما تساعد حاضنات الأعمال في توفير تمويل المشروعات الريادية، حيث استطاعت حاضنة الأعمال للتصميم الوطني " National Design Business Incubator - NDBI" في الهند تمويل المشروعات لطلاب الجامعات؛ من خلال رجال الأعمال المحتضنين ومن خلال المنح، وصناديق المشاريع للشركات الناشئة، أو جمع تمويل المشروع لهم، وتشمل بعض الصناديق التي تستفيد منها الحاضنة أموالاً من إدارة السياسات الصناعية والترويج لها، ومن خلال نظام جاهز لتمويل المشروع من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال. (ICDK, 2016:26)

وتتعدد مصادر تمويل الأعمال المبتدئة، سواء للطلاب من داخل الجامعة أو خارجها، وقد حصرتها (Pearson; Certiport; Skills Plus-2,2018:2) في مجموعة من المصادر، وهي: تمويل الشركة ذاتياً من الأصدقاء أو العائلة، منصات التمويل الجماعي "Crowd funding" والتي تكون أساساً للأفراد لعرض أفكارهم أو التحديات التي تواجه أعمالهم أمام مجتمع من المستثمرين المستعدين لدعم أفكارهم، إيجاد مستثمر ملاك " Angel Investment"، البحث عن رأس مال مجازف "Venture Capital"، حاضنات الأعمال والمسرعات "Business Incubators and Accelerators"، الفوز في المسابقات

"Winning Contests"، القروض البنكية "Bank Loan"، القروض من ممولي المشروعات الصغيرة أو شركات التمويل غير البنكية، البرامج الحكومية التي تقدم رأس المال للشركات الناشئة، وطرق أخرى مثل: البيع قبل الإنتاج وبيع الأصول وبطاقات الائتمان. على الجانب الآخر؛ فإن نقص مصادر التمويل المناسبة يمكن أن يشكل تحدياً كبيراً للمشروعات الإبداعية المبكرة التي تعتمد على الجامعات، وعليه؛ فقد قامت بعض الجامعات بتطوير خدمات الدعم المالي الخاصة بها للموظفين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وإضفاء الطابع المهني عليها من خلال الدعم المالي، وتقديم الجامعة في بعض الأحيان بالتعاون مع كيانات خارجية، معظمها من الصناعة، إلى مجتمع ريادة الأعمال في الجامعة (الخريجين والكليات والموظفين والمنظمات)؛ سلسلة من فرص التمويل؛ مثل: المنح والقروض والأوقاف التي تمكن من إطلاق مشاريع جديدة قائمة على التكنولوجيا داخل الجامعة وخارجها، مما سيعزز اقتصاد السوق. (Reyes, et al., 2017:1878) ومما سبق يمكن للجامعة أن توفر مصادر تمويل للطلاب أصحاب المشروعات الريادية من خلال عدة مصادر، بعضها رسمي بأن تخصص جزءاً من ميزانية الجامعة لريادة الأعمال، أو من خلال جزء من ميزانيات الوحدات ذات الطابع الخاص، أو من خلال حاضنات الأعمال الجامعية، والبعض الآخر غير رسمي؛ من خلال المنصات الطلابية، أو نوادي ريادة الأعمال ودعوة رجال الأعمال والمستثمرين لحضورها، وإنشاء صناديق للاستثمار الجامعي، ودعم فرص التمويل من الأوقاف والمحافظ الاستثمارية، وتعريف الطالب بالمواقع الإلكترونية والتي تقدم التمويل المبدئي للأفكار الابتكارية ثم تشاركه بعد ذلك في الربح، وفي النهاية؛ فإن الريادي المحترف صاحب الفكرة المبتكرة - التي تلبي طموحاته واحتياجات السوق - هو الذي يجعل مصادر التمويل تبحث عنه بدلاً من أن يبحث هو عن مصادر التمويل.

ب- البنية التحتية Infrastructure :

تعد البرامج التي توفر الأسواق وشبكة الدعم والخدمات الاستشارية للأعمال جزءاً من بنية تحتية قوية للمشروعات، والتي تساعد في الاعتماد على الذات، والتوجه نحو

ريادة الأعمال، وهو أمر بالغ الأهمية في بدء مشروعات جديدة توفر فرص عمل، وتوفير خدمات ومنتجات مبتكرة، يجب أن توفر البنية التحتية لريادة الأعمال في الجامعة فرصا للطلاب لتجربة أفكارهم وتدريب المحترفين في إدارة الأعمال المبتكرة، ومنح الطلاب الفرصة لبناء فرق لمشاريع محدّدة، وتنظيم للندوات والدورات التدريبية، والتخرّج كملاك لشركات خاصة كثيفة العلوم وتوفير التسهيلات المخصصة والبيئة الداعمة لريادة الأعمال، وحتى أيضا تلك التي تمكن بطريقة أو بأخرى روح المبادرة بين مجتمع الجامعة وتمتد إلى خارجه. (Reyes, et al., 2017:1878)

وأشار (ARC, 2018:31) إلى أن من أبرز مكونات البنية التحتية وجود حاضنات الأعمال، والتي تساعد في تحقيق نتائج أعمال أفضل، مثل: ارتفاع معدلات بقاء المشروعات الريادية على قيد الحياة، وزيادة احتمال أن تحافظ المؤسسات المحتضنة على العمليات الريادية. وأكد (محمود، ٢٠١٦: ٦٠) على أهمية الحاضنات التكنولوجية كوحدات للدعم العلمي والتكنولوجي، تقام بالتعاون بين الجامعات ومراكز الأبحاث من ناحية، والقطاعات الإنتاجية في المجتمع من ناحية أخرى، وتهدف إلى الإفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذا الجامعات والمراكز البحثية، وإمكاناتها، وأعضاء هيئة التدريس وباحثين وعاملين، والخبراء في مجالاتهم، ومصادر التمويل من القطاعات الإنتاجية في المجتمع، والجامعات.

ومن المتطلبات الأساسية للبنى التحتية لمنظومة ريادة الأعمال في الجامعات وجود الواحات العلمية "Science Parks" والتي يطلق عليها أحيانا مناطق التقنية، أو حديقة تقنية "Technology Park"، أو مدينة تقنية "Technology Precinct"، أو مراكز علمية، وهي منظمة يديرها مهنيون متخصصون هدفهم الرئيس زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة، ويتمثل دور الحديقة العلمية في إنعاش وتنظيم سريان المعرفة والتقنية بين الجامعات ومؤسسات البحوث والتطوير والشركات والأسواق، وتسهيل إنشاء وتنمية الشركات القائمة على

الابتكار؛ من خلال عمليات حضانتها وتفرغها، بالإضافة إلى تقديم خدمات إضافية قيمة، إلى جانب توفير مكان راق ومرافق عالية الجودة. (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤: ٣١)

كذلك من أبرز عناصر البنية التحتية في الجامعات التجهيزات والمرافق، والخدمات اللوجستية، وخدمات الإنترنت وتطبيقاته، وشبكة اتصالات، والخدمات المساندة الاستشارية، سواء كانت إدارية أو تنظيمية أو تسويقية أو قانونية، وتوفر نظام للبيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة والذي يعد أمراً ضرورياً لدعم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، والمساعدة في عملية اتخاذ القرار الاستثماري وبدء المشروعات الريادية.

٣- العناصر التنظيمية **Organizational Elements** :

توفر العناصر التنظيمية إطاراً قانونياً وتنظيمياً لدعم رواد الأعمال، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية لهم، والتي تيسر إجراءات بدء المشروع وتنفيذه، بدءاً من تكوين الفكرة، ثم احتضانها، وانتهاءً بتحويلها إلى إجراءات على أرض الواقع، وتشمل هذه العناصر: التنظيم الفعال، سياسات الدعم، بناء الشراكات/الشبكات الخارجية.

أ- التنظيم الفعال **Effective Regulation** :

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدّد في إطاره المهام والعلاقات بين الأقسام وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد؛ لتحقيق نتائج أداء أفضل. (العبيدي؛ الجراح، ٢٠١٤: ١٧١)

ويؤكد (جاسم، ٢٠١٨: ٣٠٣) أن الهيكل التنظيمي المرن أو المفتوح من العوامل التي تسهم في نجاح الريادة، حيث يتيح الهيكل التنظيمي المرن أو المفتوح ممارسة السلوك الريادي من حيث الإبداع والابتكار في أنشطة المنظمة وممارستها أكثر من الأنواع الأخرى في التنظيم.

كذلك يعمل الهيكل التنظيمي المرن على سرعة تغيير نظام العمل وأساليبه بما يتفق مع التطورات التكنولوجية، واحتياجات سوق العمل، الأمر الذي قد يتطلب دمج أقسام تنظيمية داخلية للعمل بشكل فرق، أو استحداث وحدات تنظيمية ذات تخصصات

جديدة، أو وضع خطط عمل مرتكزة على رؤية الجامعة الريادية، كما أن الطبيعة اللامركزية للنظام الجامعي أعطاه سلطات متنوعة في عملية اتخاذ القرار، مع وضع آليات متعددة من الرقابة، وزيادة العمل بروح الفريق؛ مما يزيد من إبداع وابتكار الطلاب في التعبير عن أفكارهم والعمل على تطبيقها.

وتتطلب تنمية مهارات ريادة الأعمال أن يتضمن تصميم العمل وتحديد مهام وواجبات الوظائف ما يحفز الأفراد على الإبداع والابتكار، وما ينمي التنافسية بين الأفراد للمبادأة والمخاطرة، ويعني هذا أن تحديد المهام وتصميم محتوى واجبات الوظائف يجب أن يتحول من مدخل التوجه بالإجراءات والواجبات التنفيذية إلى مدخل التوجه بالمهام الإبداعية والابتكارية والمسئوليات التطويرية في أساليب وأدوات العمل وتحقيق الأهداف، والتحول من المدخل الإجرائي إلى المدخل الإبداعي الابتكاري في تحديد المهام وتصميم محتوى الوظائف، وسوف يترتب عليه التحول في المفاهيم والممارسات الإدارية من منهج التعليمات والتوجيهات ومركزية السلطة وتفويض الصلاحيات إلى منهج المشاركة والمبادأة وتوسيع نطاق الصلاحيات الأصلية للمستويات الإشرافية والوظيفية الأدنى. (أبو بكر، ٢٠١٤: ٧٨)

وهناك اعتبار رئيس آخر في بناء إطار السياسة التنظيمية الداعمة للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، وهو التركيز ليس فقط على إقرار قوانين ملائمة لأصحاب المشروعات، بل وأيضا على كيفية تنفيذها، حيث تؤثر فجوات التنفيذ "Implementation Gaps"، أو الفرق بين القوانين المطبوعة وتطبيقاتها في الممارسة الفعلية على نجاح المشروع ودافعية الريادي، إن الحل لمعالجة ثغرات التنفيذ في النهاية هو منعها من الحدوث في المقام الأول؛ من خلال بناء أطر قانونية وتنظيمية سليمة، ومن خلال تضمين آليات لتحليل التكلفة والفائدة للتشريعات المقترحة، ومواءمة القوانين المختلفة لتعزيز التنفيذ، كما يجب تعزيز الركائز الأساسية للنزاهة في الإدارة العامة. (Nadgrodkiewicz, 2014:20)

فالهيكـل التـنظيـمـي فـي الجـامـعـات ذـات التـوجـه الـريـادـي لا يـد أن يـصمّ بـطـرـيـقـة يـحـدث فـيـها تـولـيـد الأـفـكار الـابـتـكـاريـة، وانبـسـابـيـة الإـجـراءـات التـنظيـمـيـة فـي دـعـم الفـكـرة الـابـتـكـاريـة واطـحـضـانـها، والبـعـد عـن التـعقـيـدات والإـجـراءـات الـرـوتـيـنـيـة، واتبـاع سـياسـة الشـبـاك الـواـحـد، والتـسـجـيل الـإـلـكـتـروني لـلفـكـرة عـبـر مـوقـع إـلـكـتـروني تـخـصـصـه الجـامـعة، بـدلاً مـن الإـجـراءـات الـورقـيـة الـرـوتـيـنـيـة، ووضـع قـوانـين ولـوائـح لـحـمـايـة بـراءـات الإـخـتـراع وحـمـايـة حـقوق المـلكـيـة الفـكـريـة.

ب- سياسات الدعم Support Policies :

النظام الإيكولوجي الصحي لريادة الأعمال يجب أن يشجع الأفراد على التصرف بناء على النوايا الريادية "Entrepreneurial Intentions"، ومن ثمّ يدعم إجراءات التنفيذ، كذلك يوفر مساحة سياسية للمشروعات المبتدئة؛ للدفاع عن السياسات المؤيدة لريادة الأعمال، ويعمل على تأييد تطبيق اللوائح والقوانين؛ لضمان عمل المشروعات مع نفس الفرص ونفس مجموعة القواعد المنظمة للعمل. (Kerrigan, 2014:6)

يتعلق الدعم المطلوب للنظام الإيكولوجي للجامعات بوصفها من المنظمات غير الربحية لمساعدة رواد الأعمال في بناء الشبكات وترويج المنتجات، والتحالف مع هدفهم الريادي يمكن أن يزيد من إثراء النظام الإيكولوجي الناجح، كذلك المجموعات غير الرسمية قادرة أيضاً على ربط رواد الأعمال من مختلف البلدان أو المناطق، ويتطلب الدعم النهائي مهنيين موجهين للمشروع؛ مثل: المحاسبين والمحامين والاستشاريين التقنيين وخبراء السوق، الذين يرغبون في العمل مع رواد الأعمال على أساس طارئ، أو للحصول على أسهم في تبادل العمل الذي يقومون به. (Maroufkhani; Wagner; Ismail, 2018:548)

كذلك لابد من دعم الإدارة العليا للريادة، والدعم المباشر من قبل المديرين يكون بمستوى الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى لرائد الأعمال، والذي يكفل نجاح الأفكار الجديدة ومناصرتها، وتوجيههم من خلال برامج التطوير القيادية، بالإضافة إلى توفير قنوات الاتصال المباشرة فيما بين الإدارة العليا والرياديين الموجودين داخل التنظيم؛ بما يعمل على سرعة نجاح أفكارهم وإبداعاتهم. (جاسم، ٢٠١٨: ٣٠١-٣٠٢)

ومن أبرز سياسات الجامعة التي يمكن أن تقدمها لدعم رواد الأعمال المحتملين

من الطلاب تنفيذ برامج تدريبية نوعية، تساعد على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية، وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق، وإتاحة معلومات عن برامج الدعم المتاحة في مجالات: إعداد الخطط الاستثمارية، إعداد الحسابات المالية، دراسات الجدوى، بالإضافة إلى تقديم برامج دعم في شكل خدمات غير تمويلية؛ مثل: التدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي، تحسين القدرات التنافسية، أو الخدمات الاستشارية الأخرى.

ج- بناء الشراكات/الشبكات الخارجية External Partnerships:Building

تتصف النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال بأنها نظم معرفية، تقاس بمدى انتشار المعرفة في مجال ريادة الأعمال، ودراسة عوامل النجاح الحاسمة، وتمكين النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال في مجال الشراكة، حيث تقوم بدراسة دور التعاون بين الجامعات والصناعة والحكومة في تسويق المعرفة، وهو ما يتطلب نهجا مختلفا للتعليم والبحث والتواصل في مجال الأعمال التجارية، وبعضها لم يكشف بعد أو لا يزال يتعين إنشاؤه. (Belitski; Heron, 2017:163)

فإنه يصبح المزيد من الدعم متاحا للبدء في مشروعات الريادة عندما يبدأ المجتمع الجامعي في بناء شبكة موارد خارجية، وعادة ما تتضمن الشراكات بين الجامعات والصناعات دعما مالياً للرصد والتقييم الذي سيدعم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، وتشجيع ريادة الأعمال، حيث يمكن للتعاون بين الجامعات والصناعة أيضا أن يزيد من أهمية البحوث التي تجرى في المؤسسات العامة، وأن يعزز تسويق نتائج البحث والتطوير العامة، ويزيد من حركة العمالة بين القطاعين العام والخاص، كما تعمل هذه الشراكات على نمو الدعم الخارجي؛ مثل: مقدمي الخدمات المحترفين والصناعات والمستثمرين، بالإضافة إلى ذلك، تستفيد العديد من الجامعات من الدعم الخارجي الكبير لتطوير النظام الإيكولوجي في شكل إعانات حكومية وسياسات إقليمية مفيدة. (Reyes, et al., 2017:1879)

وتعمل الجامعة على بناء الشراكات عبر الحرم الجامعي؛ من خلال وضع خطة

عمل ومسابقات الأفكار؛ وتطوير أنشطة المقررات الدراسية المشتركة لدعم ريادة الأعمال؛ أو إنشاء مجتمعات التعلم، مع الربط ببرامج مجموعات الحرم الجامعي الأخرى؛ مثل: العيادات القانونية، ووحدات نقل التقنية، أو المدارس المهنية. وقد وضعت العديد من الجامعات حاضنات لمساعدة أصحاب المشروعات الناشئة وتوسيع النظام الإيكولوجي إلى خارج الحرم الجامعي؛ من خلال مشروعات تشغيل الطلاب أو برامج الدراسة في الخارج، ولا تزال بعض الجامعات تعمل على بناء نظام إيكولوجي مع مجموعات محدّدة خارج الجامعة. (Schmidt; Molkentin, 2015:158)

ولا تقتصر الشراكات على الجامعة والصناعة، بل ثمة مدخل آخر لتطوير نظام إيكولوجي يتمثل في إقامة شراكات بين الجامعات مختلفة التخصصات، قد يكون ذلك صعبا حيث إن لكل مؤسسة -جامعة- أجندة خاصة بها، بينما أصحاب المصلحة تتعدد وتختلف أجنداتهم، وهنا يجب أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على تجاوز عقلية تنافسية "Competitive Mindset" أو بمبدأ "لا تبتكر هنا" 'Not Invented Here' والتوجه والتعرّف على الكيفية التي يمكن بها إقامة الشراكات التحويلية الناجحة. (Schmidt; Molkentin, 2015:158)

نوع آخر من هذه العلاقات هي تلك التي تشارك فيها الجامعات لصالح طرف ثالث؛ مثل: برنامج التدريب على ريادة الأعمال، كذلك الشراكة بمعنى تقاسم الموارد بين الجامعات. على سبيل المثال: شبكة جامعة تكساس للابتكار وريادة الأعمال التي أنشئت في عام ٢٠٠٩ تتألف من جامعات تكساس "Texas University Network" ومؤسسات العلوم الصحية مع البرامج الأكاديمية لتوفير التوعية، ودعم التكنولوجيا والتسويق، وتعزيز التعاون، وزيادة الوعي بريادة الأعمال، ومبادرة ميشيغان للابتكار وريادة الأعمال "Michigan Initiative for Innovation and Entrepreneurship" التي تأسست في عام ٢٠٠٨، والتي تتألف من (١٥) جامعة عامة داخل تلك الدولة، والغرض من هذا التحالف هو جمع رأس المال، وتوزيع المنح؛ لتعزيز تطوير المشروعات الجديدة، ليتم استبدال العبارة الشهيرة "التفكير خارج الصندوق" "Think Outside of the Box"، بقيمة

مضافة في "التنفيذ خارج مؤسساتهم". (Schmidt; Mol Kentin, 2015:159) وبالإمكان تحقيق الشراكة الفعّالة في إجراء البحوث من مختلف الأطراف الفاعلة عبر إنشاء عدد من المؤسسات التابعة للجامعة تكون ذات استقلالية، تقوم بتعزيز وتنظيم علاقاتها بالقطاعات الأخرى، وتنمية وجذب موارد مالية إضافية؛ لتمويل الأبحاث ومشروعات الابتكار، وتتمثل هذه الشراكات مع مؤسسات الجيل الثالث، وهي مؤسسات صغيرة تعتمد التكنولوجيا، أو جامعة تنشئها مؤسسة من مؤسسات الأعمال، ويقوم التعاون والتفاعل بينها على أساس عمليات الابتكار عبر استغلال المعارف والمعلومات المكتسبة لكل طرف، وتوحيد الجهود، وتأليف الطاقات الكامنة، وتحملُ تكلفة البحث (محمد؛ خيرة، ٢٠١٦: ١٥٠).

وتحرص الجامعة على بناء الشراكات مع المؤسسات الصناعية؛ لضمان نقل الأفكار الريادية إلى حيز التطبيق، والتعاون مع المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة؛ لإيجاد بيئة محفزة لمنظومة ريادة الأعمال في الجامعة، وكسب مساندة رجال الأعمال للموهوبين والمبدعين؛ لتحفيزهم وتطوير ما لديهم من أفكار ريادية، وبناء تحالفات إستراتيجية مع جامعات عالمية في مجال ريادة الأعمال لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة، وتطبيق إستراتيجيات التدويل في مجال تنظيم المشروعات الريادية، بالإضافة إلى أن الجامعة ممكن أن تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل لبعض الوقت في مؤسسات القطاع الخاص؛ لاكتساب خبرات من القطاع الخاص، ونقلها إلى الطلاب.

٤- العناصر التعليمية/ الثقافية Educational\Cultural Elements :

تعتبر العناصر التعليمية والثقافية مهمة في تعزيز اتجاهات وسلوكيات الطلاب في الجامعة نحو البحث عن الفرصة، والتحرُّر من فكرة الوظيفة الحكومية، وإيجاد مناخ إيجابي عام لريادة الأعمال يشجع روح المبادرة والابتكار والمخاطرة وتحملُ نتائج الفشل، ورفع ثقافة العمل الحر لدى الطلاب وريادة الأعمال كخيارات مهنية ممكنة.

أ- تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurship Education :

يمثل تعليم ريادة الأعمال أحد عوامل النجاح الرئيسية والفعّالة في التطوير الفعّال للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم، حيث يؤدي العديد من أصحاب المصالح دوراً مهماً في تسهيل ممارسة ريادة الأعمال، إنه نظام من العلاقات ذات المنفعة المتبادلة والاكتفاء الذاتي التي تشمل المؤسسات والأفراد والعمليات التي تعمل جنباً إلى جنب مع الهدف المتمثل في إنشاء مشروعات ريادية، حيث تمثل المؤسسات التعليمية الرسمية، على سبيل المثال: الجامعة، والمؤسسات التعليمية غير الرسمية في الإقليم؛ أحد أبرز مكونات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال. (Trade and Development Board, 2011:3)

كذلك تعدّ أنشطة ريادة الأعمال الداخلية، التي تدور حول المناهج الدراسية والمناهج الدراسية المشتركة والأنشطة البحثية في الحرم الجامعي؛ مكوناً رئيساً في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة. (Brush, 2014:30)

فالتعليم الريادي هو تنمية مهارات ريادة الأعمال في التعليم الأكاديمي النظامي، وله الكثير من التأثيرات على النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وزيادة المرونة المجتمعية، والرفاهية الاقتصادية، وكذلك النمو الفردي، وزيادة المشاركة التعليمية، وتحسين المساواة؛ من خلال تعزيز قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، وتشمل الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر، وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات؛ من أجل تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية والمجتمعية.

وصار تحفيز تطوير مهارات ريادة الأعمال والإبداع والابتكار في جميع التخصصات إحدى القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياسات في مؤسسات التعليم العالي، والتركيز بشكل خاص على تطوير مهارات الريادة؛ لأنها لا تساهم فقط في إيجاد أعمال جديدة، ولكن أيضاً في إمكانية توظيف الشباب، ويكمن الهدف العام من تعليم ريادة الأعمال هو إعطاء الطلاب الاتجاهات والمعارف والمهارات اللازمة للتصرف بطريقة ريادية، إما لهدف تجاري أو غير تجاري. (CBVI, 2013:3)

ويعمل التعليم الريادي على اكتساب طلاب الجامعة اتجاهات ومهارات العمل الحر، وذلك لزيادة الوعي بإدراك الفرص الوظيفية، وتدريبهم على مهارات الإبداع والابتكار، وتنمية الرغبة للمبادرة بإطلاق وممارسة العمل الحر، والتوظيف الذاتي، وجعل الخريجين خالقين لفرص العمل، لا باحثين عنها، وتزويدهم بالقدرة على إدراك الطرق التي يستطيعون من خلالها المساهمة في التنمية، وفي رخاء مجتمعاتهم، وذلك لعلاج مشكلات البطالة والفقر والعنف والتهميش الاجتماعي. (السيد؛ إبراهيم، ٢٠١٤: ٢٨٢)

ويبدو أن ضعف التعليم الريادي مشكلة تعاني منها معظم الجامعات؛ ففي الصين -على سبيل المثال- توصلت دراسة كل من (Cao; Zhou,2017:1616) إلى أن الوضع الحالي لتعليم الابتكار وريادة الأعمال في الكليات والجامعات دون المستوى المأمول، حيث كان المستوى العام ضعيفا، ونسبة (١٠٪) من طلاب الجامعات فقط يفهمون جيدا ريادة الأعمال، و(١٦٪) يفهمون، و(١٢٪) لديهم فهم عام، و(٦٢٪) لا يفهمون أي شيء عن ريادة الأعمال، حيث ما زال نظام المقررات الدراسية فيما يتعلق بريادة الأعمال غير مكتمل.

وذلك نتيجة مناخ السياسات التعليمية السائد في معظم دول العالم، الذي يركز على الاختبارات الموحدة ذات المخاطر العالية والتقييمات الواسعة النطاق والترتيب المؤسسي إلى التركيز على الكفاءات المعرفية "Cognitive Competencies"، وإهمال الكفاءات غير المعرفية "Non-Cognitive Factors"، وهو ما نتج عنه تضيق نطاق المناهج الدراسية، والتركيز على الاختبارات، والبعد عن الاحترافية في الأداء التعليمي "De-Professionalization"، وهناك أوجه تشابه ملحوظة بين العديد من الكفاءات الريادية وما يصفه الباحثون بالعوامل غير المعرفية؛ مثل: (المثابرة، والكفاءة الذاتية، ومهارات التعلم، والمهارات الاجتماعية). (Lackéus, 2015:12)

مما يسلط الضوء على أدلة بحثية قوية على أن كفايات الطلبة غير المعرفية تؤثر بشكل كبير على الأداء الأكاديمي ونتائج سوق العمل المستقبلية، وربما أكثر من الكفايات

المعرفية، ويمكن للتعليم الريادي أن يساعد في تحسين التعليم العام؛ من خلال قدرته الفطرية على تعزيز تنمية الكفاءات غير المعرفية؛ مما يؤدي إلى زيادة الأداء الأكاديمي (Lackéus, 2015:14)، ويوضح الجدول التالي بعض الكفايات الريادية الرئيسية، وعلاقتها بالكفايات المعرفية وغير المعرفية.

جدول (٣): إطار يحدد بعض الكفايات الريادية الرئيسية وعلاقتها بالكفايات المعرفية وغير المعرفية
المصدر: (Lackéus, 2015:13)

الموضوع الرئيسي Main Theme	الموضوع الفرعي Sub Themes	التفسير Interpretation
المعرفة Knowledge	النماذج العقلية Mental Models	المعرفة حول كيفية إنجاز الأمور دون موارد، نماذج المخاطر والاحتمالات.
	المعرفة التقريرية Declarative knowledge	أساسيات ريادة الأعمال، وإنشاء القيمة، وتوليد الأفكار، والفرص، والمحاسبة، والتمويل، والتكنولوجيا، والتسويق، والمخاطر، وما إلى ذلك.
	النظرة الذاتية Self-Insight	معرفة الشخصية تتناسب مع كونه رياديًا / يجري أعمال ريادة الأعمال.
المهارات Skills	المهارات التسويقية Marketing Skills	إجراء أبحاث السوق، تقييم السوق، تسويق المنتجات والخدمات، الإقناع، الحصول على أفراد متحمسين لأفكار الريادي، التعامل مع العملاء، رؤية التواصل.
	مهارات الحصول على الموارد Resource Skills	وضع خطة ريادية، وضع خطة مالية، الحصول على التمويل، تأمين الحصول على الموارد.
	مهارات اقتناص الفرص Opportunity Skills	الاعتراف والعمل على الفرص التجارية وأنواع أخرى من الفرص والمهارات الخاصة بالمنتج / والخدمة / والتطوير.
	مهارات التعامل مع الآخرين Interpersonal Skills	القيادة، تحفيز الآخرين، إدارة الأفراد، الاستماع، حل الصراع، التنشئة الاجتماعية.
	مهارات التعلم Learning Skills	التعلم النشط، التكيف مع المواقف الجديدة، التعامل مع عدم اليقين.
	المهارات الإستراتيجية Strategic Skills	تحديد الأولويات (تحديد الأهداف) والتركيز على الأهداف، تحديد رؤية، وضع إستراتيجية، تحديد الشركاء الإستراتيجيين.
	العاطفة الريادية Entrepreneurial Passion	الحاجة للإنجاز.
	الكفاءة الذاتية Self-Efficacy	الاعتقاد في قدرة الفرد على أداء مهام معينة بنجاح.
	تحديد الهوية الريادية Entrepreneurial Identity	المعتقدات العميقة، هوية الدور، القيم.
الاتجاهات Attitudes	المبادرة Proactiveness	العمل الموجه، المبادرة، الاستباقية
	عدم التيقن/ السماحة Uncertainty / Ambiguity Tolerance	الراحة مع عدم اليقين والغموض، القابلية للتكيف، الاستعداد لحدوث المكافآت.
	الابتكارات Innovativeness	رواية الأفكار/الإجراءات، لا يمكن التنبؤ بها، تغيير جذري، مبتكرة، الرؤية المستقبلية، الإبداعية، كسر القواعد.
	المثابرة Perseverance	القدرة على التغلب على الظروف المعاكسة.

ومن خلال تحليل الجدول السابق يتبين وجود سلسلة متصلة من الصفوف العليا

التي تمثل الكفايات المعرفية، أي: الكفايات الأساسية التي تستند إلى القدرات الفكرية، بينما تمثل الصفوف السفلى الكفايات غير المعرفية، ومن السهل تعليم الكفايات المعرفية وتقييمها، في حين تتطلب الكفايات غير المعرفية التعلم عن طريق العمل، وهي أكثر صعوبةً في تقييمها. (Lackéus, 2015:12)

وقد أشار (Lackeus; Williams, 2014:49) أيضا إلى أهمية توفير الجامعات ما يسمى بـ"برامج إنشاء المشروعات" "Venture Creation Program – VCP"، وهي نوع من البرامج التعليمية المتخصصة في إنشاء المشروعات في سد الفجوة بين تعليم ريادة الأعمال ونقل التكنولوجيا، على أن يتم توفير بيئة تعليمية تجريبية؛ مما يتيح تحويل الطلاب إلى رواد أعمال، وتعتبر هذه البرامج من أهم برامج تعليم ريادة الأعمال التي تستفيد من إنشاء مشروع حقيقي للحياة العملية كأداة تعليمية أولية بما في ذلك إنشاء مشروع كجزء من المنهج الرسمي.

ويبدو وضع التعليم الريادي موضع التنفيذ في الواقع الفعلي قد يواجه بعض التحديات من قبل الممارسين عند محاولتهم لبث مهارات ريادة الأعمال في التعليم الأكاديمي، منها على سبيل المثال: قلة الوقت والموارد البشرية والمادية، وخوف الطلاب من مخاطر النشاط التجاري، وضعف مرونة الهياكل التعليمية، وصعوبات التقييم، وقلة الوعي بأهمية ريادة الأعمال، ضعف البنية التحتية، وعدم توافر الكوادر المتخصصة والمؤهلة في ريادة الأعمال.

ومن أبرز أنشطة التعليم الريادي في الجامعات: توفير البرامج والمقررات الدراسية التي تنمي مهارات ريادة الأعمال كالإبداع والابتكار، وأخذ المخاطر، وتحمل نتائج الفشل لدى الطلاب؛ لإيجاد أعمال جديدة بعد التخرج، وتنمية الكفايات اللازمة لتطبيق طرق الريادة في أي هدف تجاري أو غير تجاري، وتضمن ذلك في الأنشطة التعليمية للمقرر، ووجود مقررات متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى برامج الدرجة الجامعية الأولى أو في برامج الدراسات العليا، بالإضافة إلى أنه يمكن ربط مشروعات التخرج بمشروع ريادي،

وتصميم برامج أكاديمية ببنية تجمع بين تخصصين أو أكثر في مجال ريادة الأعمال.

ب- ثقافة الريادة Entrepreneurship Culture :

تشير ثقافة الريادة إلى اتجاهات الأفراد داخل المنظمة في تقييم فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة أو طرق فريدة للعمل يمكن تبنيها من الأفراد العاملين، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة، ومن ثمَّ تحمُّل النتائج المترتبة عليها، سواء أكانت إيجابية أو سلبية. (العبيدي، ٢٠١٤: ١٧١)

ويبدو واضحاً أن العوامل الثقافية تؤدي دوراً مهماً في تحديد قدرات الإقليم من أجل تطوير نجاح للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال، من خلال تغيير الاتجاهات تجاه المخاطر والفشل، وتنمية استعداد الأفراد لتحمل المخاطر، واعتبار الفشل في العمل تجربة تعليمية وليس قصوراً شخصياً، بالإضافة إلى ذلك تميل المناطق الناجحة إلى دعم الابتكار وريادة الأعمال، ودعم ثقافة البحث والاستقصاء، والنظر إلى رواد الأعمال كبنية أساسيين للاقتصاد المحلي والثروة المحلية. (ARC,2018:34)

ومن أهم عناصر ثقافة ريادة الأعمال عرض قصص النجاح " Success Stories"، فهي مهمة لنجاح النظام الإيكولوجي؛ من خلال وجود قصص النجاح في شكل نجاحات واضحة، أو وجود مشروعات ناشئة أو ضخمة، والتي عملت كمولدات للثروة وبناء سمعة دولية؛ حيث يمكنهم توفير رأس المال والموارد والخبرات في شكل إرشادات لأصحاب الأفكار الريادية الناشئة. (Mack; Mayer,2016:2129)

وأوضح كلٌّ من (الحمالي؛ العربي، ٢٠١٦: ٤١١) أنه يمكن للجامعة أن تقوم بدور مهم في مجال تنمية ثقافة ريادة الأعمال؛ من خلال التعليم والتدريب والتوعية، وحفز الابتكار والإبداع، والشراكة مع الصناعة والتوجُّه للبحث المنتج للتقنية، والحلول العملية لمشاكل التنمية، والاحتضان والمساعدة لأصحاب الأفكار والمشروعات الريادية، ونقل التقنية وحماية حقوق المبتكرين، والإسهام في قياس وتقويم الأداء الحكومي في مجال ريادة الأعمال، وتقديم الحلول لمعوقات التحول لمجتمع المعرفة، والتركيز على الميزة التنافسية وتحقيق إنجازات حقيقية في هذا المجال.

يتطلب النظام الإيكولوجي المزدهر لريادة الأعمال في الجامعة تنظيم فعاليات لنشر ثقافة ريادة الأعمال؛ فعلى سبيل المثال في كلية المجتمع "تولسا" Tulsa Community College في الولايات المتحدة، وبالتحديد في "ولاية أوكلاهوما" يتم تنظيم أسبوع تولسا العالمي لريادة الأعمال "Tulsa's Global Entrepreneurship Week"، وهو عبارة عن مجموعة سنوية من الأحداث التي تركز على التعرف على ريادة الأعمال في الكلية وتنشيطها، حيث شاركت بشكل مباشر في تهيئة بيئة نشطة ومتطورة داعمة في تطوير أفكار جديدة ونماذج أعمال وشركات ناشئة تبني الاقتصاد المحلي، كذلك أصبح مركز إبداع كلية تولسا المجتمعية "Tulsa Community College's Center for Creativity-TCC" مركزاً لنشاط الريادة في الطرف الجنوبي لممر وسط مدينة تولسا، ويستضيف العديد من الفعاليات التي تجذب رواد الأعمال، مثل: مسابقة كأس رواد الأعمال الناشئين أو الشركات الناشئة "TCC Start Up Cup"، وجلسات إطلاق مشروعات مختلفة، والأحداث الريادية ذات الصلة على مدار السنة. (McKeon, 2013:88)

وهناك العديد من النتائج الإيجابية التي تتحقق عند تطبيق فكر ونشر ثقافة ريادة الأعمال من تحسين الوضع المالي لرواد الأعمال، وإيجاد أسواق جديدة، والتوظيف الذاتي، والتحول من طلب الوظائف نحو عرض الوظائف لتوظيف الآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم، والتشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية؛ للتشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي، وتقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جاذب لرواد الأعمال. (عيد، ٢٠١٤: ١٦٦)

وبناء ثقافة ريادة الأعمال ليست عملاً سريعاً؛ فهي تتطلب سنوات من العمل لتغيير المواقف المحلية والاتجاهات لفوائد ريادة الأعمال، وتنمية وعي الأجيال الجديدة من الطلاب بأهمية العمل الحر، ويساهم النظام التعليمي الأكاديمي -من خلال الجهود والبرامج التي تساعد على تسريع الأعمال والبرامج التدريبية- في نشر الثقافة وتقديم

المعلومات حول الفوائد الاقتصادية الناتجة عن ريادة الأعمال على الفرد والمجتمع. وفي هذا الإطار يجب أن تحرص الجامعة على إقامة الندوات والمحاضرات للطلاب لتغيير الاتجاهات نحو الفشل، واعتباره تجربة علمية أكثر من كونه قصورا شخصياً، وبرامج تدريب متخصصة للطلاب على كيفية بدء المشروعات الريادية، وإكسابهم المهارات الريادية اللازمة، وبناء قاعدة معرفية في الكليات للتعريف بحجم العوائد الاقتصادية التي تعود على الفرد والمجتمع من تطبيق المشروعات الريادية، وتنفيذ برامج في التميز الريادي لمنسوبي الجامعة، والترويج له داخل الجامعة وخارجها، وأخيراً؛ ضرورة الوصول للخريجين من رجال الأعمال ومنظمات دعم الأعمال التجارية؛ للمساهمة في نقل خبراتهم للطلاب.

ج- النشاط الريادي **Entrepreneurial Activity**:

النشاط الريادي هو نتائج الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء شبكة أو علاقات خارجية مع جميع عناصر العملية الريادية، والسعة التي تمتلكها من التعليم الريادي، والبنية التحتية والمخصصة للابتكار وريادة الأعمال؛ كذلك الدور الذي تعكسه رؤية الجامعة والسياسة والإدارة العليا في أداء الجامعة للابتكار وريادة الأعمال، ومجمل الوظائف والأفراد والمجموعات الرئيسية (رأس المال البشري) التي تدعم نقاط القوة في الابتكار وريادة الأعمال في الجامعة. باختصار، يشمل النشاط الريادي كل نتيجة من جهود إنشاء النظام الإيكولوجي الداعم لريادة الأعمال، وتحديد فعاليته في الجامعة، وتعزيز مجالات الفرص المحددة.

ويضيف (Reyes, et al., 2017:1880) أن نمو الإيرادات هو نتيجة واضحة لنظام إيكولوجي ناجح. سواء كانت القيمة المالية للمجموع الكلي للمشروعات الريادية الجديدة التي تم إنشاؤها أو ببساطة الدخل السنوي للجامعة نفسها، فهناك دائماً قيمة مالية إضافية "Added Financial Value"، تأتي جنباً إلى جنب مع تعزيز الريادة والابتكار في الجامعة، من خلال تحديد الأرباح المالية أو نمو إيرادات الجامعة والمشروعات الجديدة والفردية ورجال الأعمال الخريجين، وحتى أولئك من المجتمع خارج الجامعة.

ويعتبر النشاط الريادي -بوصفه مخرجا للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال- العملية التي يتم من خلالها توفير فرصا للابتكار، مما يؤدي إلى إنشاء قيمة جديدة في المجتمع، وهذا هو النتيجة النهائية لنظام إيكولوجي لريادة الأعمال، في حين أن النشاط الريادي هو نتاج وسيط أكثر للنظام. هذا النشاط الريادي له العديد من المظاهر، مثل: إنشاء مشروعات الابتكار، الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع، والموظفين الرياديين. ويشير مصطلح "ريادة الأعمال الإنتاجية" إلى "أي نشاط تنظيمي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في صافي إنتاج الاقتصاد، أو القدرة على عمل إنتاج إضافي"، والتي تُفسَّر بأنها النشاط الريادي الذي يوجد مزيد من الرفاهية في المجتمع. وقد تشمل ريادة الأعمال الإنتاجية أيضا المؤسسات الفاشلة "Failed Enterprises" التي وفرت أرضا خصبة للمشاريع اللاحقة أو ألهمتها؛ مما أوجد قيمة اجتماعية صافية، ويعني هذا من الناحية الفنية أن القيمة الاجتماعية الإجمالية -التي يضيفها النشاط الريادي- يجب أن تكون أكثر من مجموع القيمة الخاصة -التي تم إنشاؤها من قبل أصحاب المشروعات الفردية-. (Stam; Spigel, 2016:3)

كذلك من أبرز مظاهر النشاط الريادي وجود ما يعرف باسم "نقل التكنولوجيا" "Technology Transfer"، وبرزت أهمية نقل التكنولوجيا الأكاديمية في نموذج ريادة الأعمال الجديد والتنمية في الجامعة وتنمية بيئتها الريادية.

وتعرّف في القطاع الأكاديمي بأنها عملية التسويق التجاري "Commercialization" -أو جلب التقنيات إلى السوق-، ويتم ذلك عن طريق ترخيص الملكية الفكرية "Intellectual Property-IP" للشركات التي لديها الموارد والطموح لتطوير وإنتاج التكنولوجيا لتطبيقات محددة. في المقابل؛ تتلقى الجامعات مدفوعات (في شكل رسوم نقدية / أو حقوق ملكية / أو عوائد على إيرادات مكتسبة) للمنتجات أو الخدمات التي تم ترخيصها، أي: يتم نقل التكنولوجيا عادة من خلال اتفاقية ترخيص تحتفظ فيها الجامعة بحقوق الملكية الفكرية، بينما يحصل الشريك الصناعي على حقوق مشروطة لاستخدام

وتطوير تكنولوجيا، يتم توزيع الدخل على الجامعة وفقا لسياسته، ولكنها تشمل تعويضات للمخترعين وآلية لإعادة الدخل إلى برامج البحث بالجامعة، يوفر الدخل الناتج عن ترخيص التقنيات حافزا إضافيا للجامعات لتنفيذ نقل التكنولوجيا. (Reyes, et al., 2017:1880)

تحصل الجامعة على تصنيف مرتفع، وتزيد من سمعتها لإمكانات البحث والابتكار؛ من خلال نقل التكنولوجيا؛ حيث يمكن لشركاء الصناعة أيضا تقليل التكاليف المتكبدة خلال مرحلة البحث والتطوير؛ من خلال ترخيص التكنولوجيا من الجامعة. ومن المزايا الأخرى للجامعة: استخدام إيرادات الترخيص لدعم إجراء مزيد من البحوث والتعليم في المؤسسة الجامعية. وبالتالي؛ فإن نقل التكنولوجيا له علاقة متناسبة مباشرة مع دعم النظام الإيكولوجي للريادة والابتكار. ومن أبرز مؤشرات النشاط الريادي عدد التراخيص أو معدلات نجاح الترخيص: (عدد التراخيص في السنة / عدد إفصاحات الاختراع) إلى مقدار التفاعل قبل المعاملات مع الصناعة (أي: الالتزام بعدم توجيهه إلى تأمين عقد أو ترخيص). (Reyes, et al., 2017:1880)

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المكونات أو العناصر شاملة أو محددة بحدود فاصلة عن الأخرى، بل يلاحظ أن الفئات متداخلة وذات صلة، ولها تأثير كبير على بعضها البعض، ومن الواضح أن المراجعة الشاملة للأدبيات الموجودة حول تأثير كل من هذه المكونات على ريادة الأعمال تتجاوز نطاق هذا البحث. ومع ذلك؛ فقد كان هذا النموذج محاولة موجزة عن دور كل عنصر من هذه المكونات في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة.

ومن خلال العرض السابق لمكونات وعناصر النموذج المقترح تم استبعاد بعض العناصر، والتي لا تتفق مع واقع نظام ريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية؛ حتى يكون النموذج واقعي، وبمثابة الموجه للجانب الميداني اللاحق، على سبيل المثال؛ تم استبعاد عنصر حاضنات الأعمال من عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة؛ لأنها غير موجودة بجامعة الإسكندرية، وسؤال عينة البحث عنها -لاحقا- يصبح غير واقعي، على الرغم من أن معظم نماذج النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال تناولت عنصر حاضنات الأعمال، وذلك

للأهمية الكبيرة لإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية لدعم ريادة الأعمال والابتكار. وبناء عليه؛ تم تصميم وبناء النموذج النظري السابق والمستخلص من النظريات والنماذج والدراسات ذات الصلة من ثلاثة مجالات بحثية: النُظْمُ الإيكولوجية لريادة الأعمال بصفة عامة، وفي الجامعات خاصة، والقيادة الريادية، والتي ستشكل العمود الفقري للعمل الميداني التجريبي اللاحق، وهو بمثابة إطار العمل أو مسار توجيهي، ويمكن إجراء التغييرات وفقاً لبيانات تجريبية في سياقات إقليمية أخرى -إذا لزم الأمر-. ولعل هذا يفيد في الجزء الميداني للبحث الذي يسعى إلى التعرف واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة؛ مقارنة بالنموذج الإيجابي/المثالي الذي تم الوصول إليه من نتاج تحليلات النماذج الناجحة والرائدة، والذي يعتمد على "دراسة حالة"؛ حيث إن ريادة الأعمال كانت الظاهرة -وبالتحديد النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال داخل الجامعات- في ضوء طبيعة المعرفة والافتراضات حول مكان محدد وسياق إقليمي محدد- وفي هذا البحث النظام الإيكولوجي في جامعة الإسكندرية-.

المبحث الرابع: واقع جهود جامعة الإسكندرية في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال:

يتناول هذا المبحث واقع جهود جامعة الإسكندرية في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال من خلال عرض نبذة مختصرة عن الجامعة، ثم التعريف بمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في الجامعة من حيث نشأته وأهدافه وأبرز جهوده، وقرار إنشاء مركز ريادة الأعمال والتطوير الوظيفي بالجامعة وأهدافه وأنشطته، وقرار تدريس مقرر ريادة الأعمال وإنشاء حاضنة تكنولوجية.

١- نبذة عن جامعة الإسكندرية:

تعد جامعة الإسكندرية من أعرق الجامعات المصرية، حيث كانت جزءاً من مكتبة الإسكندرية القديمة، ويرجع تاريخ جامعة الإسكندرية إلى سنة (١٩٣٨) عندما أُنشئت كفرع من جامعة القاهرة (فؤاد الأول سابقاً)، وكانت تضم في البداية كليتين فقط هما: كلية

الأداب، وكلية الحقوق، ثم صدر بعد ذلك مرسوم ملكي في الثاني من أغسطس (١٩٤٢) بإنشاء جامعة فاروق الأول بالإسكندرية تتكون من سبع كليات هي: (كلية الآداب - كلية الحقوق - كلية الطب - كلية العلوم - كلية الهندسة - كلية الزراعة - كلية التجارة). (دليل جامعة الإسكندرية للدراسات العليا، ٢٠١٨)

وقد تغير اسم الجامعة بعد عشر سنوات من إنشائها ليصبح اسمها جامعة الإسكندرية. ومنذ ذلك الحين تعاضم دورها من خلال إنشاء كليات وتخصصات جديدة، وقد امتد تأثير جامعة الإسكندرية إلى المحافظات القريبة منها، مثل محافظات البحيرة وطنطا وكفر الشيخ ومرسى مطروح. أما خارج مصر، فقد أسهمت جامعة الإسكندرية بدور كبير في نشر التعليم في الوطن العربي من خلال دورها التاريخي البارز في إنشاء جامعة بيروت العربية سنة (١٩٦٠)، وقد وصلت جامعة الإسكندرية رسالتها في أفريقيا حيث أنشأت فرعا لها بالعاصمة التشادية "أنجامينا"؛ كأول جامعة مصرية في المنطقة الأفريقية، كما أنشأت فرعا لها في "تونج" بولاية "واراب" بجنوب السودان. (دليل جامعة الإسكندرية للدراسات العليا، ٢٠١٨)

٢- مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال:

أنشئ مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بقرار مجلس جامعة الإسكندرية في جلسته المنعقدة في ٣٠/١٠/٢٠١٦؛ بناء على قرار مجلس شئون التعليم والطلاب بجلسته ٢٤/١٠/٢٠١٦ بالموافقة على إنشاء المركز، ويتبع قطاع شئون التعليم والطلاب، وتمت تسميته مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال (Career Development Center; Entrepreneurship - CDCE)، على أن يتم اعتماد اللائحة المالية والإدارية الخاصة بالمركز. (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨: ٥)

ويستهدف المركز طلاب الجامعة وحديثي التخرج حتى خمس سنوات؛ من خلال تطوير جدارات التوظيف وريادة الأعمال للطلاب والخريجين بلا تمييز، ويعمل المركز وفق خطة زمنية محددة؛ من خلال شركاء نجاح من قطاع الأعمال والقطاع الحكومي من منظمات وهيئات مختلفة ومنظمات المجتمع المدني، مع استغلال للفرص المتاحة مع الهيئات والمؤسسات المختلفة للتدريب والتوظيف، ويستفيد المركز من شركاء النجاح في

تقديم البرامج والأنشطة المختلفة في شكل منح كاملة أو مخفضة أو بعناصر التكلفة فقط.
(جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨: ٣)

أ- أهداف المركز:

تهدف برامج المركز إلى تغيير مفهوم ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات المصرية بناء على مبادرة رئيس الجمهورية، وتفعيلاً لاتفاقية التعاون بين مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر. (كريم، ٢٠١٨)، ويفتح المركز المجال لكل طالب مبدع يسعى لتطوير منتج بإتاحة الفرصة للتقديم في مركز التطوير الوظيفي لدعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، بما يتوافق مع رؤية الدولة والجامعة؛ لتوجيه فكر الطالب من فكر الموظف إلى فكر ريادة الأعمال. (الساعاتي، ٢٠١٨)

ويمكن عرض أهداف المركز الخاصة بريادة الأعمال، كما ورد في تقرير إنجازات مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال - (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨: ١٦) - كما يلي:

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقويم خطط التطوير الوظيفي وقطاع الأعمال بفاعلية.
- الاستفادة من فرص التجربة كوسيلة لاكتشاف المهن وبناء المهارات المهنية.
- تنمية روح العمل التطوعي عند الطلاب؛ لاكتساب الخبرات العملية.
- تغيير ثقافة التوظيف إلى ثقافة الأعمال عند الطلاب والخريجين وأسرهم.
- تقديم أفضل الخدمات والأنشطة، والتي من شأنها تطوير جدارات الأعمال عند الطلاب والخريجين.
- الوصول إلى الشركات والمؤسسات، وكذلك معلومات التوظيف وفرص إقامة المشروعات الجديدة.
- تنمية الفكر الناقد والابتكاري عند الطلاب وحديثي التخرج.
- تعاون الكليات والأقسام الأكاديمية والإدارات؛ لدمج مفاهيم الوعي الوظيفي وريادة الأعمال بشكل أفضل في التجربة التعليمية للطلاب.

ب- أنشطة المركز:

ومن أهم أنشطة المركز الريادية: المعارض، حيث يوفر المركز مكانا لإقامة المعارض وكافة الأدوات، والربح الخاص بمنتجه هو لصالح الطالب بالكامل، بالإضافة إلى تدريبه على كيفية حساب عناصر التكلفة لمشروعه الخاص، وإقامة دورات تدريبية وورش عمل بالتعاون مع كبرى الشركات لتدريب الطلاب على تطوير مشروعاتهم وأفكارهم من صناعتها بالطرق اليدوية لإدخال التكنولوجيا فيها؛ لتطوير المنتج وتحقيق أفضل عائد ربحي لهم. (بدر، ٢٠١٨)

ومن المقرر أن يتم توقيع بروتوكول على منهج يتم تدريسه عن ريادة الأعمال إجباري في كافة الكليات، وأهم التحديات التي يواجهها المركز هو تغيير مفاهيم التوظيف في المجتمع، وهو البحث عن مشاريع، وليس انتظار الوظيفة الحكومية، وهناك قصص نجاح عديدة تؤكد بداية حل هذه المشكلة بالإسكندرية، وهي تأهيل وتدريب الطالب وإلحاقه بسوق العمل؛ بحيث يكون خريجا مميذا وإزالة الفجوة الموجودة بين حديث التخرج وسوق العمل. (بدر، ٢٠١٨)

وعليه وقعت جامعة الإسكندرية والأكاديمية الدولية للدراسات والأبحاث المتقدمة بلندن، ومؤسسة بيرسون وسرتيبورت "Person/Certiport" اتفاقية تعاون مشتركة، وذلك لتدريس منهج ريادة الأعمال بنظام التعليم المدمج؛ فضلا عن اجتياز امتحان دولي في مجال ريادة الأعمال، وتم اعتماد عدد (٢٠) مركز امتحانات دولية معتمدة من مؤسسة "Certiport"، وتدريب (١٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة بشكل مبدئي؛ ليكونوا مدربين معتمدين لمقرّر ريادة الأعمال؛ حيث سيكون مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية منسقا لتنفيذ هذه الاتفاقية، وسوف تقوم الأكاديمية الدولية للدراسات والأبحاث المتقدمة بالتعاون مع مؤسسة "Certiport" بتمويل خمسة مشروعات سنوياً في مجال المشروعات الصغيرة بتمويل يصل لـ (١٠٠) ألف جنيه للمشروع الواحد. (مجلة جامعة الإسكندرية، يناير ٢٠١٩: ٥)

وبالفعل تم تنفيذ الاتفاقية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

(٢٠١٨/٢٠١٩)، وتم تدريب مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بناء على طلب موجه من مركز التطوير الوظيفي إلى عمداء كليات الجامعة بترشيح (٤) من أعضاء هيئة التدريس في كل كلية^(١)؛ ليتم اعتمادهم كمحاضرين معتمدين (مكتب نائب رئيس الجامعة، ٢٠١٩)، وسيقوم مدرب دولي معتمد وخبير في ريادة الأعمال بتدريبهم على المنهج المعتمد لريادة الأعمال من مؤسسة "Certiport"، واشتمل محتوى التدريب على (٦) موديولات تعليمية، وهي:

- ١- رائد الأعمال "Entrepreneur".
- ٢- التعرف على الفرص "Opportunity Recognition".
- ٣- بدء الأعمال "Starting a Business".
- ٤- العمليات التجارية "Business Operations".
- ٥- التسويق والمبيعات "Marketing and Sales".
- ٦- الإدارة المالية "Financial Management".

وقام كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في الفريق الذي تم تدريبه بتشكيل مجموعة مكونة من (٢٠) طالبا في الكلية التابع لها كشرط اعتماده محاضر معتمد في مجال ريادة الأعمال لتدريس المنهج المعتمد، وكخطوة مهمة في وضع وترسيخ النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية، وبالفعل قام كل عضو من أعضاء هيئة التدريس المرشح من قبل كليته بتدريب الطلاب بواقع ساعتين أسبوعياً، وتقدم بعض الطلاب من خلال هذه المجموعات بأفكار لمشروعات استثمارية، وقد تبناها مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة من حيث الدعم والتمويل.

وتقدمت الجامعة بهذه التجربة في مسابقة عالمية لريادة الأعمال تابعة للاتحاد الأوروبي في أكتوبر ٢٠١٩ -مؤسسها هو الرئيس الفرنسي الأسبق فرانسوا ميتران- عن

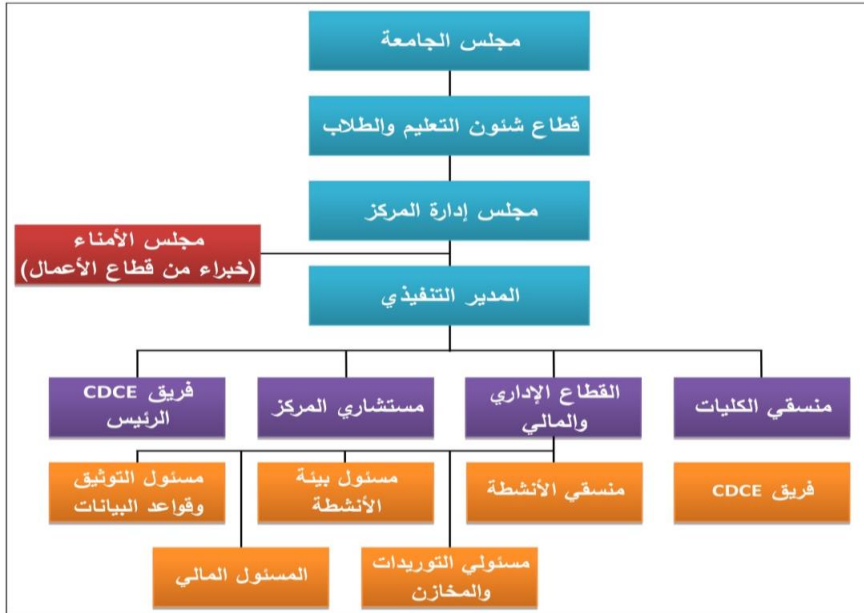
(١) الباحثة كانت أحد المرشحين الذين تم تدريبهم على المنهج الدولي المعتمد لريادة الأعمال.

نشر الوعي بريادة الأعمال، والتي عقدت بالعاصمة الفنلندية هلسنكي "Helsinki"، وحصلت جامعة الإسكندرية على المركز الأول في التصنيفات النهائية في هذه المسابقة، حيث استطاعت الجامعة أن تدمج مفاهيم ريادة الأعمال ونشر ثقافتها من خلال مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال. (مجلة جامعة الإسكندرية، نوفمبر، ٢٠١٩: ١)

ج - الهيكل التنظيمي للمركز:

يتبع المركز قطاع شئون التعليم والطلاب بمجلس جامعة الإسكندرية، ويتكوّن مجلس إدارة المركز من مجلس الأمناء (خبراء من قطاع الأعمال)، والمدير التنفيذي، والذي يشرف على منسقي الكليات، والقطاع الإداري والمالي، ويشمل: (منسقي الأنشطة - مسئول بيئة الأنشطة - مسئول التوثيق وقواعد البيانات - المسئول المالي - مسؤولي التوريدات والمخازن)، ومستشاري المركز، وفريق المركز الرئيس. (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨: ١٠)

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمركز:



شكل (١١): الهيكل التنظيمي لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية
المصدر: (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨: ١٠)

٣- الإعلان عن تدريس مقرر ريادة الأعمال والابتكار:

تم تطبيق مقرر ريادة الأعمال والابتكار على ١٦٠ ألف طالب بجامعة الإسكندرية، بدايةً من الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، وذلك لضرورة تغيير مفهوم ثقافة ريادة الأعمال وتغيير فكر الشباب إلى فكر يتسم بالواقعية، وتغيير نمط وطريقة تفكيره، من البحث عن وظيفة، إلى نشر ثقافة العمل الحر، وجعلها الثقافة السائدة لدى الشباب، وتشجيعهم على القيام بمشروعاتهم الخاصة، والتي من شأنها أن تسهم في بناء الوطن. (كريم، ٢٠١٩)

وذلك في إطار تأكيد الدولة على ضرورة التركيز على الشباب؛ باعتبارهم عماد الوطن وأساس بنائه، تعمل الجامعة وفق إستراتيجية متكاملة تصبو لنشر فكر ريادة الأعمال، وأن أحد محاوره الأساسية هو تغيير ثقافة ريادة الأعمال عند الطلاب من خلال تنفيذ مقرر إلزامي على جميع طلاب الجامعة، وسوف يكون مسمى المقرر "ريادة الأعمال والابتكار"، وهو مقرر معتمد من مؤسسة بيرسون البريطانية، كما تم تخريج واعتماد (٤٥) من أعضاء هيئة التدريس كمدرسين معتمدين في مجال ريادة الأعمال لتدريس هذا المقرر للطلاب، وسيكون مقرراً دولياً كمتطلب لتخرج كافة طلاب الجامعة على اختلاف تخصصاتهم، بحيث لا يتخرج الطالب إلا بعد اجتيازه. (كريم، ٢٠١٩)

٤- قرار إنشاء حاضنة أعمال متخصصة للذكاء الاصطناعي في جامعة الإسكندرية:

جاري الإعداد لإنشاء أول حاضنة أعمال متخصصة للذكاء الاصطناعي في جامعة الإسكندرية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مشروع رواد ٢٠٣٠)؛ وذلك لنشر الوعي بأهمية هذا المجال ودوره الحالي والمستقبلي، ولاحتضان الشركات الناشئة التي تعمل في هذا المجال، للتأكيد على أن ريادة الأعمال والاقتصاد القائم على المعرفة يعد أحد أكبر دعائم مستقبل الاقتصاد في مصر والعالم، بالتعاون مع بعض الجهات المانحة والممولة لهذا المشروع، وبذلك تحرص جامعة الإسكندرية على مواكبة كل ما هو حديث ومتطور لنشر ثقافة وريادة الأعمال وتنميتها في الطلاب. (بدر، ٢٠١٩)

إن مجال الذكاء الاصطناعي يعد أحد أهم المجالات في الحاضر والمستقبل، وسيهم في تطوير واستحداثات تكنولوجيات ومنتجات عديدة، حيث إن جامعة الإسكندرية لديها أقدم قسم لهندسة الحاسب على مستوى جمهورية مصر العربية، كما أن خريجيها يتقلدون أهم المناصب في الشركات العالمية، وسوف يكون لهم دور هام في أعمال تلك الحاضنة بجامعة الإسكندرية، وقد تم إطلاق مسمى (Artificial Intelligence Minds – AIM) عليها، والتي سيتم تنفيذها في جامعة الإسكندرية بتمويل من مشروع رواد ٢٠٣٠، بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. (بدر، ٢٠١٩)

إن ثمة جهوداً تبذل من الجامعة لتنمية مهارات ريادة الأعمال وإيجاد نظام إيكولوجي لريادة الأعمال من خلال الجامعة، والقضاء على الخوف من الفشل لدى الطلاب، ونشر ثقافة ريادة الأعمال، حيث أوضح المرصد العالمي لريادة الأعمال أن "مصر احتلت مرتبة متأخرة، (٤١) من أصل (٤٨) في نسبة الخوف من الفشل Fear of Failure، بينما احتلت مرتبة متقدمة في وجود النوايا الريادية Entrepreneurial Intentions والرغبة في العمل الريادي؛ حيث احتلت المرتبة (٣) من أصل (٤٨)". (GEM,2019:77)، وبذلك يمكن القول أن البيئة الأكاديمية قادرة على تدريب وتعليم الطلاب -رواد الأعمال المحتملين- مهارات ريادة الأعمال؛ خاصة مع وجود النوايا الريادية لمعظمهم -طبقاً للمرصد العالمي لريادة الأعمال-، وذلك لتحسين دخولهم وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

الدراسة الميدانية: الإجراءات، ونتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

يعرض هذا الجزء من البحث إجراءات الدراسة الميدانية، كما يتناول النتائج التي توصلت إليها، ومناقشتها وتفسيرها؛ تمهيداً لوضع إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ في جامعة الإسكندرية. وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من البحث إجراءات الدراسة الميدانية، وهو ينطوي على عدة جزئيات، منها: أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع البحث، وعينة البحث التي طُبقت عليها الأداة، ومراحل إعداد أداة البحث، والأساليب والمعالجات الإحصائية، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

١. تعرّف درجة توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة (العناصر البشرية/العناصر المالية والمادية/العناصر التنظيمية/التعليمية والثقافية/النشاط الريادي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الإسكندرية.

٢. معرفة إمكانية وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الإسكندرية، والتي تعزى لمتغيرات: (مسمى المنصب القيادي - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي - تخصص الكلية).

مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في كليات ومعاهد جامعة الإسكندرية، والذين هم على رأس العمل في العام الجامعي (٢٠١٨/٢٠١٩)، والذين يشغلون منصب (عميد / وكيل/ رئيس قسم أكاديمي)، أو قائم بعمل/أو تسيير أعمال الوكالة أو رئاسة قسم؛ في بعض كليات جامعة الإسكندرية، والبالغ عددهم (٢٧٩) في (٢٣) كلية ومعهد. (إدارة الإحصاءات المركزية، ٢٠١٩)

عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في القيادات الأكاديمية لبعض كليات جامعة الإسكندرية، وقد تم اختيار ثماني كليات متنوعة التخصصات كتمثيل للجامعة، وتم تصنيفهم كالتالي: كليتي طب الأسنان والتمريض كتمثيل للقطاع الطبي؛ كليتي الهندسة والزراعة كتمثيل للقطاع العملي؛ كليتي الآداب والحقوق كتمثيل للقطاع النظري؛ وكليتي التربية والتربية للطفولة المبكرة كتمثيل للقطاع التربوي؛ ليلج إجمالي عدد العينة (١٢٢) بنسبة ٤٤٪ تقريباً من المجتمع الأصلي، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات ورقياً بشكل مباشر على عينة البحث: (العمداء - الوكلاء - رؤساء الأقسام الأكاديمية)، أو قائم بعمل/أو تسيير أعمال الوكالة أو رئاسة قسم؛ في كل كلية من الكليات المختارة.

جدول (٤): أعداد الاستبانات الموزعة والمفقودة والمستردة وعينة البحث النهائية

تخصص الكلية	الكلية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستردة (العينة النهائية)
القطاع الطبي	طب الأسنان	١٤	٣	١١
	التمريض	١٣	١	١٢
القطاع العملي	الهندسة	١٣	٦	٧
	الزراعة	٢٣	١	٢٢
القطاع النظري	الآداب	٢٠	٥	١٥
	الحقوق	١٤	٩	٥
القطاع التربوي	التربية	١٨	١	١٧
	التربية للطفولة المبكرة	٧	١	٦
الإجمالي	٨	١٢٢	٢٧	٩٥

ويوضح جدول (٤) السابق: أعداد الاستبانات الموزعة، والمفقودة، والمستردة؛ والتي أجملت العدد النهائي لعينة البحث؛ حيث استقر العدد النهائي على (٩٥) قائداً أكاديمياً؛ بعد استبعاد الفاقد (٢٧) استبانة، والتي فقدت لعدم الاستجابة، أو لرفض البعض التعاون مع الباحثة وتعبئة المقياس من بداية التطبيق، أو لكثرة انشغالات ومهام القيادات الأكاديمية في العمل الإداري، أو لعدم الاكتراث بالموضوع؛ أو لأن العميد أو أحد الوكلاء يدير

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

منصيين معا، وفيما يلي توزيع عينة البحث تبعا للبيانات الأساسية (متغيرات البحث).

جدول (٥): توزيع العينة النهائية تبعا لمتغيرات البحث (ن=٩٥)

المتغير	العدد	النسبة المئوية%
المنصب القيادي		
عميد كلية	٦	٦.٣%
وكيل كلية	١٧	١٧.٩%
رئيس قسم أكاديمي	٧٢	٧٥.٨%
سنوات الخبرة في العمل القيادي		
أقل من ٥ سنوات	٥١	٥٣.٧%
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٢٣.٢%
١٠ سنوات فأكثر	٢٢	٢٣.٢%
تخصّص الكلية		
القطاع الطبي	٢٣	٢٤.٢%
القطاع العملي / التطبيقي	٢٩	٣٠.٥%
القطاع النظري	٢٠	٢١.١%
القطاع التربوي	٢٣	٢٤.٢%

يتبين من الجدول السابق: أن عدد أفراد عينة البحث بلغ (٩٥) قائدا أكاديمياً، بلغت أكبر نسبة طبقاً للمنصب القيادي لصالح منصب رئيس القسم الأكاديمي بنسبة (٧٥.٨%)، وعدد القيادات الأكاديمية ذوي الخبرة الحديثة في العمل القيادي ممن هم أقل من ٥ سنوات كانت النسبة الأكبر بواقع (٥٣.٧%)، أي: أكثر من نصف عدد العينة تقريباً، وكانت النسب إلى حد ما متقاربة طبقاً لتخصص الكلية، إلا أن النسبة الأكبر كانت للقطاع العملي/التطبيقي بكليتي الهندسة والزراعة بواقع (٣٠.٥%).

بناء أداة البحث:

تم بناء أداة البحث من خلال الإطار النظري، والذي تناول تحليلاً لنماذج النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال؛ ومن أهمها: نموذج إيسنبرج (Isenberg, 2011)؛

نموذج ستام وسبيجل (Stam; Spigel, 2016)، وكذلك النماذج في الجامعة، ومن أهمها: جراهام (Graham, 2014)؛ نموذج ميكونين (Mikkonen, 2015)؛ نموذج ريز وآخرين (Reyes, et al, 2017)؛ حيث تم استخلاص نموذج مشتق من هذا التحليل ومُتسق مع دراسة حالة جامعة الإسكندرية، والذي كان موجَّهاً للدراسة الميدانية، فمن خلال عناصر هذا النموذج تكوَّنت عناصر وأبعاد أداة البحث.

وقد تكوَّنت الأداة الحالية للبحث من قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الأولية، وتتضمن: (المنصب القيادي، سنوات الخبرة في العمل القيادي، تخصص الكلية).

القسم الثاني: عبارات الاستبانة، وتتكوَّن من مجموعة عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، والتي تم حصرها في (٧٦ عبارة) كما يلي:

- العناصر البشرية، وتضمنت (١٩) عبارة موزَّعة على عنصرين، وهما: المواهب/ رواد الأعمال، القيادة الريادية.

- العناصر المالية والمادية، وتضمنت (١٤) عبارة موزَّعة على عنصرين، وهما: التمويل، والبنية التحتية.

- العناصر التنظيمية، وتضمنت (١٧) عبارة موزَّعة على ثلاثة عناصر، وهي: التنظيم الفعَّال، سياسات الدعم، بناء الشراكات.

- العناصر التعليمية والثقافية، وتضمنت (١٦) عبارة موزَّعة على عنصرين، وهما: تعليم الريادة، ثقافة الريادة.

- عناصر النشاط الريادي المتمثلة في نواتج النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وتضمنت (١٠) عبارات.

الخصائص السيكمترية لأداة البحث (الصدق والثبات):

تتمثل الخصائص السيكمترية في حساب الصدق والثبات، والتي تعتبر من أهم أسس أدوات البحث؛ ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج البحث، ويمكن عرض إجراءات حسابهما على النحو التالي:

١- صدق الاستبانة "Validity":

يقصد بالصدق أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يعكس المحتوى المراد قياسه؛ وفقاً لأوزانه النسبية، والمقياس الصادق عادة ما يكون ثابتاً، ويمكن حساب صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث على النحو التالي:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تكوّنت عدد عبارات الصورة المبدئية للاستبانة -نسخة التحكيم- من (٧٥) عبارة [ملحق: (٢)]; تم عرضها على مجموعة من المحكمين في التخصص من ذوي الخبرة الذين بلغ عددهم (١٢) محكماً [ملحق: (٣)]، وتم أخذ آرائهم في تحديد مدى ملاءمة المحاور والأبعاد لقياس الظاهرة محل البحث، ومدى ملاءمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة للعبارات، وإضافة ما يروونه مناسباً أو حذف غير المناسب، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين؛ حيث لم يتم استبعاد أي محور أو بعد من الاستبانة، فيما عدا إعادة الصياغة، وإعادة دمج بعض العناوين، كما تم استبعاد عبارات وإضافة أخرى، وتعديل صياغة بعضها، وبذلك أصبح الشكل النهائي للاستبانة مكوّناً من (٧٦) عبارة [ملحق: (٤)]. وقد تم استخدام معادلة لوش "Lawshe Formula" لحساب صدق المحكمين (صدق المحتوى) "Content Validity"، وتعتبر من أدق الأدوات التي تستخدم لتقدير نسبة اتفاق المحكمين. (Cohen; Swerdlik, 2009: 190-191)؛ (الزقاي، ٢٠١٧: ١٨٢)

Lawshe Formula="Content Validity Ratio" CVR

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{N/2}$$

حيث: n_e : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن العبارة تقيس.

N : العدد الإجمالي للمحكمين.

CVR: نسبة صدق المحتوى.

وعند تطبيق معادلة لوش لصدق المحكمين تبين أن بنود الاستبانة صادقة؛ حيث إن ناتج الصدق المنطقي = $71 / 76 = 0.934 > 0.620$ ، وهذا يعتبر مؤشرا لصدق الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦): نسبة اتفاق المحكمين ومعادلة لوش لصدق المحتوى (ن = ١٢)

المواهب/ رواد الأعمال	القيادة الريادية		التمويل		البنية التحتية		التنظيم الفعال		سياسات الدعم		بناء الشركات		تعليم الريادة		ثقافة الريادة		النشاط الريادي	
	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج	م	الناتج
١	١	٠.٨٣٣	١	٠.٨٣٣	١	١.٠٠٠	١	١.٠٠٠	١	١.٠٠٠	١	٠.٨٣٣	١	١.٠٠٠	١	١.٠٠٠	١	١.٠٠٠
٢	٢	١.٠٠٠	٢	٠.٦٦٧	٢	١.٠٠٠	٢	١.٠٠٠	٢	٠.٨٣٣	٢	٠.٦٦٧	٢	١.٠٠٠	٢	٠.٦٦٧	٢	١.٠٠٠
٣	٣	١.٠٠٠	٣	٠.٨٣٣	٣	١.٠٠٠	٣	٠.٦٦٧	٣	١.٠٠٠	٣	١.٠٠٠	٣	١.٠٠٠	٣	١.٠٠٠	٣	١.٠٠٠
٤	٤	١.٠٠٠	٤	٠.٦٦٧	٤	١.٠٠٠	٤	١.٠٠٠	٤	١.٠٠٠	٤	١.٠٠٠	٤	١.٠٠٠	٤	١.٠٠٠	٤	١.٠٠٠
٥	٥	١.٠٠٠	٥	٠.٨٣٣	٥	١.٠٠٠	٥	١.٠٠٠	٥	٠.٨٣٣	٥	١.٠٠٠	٥	٠.٨٣٣	٥	١.٠٠٠	٥	١.٠٠٠
٦	٦	١.٠٠٠	٦	٠.٦٦٧	٦	١.٠٠٠	٦		٦	١.٠٠٠	٦	١.٠٠٠	٦	١.٠٠٠	٦	١.٠٠٠	٦	١.٠٠٠
٧	٧	١.٠٠٠	٧	١.٠٠٠	٧	١.٠٠٠	٧		٧	٠.٨٣٣	٧		٧	١.٠٠٠	٧	١.٠٠٠	٧	١.٠٠٠
٨	٨	٠.٨٣٣	٨		٨	٠.٦٦٧	٨		٨		٨		٨	٠.٨٣٣	٨	١.٠٠٠	٨	٠.٨٣٣
٩	٩	١.٠٠٠	٩		٩	١.٠٠٠	٩		٩		٩		٩	١.٠٠٠	٩	١.٠٠٠	٩	٠.٨٣٣
١٠	١٠	٠.٨٣٣	١٠		١٠		١٠		١٠		١٠		١٠		١٠	١.٠٠٠	١٠	١.٠٠٠

يتضح من جدول (٦): أن قيم معاملات صدق عبارات الاستبانة قد تراوحت بين (٠.٦٦٧ إلى ١.٠٠٠)، وهى قيم معاملات صدق مقبولة؛ حيث إنها أكبر من (٠.٦٢٠)، كما حدّتها معادلة لوش؛ "لوش"؛ لقبول صدق العبارة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (بعد حذف درجة العبارة)، وكذلك بالدرجة الكلية على الاستبانة ككل، ومعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور ودرجة الأبعاد الفرعية، وأخيرا معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

والدرجة الكلية على الاستبانة؛ كما هو موضَّح في الجداول التالية:

جدول (٧): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة العنصر الذي تنتمي إليه

النشاط	العناصر التعليمية/الثقافية		العناصر التنظيمية			العناصر المالية والمادية		العناصر البشرية	
	الثقافة الريادية	تعليم الريادة	بناء الشراكات	سياسات الدعم	التنظيم الفعال	البنية التحتية	التمويل	القيادة الريادية	المواهب/ رواد الأعمال
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦	٦				
٧	٧	٧	٧						
٨			٨						
٩			٩						
١٠									

يتضح من الجدول السابق: ارتباط جميع عبارات كل من: (العناصر البشرية، والعناصر المالية والمادية، والعناصر التنظيمية، والعناصر التعليمية/الثقافية، والنشاط الريادي)؛ بالدرجة الكلية على العنصر الذي تنتمي إليه كل عبارة؛ بمعاملات ارتباط موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٧٣ إلى ٠.٩٧٣) بالنسبة للعناصر البشرية ببعديها (المواهب/رواد الأعمال - القيادة الريادية)، وبين (٠.٦٩٦ إلى ٠.٩١٩) بالنسبة للعناصر المالية والمادية ببعديها (التمويل - البنية التحتية)، وبين (٠.٦٨٦ إلى ٠.٩٣٠) بالنسبة للعناصر التنظيمية بأبعادها (التنظيم الفعّال - سياسات الدعم - بناء الشراكات)، وبين (٠.٦٨٢ إلى

٠.٩٠٦) بالنسبة للعناصر التعليمية/الثقافية ببعديها (تعليم الريادة - ثقافة الريادة)، وبين (٠.٧٣٣ إلى ٠.٩٣٧) بالنسبة للنشاط الريادي؛ مما يعني أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

جدول (٨): معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس ككل

النشاط الريادي		العناصر التعليمية/الثقافية		العناصر التنظيمية		العناصر المالية/المادية		العناصر البشرية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٨٩	١	**٠.٦٦٦	١	**٠.٧٣٥	١	**٠.٧٠٠	١	**٠.٧٦٦	١
**٠.٧١٢	٢	**٠.٦٥٣	٢	**٠.٦٧٤	٢	**٠.٦٦٣	٢	**٠.٧١٨	٢
**٠.٧٤١	٣	**٠.٧٥٢	٣	**٠.٦٩٣	٣	**٠.٧٢٣	٣	**٠.٧٠٨	٣
**٠.٧٦٣	٤	**٠.٦١٢	٤	**٠.٧٨٣	٤	**٠.٧٣٢	٤	**٠.٧٢٣	٤
**٠.٧٧١	٥	*.٦٨٩	٥	**٠.٧٨٧	٥	**٠.٦٦٢	٥	**٠.٧٠٩	٥
**٠.٧٠٩	٦	**٠.٥٧٠	٦	**٠.٨٥٤	٦	**٠.٦٥٤	٦	**٠.٧٤٤	٦
**٠.٨٢٨	٧	*.٦٤٦	٧	**٠.٨٠٣	٧	**٠.٦١٨	٧	**٠.٧١٧	٧
**٠.٧٨٣	٨	**٠.٨١١	٨	**٠.٧٨٢	٨	**٠.٧١٥	٨	**٠.٧٤٣	٨
**٠.٧٥٥	٩	**٠.٧٠٥	٩	**٠.٧٤٩	٩	**٠.٨٠٩	٩	**٠.٨١٤	٩
**٠.٨١١	١٠	**٠.٦٠٦	١٠	**٠.٦٥٣	١٠	**٠.٨٠٧	١٠	**٠.٦٥٥	١٠
		*.٦٣٣	١١	**٠.٧١٤	١١	**٠.٦٨٠	١١	**٠.٧٥٦	١١
		**٠.٨٤٤	١٢	**٠.٧٣٥	١٢	**٠.٧٥٨	١٢	**٠.٧٥٦	١٢
		**٠.٧٧١	١٣	**٠.٧٥٧	١٣	**٠.٦٤٧	١٣	**٠.٨١٣	١٣
		**٠.٨٣٩	١٤	**٠.٦٩٦	١٤	**٠.٦٥٢	١٤	**٠.٧٠٦	١٤
		**٠.٧٦٠	١٥	**٠.٦٣٠	١٥			**٠.٧٧٧	١٥
		**٠.٨٢٥	١٦	**٠.٦٩٠	١٦			**٠.٧٦٠	١٦
				**٠.٧٦٠	١٧			**٠.٨٠٨	١٧
								**٠.٧٨٣	١٨
								**٠.٨٠٠	١٩

يتضح من الجدول (٨): ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

الكلية للمقياس ككل؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٦١٢ إلى ٠.٨٥٤)، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ مما يشير إلى أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويدعم ذلك قوة الارتباط الداخلي بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس ككل.

- كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل بعد ودرجة المحور الذي ينتمي إليه هذا البعد، فجاءت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (٩).

جدول (٩): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور ودرجة الأبعاد الفرعية

العناصر البشرية		العناصر المالية		العناصر التنظيمية		العناصر التعليمية		النشاط الريادي	
معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
٠.٧٧٨	المواهب ورواد الأعمال	٠.٧٧٠	التمويل	٠.٨٨٠	التنظيم الفعّال	٠.٧١٣	تعليم الريادة	٠.٨٨٧	النشاط الريادي
٠.٨٨٧	القيادة الريادية	٠.٨٩٧	البنية التحتية	٠.٨٨٧	سياسات الدعم	٠.٨٩١	ثقافة الريادة		
				٠.٧٩٨	بناء الشراكات				

يتضح من الجدول (٩): ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور ودرجة الأبعاد الفرعية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧١٣ إلى ٠.٨٩٧)، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ مما يشير إلى أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويدعم ذلك قوة الارتباط الداخلي بين كل بعد ودرجة المحور الذي ينتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية على الاستبانة، فجاءت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (١٠).

جدول (١٠): معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحاور
٠.٠١	**٠.٧٩٨	العناصر البشرية
٠.٠١	**٠.٨٣٨	العناصر المالية/المادية
٠.٠١	**٠.٩٠٨	العناصر التنظيمية
٠.٠١	**٠.٩٠٧	العناصر التعليمية/الثقافية
٠.٠١	**٠.٨٣٣	النشاط الريادي

يتضح من الجدول (١٠): ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٩٨ إلى ٠.٩٠٨)، وكانت معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويدعم ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

ب- ثبات الاستبانة "Reliability":

يقصد بالثبات أن النتائج التي نحصل عليها من الأداة لا تتغير تغيراً جوهرياً عند إعادة استخدام الأداة مرة أخرى على نفس العينة في نفس الظروف. وقد قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا-كرونباخ" "Alpha Cronbach" للاستبانة ككل؛ حيث بلغت قيمته (٠.٩٨٧)، وهو ما يشير إلى معامل ثبات مرتفع، كما تم حساب معاملات ثبات "ألفا-كرونباخ" لكل مكون وعنصر من الاستبانة كما هو موضَّح في الجدول (١١).

جدول (١١): معاملات ثبات محاور الاستبيان بطريقة "ألفا-كرونباخ"

معامل ثبات "ألفا - كرونباخ"	المحور
٠.٩٨٥	المواهب/رؤاد الأعمال
٠.٩٦٠	القيادة الريادية
٠.٩٨١	إجمالي العناصر البشرية
٠.٩٥٠	التمويل

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

معامل ثبات "ألفا - كرونباخ"	المحور
٠.٩٠١	البنية التحتية
٠.٩٥٤	إجمالي العناصر المالية/المادية
٠.٨٤٩	التنظيم الفعّال
٠.٩٢٧	سياسات الدعم
٠.٩١٦	بناء الشراكات
٠.٩٦٢	إجمالي العناصر التنظيمية
٠.٩٣٤	تعليم الريادة
٠.٩١٦	ثقافة الريادة
٠.٩٦٤	إجمالي العناصر التعليمية/الثقافية
٠.٩٦١	إجمالي النشاط الريادي
٠.٩٨٧	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول (١١): ارتفاع قيم معاملات ثبات "ألفا-كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبانة والعناصر المتضمنة له؛ حيث تراوحت قيم معاملات ثبات الاستبانة ما بين (٠.٨٤٩ إلى ٠.٩٨٥)؛ مما يشير إلى ارتفاع معاملات ثبات الأبعاد، وتشير تلك النتائج إلى أن قيم الثبات لكافة محاور الاستبانة والأبعاد المكونة لتلك المحاور مرتفعة؛ مما يعطي مؤشراً لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث الحالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

١. تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج "SPSS" الإصدار رقم ٢٠.
٢. تم استخدام معامل "ألفا-كرونباخ" "Alpha Cronbach"؛ لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة مدى صدق الاستبيان.
٣. معادلة لوش "Lawshe Formula"؛ لقياس مدى صدق المحتوى "Content Validity (CVR) (Ratio)".
٤. تم استخدام الإحصائيات العددية والنسب المئوية لوصف عينة البحث.

٥. تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لترتيب محاور وأبعاد وعبارات أداة البحث.
٦. تم استخدام اختبار (ت) لاختبار عينة واحدة (One Sample T-Test)؛ لمعرفة دلالات الفروق بين متوسطين، وتحديد اتجاه العبارات.
٧. تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"، واختبار شيفيه "Scheffe" البعدي للمقارنات المتعددة؛ لإيجاد الفروق بين المتوسطات لأكثر من فئتين أو أكثر من مجموعتين لمتغيرات البحث.
- وقد تم تحديد درجة توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ بناء على قيمة المتوسط الحسابي، وفي ضوء درجات قطع أداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة التوافر؛ حيث تم تحديد طول فترة مقياس "ليكرت" الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من ١ : ٥)، وتم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة؛ للحصول على طول الفترة، أي (٤ ÷ ٥ = ٠.٨)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات، واعتمد البحث نهاية حد الفئة متوسطة (٣.٤)؛ لتكون حدًا للكفاية؛ بحيث إذا بلغ متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة للعبارة أو البعد حدًا للكفاية؛ يتم اعتماده بدرجة توافر مقبولة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١٢): الفترات ودرجة التوافر

م	الفترة	درجة التوافر
١	من (١) - إلى أقل من (١.٨)	منخفضة جدًا
٢	من (١.٨) - إلى أقل من (٢.٦)	منخفضة
٣	من (٢.٦) - إلى أقل من (٣.٤)	متوسطة
٤	من (٣.٤) - إلى أقل من (٤.٢)	كبيرة
٥	من (٤.٢) - إلى (٥)	كبيرة جدًا

ثانياً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج، التي توصل إليها البحث بعد تطبيق الأداة، وحساب الخصائص السيكمترية لها؛ حيث يهدف هذا الجزء إلى الإجابة عن السؤالين الخامس والسادس في البحث، وقد تم عرضها وفقاً لتسلسل أسئلته، على النحو التالي:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: "ما واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الإسكندرية؟"، كما تم تحديد درجة التوافر وفقاً للمعيار المحدد، وقد تم تحديد خمسة عناصر أساسية مكونة من تسعة عناصر فرعية، وهي: العناصر البشرية المتمثلة في: (المواهب/رواد الأعمال، القيادة الريادية)؛ والعناصر المالية/المادية المتمثلة في: (التمويل، والبنية التحتية)؛ والعناصر التنظيمية المتمثلة في: (التنظيم الفعال، سياسات الدعم، بناء الشراكات)؛ والعناصر التعليمية/الثقافية المتمثلة في: (تعليم الريادة، ثقافة الريادة)؛ وأخيراً عناصر النشاط الريادي. ويمكن عرض النتائج بالتفصيل؛ فهي كما يأتي:

١ - العناصر البشرية:

أ - المواهب/رواد الأعمال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط

والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "المواهب/رواد الأعمال"، كما في الجدول الآتي:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت" لبعء "المواهب/رواد الأعمال"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يسعى الريادي إلى اكتشاف الفرص، ويمتلك المهارات الخاصة بالمنتج /والخدمة / والتطوير.	٣.٦٩	١.٠٥	٧٣.٩	عالية	٣	٦.٤٣٣**	دال
٢	يمتلك الريادي القدرة على حساب المخاطر ومواجهتها اقتصادياً ونفسياً، واتخاذ القرارات المناسبة للتغلب عليها.	٣.٥٧	١.١٣	٧١.٤	عالية	٨	٤.٩١٨**	دال
٣	يعمل الريادي على تحديد وتطوير المصادر الجديدة للتوسع في فكرة مشروعه.	٣.٦٠	١.٠٧	٧٢.٠	عالية	٦	٥.٤٨٦**	دال
٤	يمتلك الريادي القدرة على تحديد التوقيت المناسب لبدء نشاطه، ومكان هذا النشاط، وكيفيته.	٣.٦٧	١.٠٥	٧٣.٥	عالية	٤	٦.٢٧٦**	دال
٥	يتحمل الريادي المسؤولية، ويمتلك مهارات إدارة أعماله.	٣.٧٢	١.١١	٧٤.٣	عالية	٢	٦.٢٩٩**	دال
٦	يهتم الريادي باستمرار بدراسة وتحليل البيئة المحيطة بحثاً عن فرص جديدة فيها.	٣.٦٠	١.٠٨	٧٢.٠	عالية	٦	٥.٤٣٦**	دال
٧	يطرح الريادي عدداً من البدائل، ويحلها بدقة؛ وصولاً إلى أفضلها لاستخدامه في تحقيق	٣.٦٢	١.٠٨	٧٢.٤	عالية	٥	٥.٥٨٧**	دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	أهدافه الريادية الابتكارية.							
٨	يسعى الريادي إلى بناء علاقات إيجابية جيدة مع الآخرين.	٣.٨٤	١.١٠	٧٦.٨	عالية	١	**٧.٤٣٣	دال
٩	يمتلك الريادي مهارات تنظيم المشاريع التي تتطوي على الاعتراف بالفرص الاقتصادية وإدارتها بفعالية.	٣.٥٧	١.٠٠	٧١.٤	عالية	٨	**٥.٥٦١	دال
	الإجمالي	٣.٦٥	٠.٩٥	٧٣.١	عالية		**٦.٧٣٨	دال

(*) دال عند (٠.٠٥). (***) دال عند (٠.٠٠١).

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٣) يتضح: أن درجة توافر بعد "المواهب/ رواد الأعمال" في العناصر البشرية جاءت بدرجة "عالية"، ومتوسط حسابي (٣.٦٥)، وأن تقييم عينة البحث لجميع عبارات البعد قد بلغ حد الكفاية (نقطة القطع)، وكانت الفروق دالة إحصائياً وذات اتجاه عال بقوة ملحوظة، والفروق لصالح المتوسط التجريبي (متوسط درجات العينة)، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٩٥)، وتشير النتائج إلى تباين الانحرافات المعيارية للعبارات؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٦)؛ حيث أكدت استجابات العينة على توافر مهارات رواد الأعمال بدرجة مرتفعة، ودراسة (السر، ٢٠١٧)؛ حيث حصلت المتطلبات البشرية للريادة على درجة تقدير "كبيرة".

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٨)، والتي نصها: "يسعى الريادي إلى بناء علاقات إيجابية جيدة مع الآخرين"، بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري (١.١٠)، ودرجة توافر "عالية"، وهذا يعود إلى أن هذه المهارة تعتبر من مهارات التعامل مع الآخرين، والتي تعتبر أقرب إلى الكفايات اللامعرفية، والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء الأكاديمي ونتائج سوق العمل المستقبلية، وربما أكثر من الكفايات المعرفية التي

تعتمد على التعليم الريادي بشكل أكبر.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٥)، والتي نصها: "يتحمل الريادي المسؤولية، ويمتلك مهارات إدارة أعماله"، بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري (١.١١)، ودرجة توافر "عالية"، وربما يرجع ذلك إلى أنها من المعارف الأساسية لريادة الأعمال، والتي تتضمن تنظيم المشاريع التي تتطوي على الاعتراف بالفرص الاقتصادية والتصرف بفعالية فيها، ويلعب التعليم الريادي دورا كبيرا في تنمية هذه المعارف، وبدء الأعمال التجارية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٢)، والتي نصها: "يمتلك الريادي القدرة على حساب المخاطر ومواجهتها اقتصادياً ونفسياً، واتخاذ القرارات المناسبة للتغلب عليها"، بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (١.١٣)، ودرجة توافر "عالية"، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة قياس مخاطر المشروع في بدايته، بالإضافة إلى تعدد هذه المخاطر، فهناك مخاطر يمكن توقعها؛ مثل: مخاطر كلفة المشروع، ومخاطر تكلفة الأجهزة والمعدات والأثاث، ومخاطر التسويق، كما يوجد مخاطر يصعب التوقع بشأنها؛ مثل: مخاطر المنافسة وما ينجم عنها، ومخاطر التطورات التكنولوجية والاكتشافات الجديدة، ومخاطر التغيير والتطور في احتياجات الأفراد، والمخاطر السياسية والقانونية المفاجئة.

ب- القيادة الريادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "القيادة الريادية"، كما في الجدول الآتي:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لبعد "القيادة الريادية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	تسعى القيادات الأكاديمية إلى بناء وتصميم مبادرات لاكتشاف رواد	٣.٦٥	٠.٩٧	٧٣.١	عالية	٤	٦.٥٩٢*	دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	الأعمال.							
٢	تعمل القيادات الأكاديمية على تنمية روح التحدي والرغبة في المبادرة لدى الطلاب.	٣.٦٦	٠.٩٦	٧٣.٣	عالية	٣	**٦.٧١٠	دال
٣	تسعى القيادات الأكاديمية إلى تمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية.	٣.٤٨	١.٠٠	٦٩.٧	عالية	٧	**٤.٧٢٦	دال
٤	تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة أن تأتي برؤية ورسالة داعمة لفكرة ريادة الأعمال لدى الطلاب.	٣.٨٤	٠.٩٦	٧٦.٨	عالية	١	**٨.٥٥٠	دال
٥	تقدم القيادات الأكاديمية الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه لرواد الأعمال.	٣.٧٨	٠.٩١	٧٥.٦	عالية	٢	**٨.٣١٦	دال
٦	تمنح قيادات الجامعة استقلالية لكافة الوحدات والكليات لتنمية مهارات ريادة الأعمال.	٣.٤١	١.٠٩	٦٨.٢	عالية	٩	**٣.٦٨٢	دال
٧	تتخذ القيادات الأكاديمية من ريادة الأعمال هدفا إستراتيجياً تسعى لتحقيقه.	٣.٦٠	٠.٩٧	٧٢.٠	عالية	٥	**٦.٠١٧	دال
٨	تتبع القيادات الأكاديمية المنهج الاستباقي الذي يعتمد على إحداث التغيير	٣.٤٨	١.٠٤	٦٩.٧	عالية	٧	**٤.٥٣٧	دال

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	كبدل للتفاعل مع التغيرات أو الاستجابة لها.							
٩	يعمل القادة الأكاديميون بالجامعة على تنمية السلوك الإبداعي الابتكاري الجماعي لدى العناصر البشرية بالجامعة.	٣.٥٣	١.٠٦	٧٠.٥	عالية	٦	٤.٨٣٨**	دال
١٠	تمتلك القيادات الأكاديمية بالجامعة توجهًا اقتصاديًا معلنا فيما يتعلق بريادة الأعمال.	٣.٠٩	١.١٠	٦١.٩	متوسطة	١٠	٠.٨٣٨	غير دال
	الإجمالي	٣.٥٥	٠.٨٠	٧١.١	عالية		٦.٧٥٥**	دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٤) يتضح: أن درجة توافر بعد "القيادة الريادية" في العناصر البشرية جاءت بدرجة "عالية"، ومتوسط حسابي (٣.٥٥)، وأن تقييم عينة البحث لجميع عبارات البعد قد بلغ حد الكفاية (نقطة القطع)، وكانت الفروق دالة إحصائياً وذات اتجاه عال بقوة ملحوظة، والفروق لصالح المتوسط التجريبي (متوسط درجات العينة)، فيما عدا العبارة (١٠) كانت غير دالة، وجاءت بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي للفقرة يقع في حدود حد الكفاية، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٨٠)، وتشير النتائج إلى تباين الانحرافات المعيارية للعبارات؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٧)؛ حيث حصلت متطلبات القيادة الداعمة للريادة على درجة تقدير "كبيرة"، وتختلف مع دراسة (الرميدي، ٢٠١٨)، والتي أوضحت أن اهتمام القيادات بتنمية روح ريادة الأعمال لدى الطلاب جاءت بدرجة منخفضة. وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤)، والتي نصها: "تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة أن تأتي برؤية ورسالة داعمة لفكرة ريادة الأعمال لدى الطلاب"، بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، ودرجة توافر "عالية"، وقد ظهر

ذلك من خلال حرص الجامعة على إنشاء مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال؛ ليكون حلقة الوصل بين الدراسة الأكاديمية بالجامعة ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي، وذلك تحقيقاً لرسالة الجامعة في أن تصبح مؤسسة وطنية تعليمية بحثية تنموية متكاملة ورائدة في إنتاج المعرفة، وبناء إنسان عصري، وتأهيله معرفياً ومهنياً ونفسياً وحضارياً، ويكون قادراً على تبوء مواقع قيادية في كافة قطاعات ومستويات العمل.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (٥)، والتي نصها: "تقدم القيادات الأكاديمية الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه لرواد الأعمال"، بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٩١)، ودرجة توافر "عالية"، وربما يرجع ذلك إلى توجهات إدارة الجامعة المستمرة بتطوير مهارات ريادة الأعمال لدى الطلاب، وتقديم كل ما يحتاجونه من خبرات واستشارات، ومساعدات لوجستية، وهو ما خرَّج العديد من المشروعات الناجحة التي قَمَّت قيمة مضافة للجامعة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (١٠)، والتي نصها: "تمتلك القيادات الأكاديمية بالجامعة توجُّهاً اقتصادياً معلناً فيما يتعلق بريادة الأعمال"، بمتوسط حسابي (٣.٠٩)، وانحراف معياري (١.١٠)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة توفير السيولة النقدية للمشروعات الجديدة من ميزانية الجامعة، أو من الصناديق الخاصة، وذلك للتعقيدات المالية والمحاسبية والمركزية الشديدة في القرارات المالية، والتي تخرج أحياناً عن نطاق الصلاحيات المخوَّلة للقيادات الأكاديمية بالجامعة.

٢- العناصر المالية/المادية:

أ- التمويل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "التمويل"؛ كما في الجدول الآتي:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لبعد "التمويل"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	تمتلك الجامعة القدرة على توفير التدفق النقدي لإجراء التسويق، والحملات الإعلانية، والعلاقات العامة للمشروعات الناشئة.	٢.٧٩	١.١٠	٥٥.٨	متوسطة	٥	١.٨٦٥	غير دال
٢	تمتلك الجامعة القدرة على توفير السيولة للإنفاق على احتياجات العمل الريادي، وتغطية تكاليف التشغيل.	٢.٧٣	١.١٠	٥٤.٥	متوسطة	٦	٢.٤٣٤**	دال
٣	تمتلك الجامعة تكنولوجيا متطورة لترشيد التكاليف المرتبطة بالمشروعات الريادية، ومواكبة المنافسين.	٢.٩٤	٠.٩٩	٥٨.٧	متوسطة	٢	٠.٦٢٤	غير دال
٤	توجد ميزانية محددة للمشروعات الريادية المقدمة من طلاب الجامعة.	٢.٨٤	١.٠٠	٥٦.٨	متوسطة	٣	١.٥٣٤	غير دال
٥	تمتلك الجامعة إستراتيجية مالية مستدامة لدعم تنمية المشاريع الريادية.	٢.٨٣	١.٠١	٥٦.٦	متوسطة	٤	١.٦٣٠	غير دال
٦	تقدم الجامعة التسهيلات المالية لتمويل المشروعات، وتقلل من الإجراءات الروتينية المختلفة.	٢.٥٩	١.٠٦	٥١.٨	متوسطة	٧	٣.٧٨٦**	دال
٧	تعلن إدارة الجامعة عن	٣.١٧	١.٠٨	٦٣.٤	متوسطة	١	١.٥٢٢	غير دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	مصادر التمويل المتاحة للمشروعات، والتي تقدمها بعض المؤسسات الدولية والمحلية، بالإضافة إلى رجال الأعمال والمستثمرين.							دال
	الإجمالي	٢.٨٤	٠.٨٥	٥٦.٨	متوسطة		١.٨٢٠	غير دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٥) يتضح: أن درجة توافر بعد "التمويل" في العناصر المادية/المالية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٢.٨٤)، وجاء الإجمالي للبعد غير دال إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لبعض عبارات البعد كان دالاً إحصائياً -وهما العبارتان (٢، ٦)- ولكن باتجاه منخفض بقوة ملحوظة، وباقي العبارات كانت غير دالة، حيث وقعت هذه العبارات في حدود حد الكفاية، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٨٥)، وتشير النتائج إلى تباين الانحرافات المعيارية للعبارات؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الرميدي، ٢٠١٨)، والتي أوضحت أن وجود إستراتيجيات التمويل جاءت بدرجة منخفضة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٧)، والتي نصّها: "تعلن إدارة الجامعة باستمرار عن مصادر التمويل المتاحة للمشروعات، والتي تقدمها بعض المؤسسات الدولية، بالإضافة إلى رجال الأعمال والمستثمرين"، بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٥)، ودرجة توافر "متوسطة"؛ حيث تخاطب إدارة العلاقات الثقافية بالجامعة الكليات باستمرار من خلال المراسلات الرسمية ومن خلال الخطابات عن المنح المالية و مصادر التمويل المتاحة للمشروعات، والتي تقدمها بعض المؤسسات الدولية؛ مثل: البنك الدولي، وغيرها من وسائل التمويل الأخرى.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٦)، والتي نصها: "تقدم الجامعة التسهيلات المالية لتمويل المشروعات، وتقلل من الإجراءات الروتينية المختلفة"، بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (١.٠٦)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى محدودية الميزانية المخصصة لريادة الأعمال من ميزانية الجامعة، أما فيما يتعلق ببطء الإجراءات ربما يرجع إلى مركزية القرارات واستطالة الهياكل التنظيمية في الجامعة.

ب- البنية التحتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "البنية التحتية" كما في الجدول الآتي:

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

بعد "البنية التحتية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يتوافر بالجامعة رأس المال البشري الموجّه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.	٣.٢٥	١.١٢	٦٥.١	متوسطة	١	٢.١٩٨**	دال
٢	تطبق الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتسجيل الفكرة، وزيادة القدرة التنافسية.	٣.١٩	٠.٩١	٦٣.٨	متوسطة	٣	٢.٠٢٠*	دال
٣	توجد بوابة إلكترونية في الكلية/ الجامعة لعرض الأفكار الابتكارية والتعرف على الإمكانيات التمويلية.	٢.٩٨	١.٠٦	٥٩.٦	متوسطة	٦	٠.١٩٣	غير دال
٤	يوجد مكتب متخصص في الهيكل التنظيمي للجامعة يقدم الخدمات الاستشارية للمشاريع الريادية.	٣.١٩	١.٠٢	٦٣.٨	متوسطة	٣	١.٨٠٣	غير دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% المتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
٥	تمنح الجامعة الفرصة لرواد الأعمال لبناء فرق لمشاريع محددة.	٣.٢١	٠.٩٨	٦٤.٢	متوسطة	٢	*٢.١٠٠	دال
٦	توجد حاضنات تكنولوجية داخل الجامعة، تستفيد من الأفكار الابتكارية، وتنقلها إلى حيز التطبيق لتصبح مبتكرات ومخترعات.	٢.٦٦	١.١٤	٥٣.٣	متوسطة	٧	**٢.٨٩١	دال
٧	يتوافر بالجامعة شبكة لخدمات النقل والاتصالات، والخدمات الحاسوبية والقانونية، والاستشارات الفنية وقنوات التسويق والبيع وغيرها.	٣.٠٠	٠.٩٧	٦٠.٠	متوسطة	٥	٠.٠٠٠٠	غير دال
	الإجمالي	٣.٠٧	٠.٧٦	٦١.٤	متوسطة		٠.٨٨٦	غير دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٦) يتضح: أن درجة توافر بعد "البنية التحتية" في العناصر المادية/المالية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٠٧)، وجاء الإجمالي للبعد غير دال إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لبعض عبارات البعد كان دالاً إحصائياً ولكن باتجاه منخفض بقوة ملحوظة، وباقي العبارات كانت غير دالة، حيث وقعت هذه العبارات في حدود حد الكفاية، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٧٦)، وتشير النتائج إلى تباين الانحرافات المعيارية للعبارات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١)، والتي نصها: "يتوافر بالجامعة رأس المال البشري الموجّه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة"، بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وانحراف معياري (١.١٢)، ودرجة توافر "متوسطة"، وهذا يعني توافر العنصر

البشري الذي لديه الرغبة في أن يكون رائد أعمال إلى حد ما؛ حيث احتلت المرتبة الثالثة من أصل (٤٨) دولة في وجود النوايا الريادية والرغبة في العمل الريادي؛ وفقا لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٦)، والتي نصها: "توجد حاضنات تكنولوجية داخل الجامعة، تستفيد من الأفكار الابتكارية، وتنقلها إلى حيز التطبيق لتصبح مبتكرات ومخترعات"، بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وانحراف معياري (١.١٤)، ودرجة توافر "متوسطة"؛ لأنه بالفعل لا توجد حاضنة أعمال من أي نوع بالجامعة، واقتصر الأمر وقت إجراء البحث على إصدار قرار فقط بإنشائها، أما احتضان الأفكار الابتكارية، ونقلها إلى حيز التطبيق فما تزال جهودا فردية، أو يتولى مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال مسؤولية ذلك، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الريميدي، ٢٠١٨)، والتي أوضحت نتائجها عدم وجود حاضنات أعمال للمشروعات الريادية للطلاب.

٣- العناصر التنظيمية:

أ- التنظيم الفعّال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "التنظيم الفعّال" كما في الجدول الآتي:

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لبعد "التنظيم الفعّال"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	تتسم وحدة التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في الجامعة بوضوح هيكلها ومسئولياتها.	٣.٤٢	٠.٨٧	٦٨.٤	عالية	٢	**٤.٧١٧	دال
٢	تسهل وحدة التطوير الوظيفي وريادة الأعمال	٣.٢٥	٠.٩٣	٦٥.١	متوسطة	٣	**٢.٦٣٧	دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	إجراءات تسجيل المشروعات الريادية، وتتبع سياسة "الشباك الواحد".							
٣	توجد قوانين ولوائح لحماية براءات الاختراع، وتيسير تأسيس الشركات للاستفادة منها.	٣.٦٥	٠.٩٧	٧٣.١	عالية	١	٦.٥٩٢**	دال
٤	يتم تسجيل المشروع الريادي أو الفكرة المبتكرة عبر موقع إلكتروني لريادة الأعمال تخصصه الجامعة بدلاً من الإجراءات الورقية الروتينية.	٢.٩٦	١.٠٣	٥٩.٢	متوسطة	٥	٠.٣٩٨	غير دال
٥	يتم تحديد المهام وتصميم محتوى واجبات الوظائف بالجامعة اعتماداً على مداخل حديثة في أساليب العمل مثل التوجه بالمهام الإبداعية والابتكارية والمسؤوليات التطويرية نحو تحقيق الأهداف.	٣.٢٤	١.٠١	٦٤.٨	متوسطة	٤	٢.٣٤٢**	دال
	الإجمالي	٣.٣١	٠.٧٥	٦٦.١	متوسطة		٣.٩٨٢**	دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٧) يتضح: أن درجة توافر بعد "التنظيم الفعال" في العناصر التنظيمية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٣١)، وجاء الإجمالي للبعد دالاً إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لجميع عبارات البعد كان دالاً إحصائياً، فيما عدا عبارة واحدة كانت غير دالة، حيث وقعت هذه العبارة في حدود حد الكفاية، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٧٥)، وتشير النتائج إلى تباين

الانحرافات المعيارية للعبارات؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٧)؛ حيث حصلت المتطلبات التنظيمية للريادة على درجة تقدير "كبيرة".

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣)، والتي نصها: "توجد قوانين ولوائح لحماية براءات الاختراع، وتيسير تأسيس الشركات للاستفادة منها"، بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، ودرجة توافر "متوسطة"، وهذا يعني محدودية وجود تشريعات وقوانين لحماية الابتكارات، وتجاهلها وتقادمها، ولم يتم تحديث التشريعات والقوانين الكفيلة بحماية الملكية الفردية للأفراد منذ سنوات، كما بقيت هذه التشريعات بعيدة عن ميدان التطبيق، وحتى التغييرات المهمة والفاعلة في مجال حماية الملكية الفكرية لم تتمكن من تلبية تطلعات رواد الأعمال.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٤)، والتي نصها: "يتم تسجيل المشروع الريادي أو الفكرة المبتكرة عبر موقع إلكتروني لريادة الأعمال تخصصه الجامعة بدلا من الإجراءات الورقية الروتينية"، بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، وانحراف معياري (١.٠٣)، ودرجة توافر "متوسطة"؛ لأنه بالفعل لا يوجد صفحة إلكترونية لمركز ريادة الأعمال بالجامعة عبر الإنترنت، ويتم التعامل مع رواد الأعمال من خلال الإجراءات الإدارية المكتبية التي ربما تأخذ وقتا، وهذا لا ينسجم مع توجه ريادة الأعمال القائم على النظم التكنولوجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمالي؛ العربي، ٢٠١٦) في عدم وجود موقع إلكتروني مفعّل لمركز ريادة الأعمال بالجامعة.

ب- سياسات الدعم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "سياسات الدعم"؛ كما في الجدول الآتي:

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لبعد "سياسات الدعم"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	تمتلك الجامعة خطة للانتقال من الدعم الداخلي إلى الدعم الخارجي للمشروعات الريادية.	٣.٠٧	٠.٩٦	٦١.٥	متوسطة	٦	٠.٧٤٩	غير دال
٢	تنفذ الجامعة برامج تدريبية نوعية تساعد على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.	٣.٢٩	١.٠٥	٦٥.٩	متوسطة	٥	**٢.٧٣٤	دال
٣	تمتلك الجامعة القدرة على تقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق.	٣.٣٥	٠.٩٢	٦٦.٩	متوسطة	٣	**٣.٦٨١	دال
٤	تتيح الجامعة معلومات عن برامج الدعم المتاحة في مجالات: إعداد الخطط الاستثمارية، إعداد الحسابات المالية، دراسات الجدوى، وغيرها.	٣.٣٣	٠.٩٢	٦٦.٥	متوسطة	٤	**٣.٤٧٢	دال
٥	تقديم برامج دعم في شكل خدمات غير تمويلية؛ مثل: التدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي، تحسين القدرات التنافسية، أو الخدمات الاستشارية الأخرى.	٣.٤٤	٠.٨٣	٦٨.٨	عالية	١	**٥.١٦٥	دال

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
٦	تدعم الجامعة إقامة شبكات ريادة الأعمال؛ من أجل إيجاد مشروعات ناشئة واعدة.	٣.٣٦	٠.٨٧	٦٧.٢	متوسطة	٢	٣.٩٩٠**	دال
	الإجمالي	٣.٣١	٠.٧٥	٦٦.١	متوسطة		٣.٩٩٩**	دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٨) يتضح: أن درجة توافر بعد "سياسات الدعم" في العناصر التنظيمية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٣١)، وجاء الإجمالي للبعد دالاً إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لجميع عبارات البعد كان دالاً إحصائياً، فيما عدا عبارة واحدة كانت غير دالة، حيث وقعت هذه العبارة في حدود حد الكفاية، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٧٥)، وتشير النتائج إلى تباين الانحرافات المعيارية للعبارات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٥)، والتي نصها: "تقديم برامج دعم في شكل خدمات غير تمويلية؛ مثل: التدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي، تحسين القدرات التنافسية، أو الخدمات الاستشارية الأخرى"، بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، ودرجة توافر "متوسطة"، وهذا يعني محدودية تنظيم الدورات التدريبية في المهارات الفنية في ريادة الأعمال، والتي تتعلق بإدارة وتخطيط المشروع الريادي، وربما يرجع ذلك إلى غياب التنسيق بين مركز ريادة الأعمال والكليات، أو قلة الدعاية والإعلان عن الدورات المنظمة بالفعل.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (١)، والتي نصها: "تمتلك الجامعة خطةً للانتقال من الدعم الداخلي إلى الدعم الخارجي للمشروعات الريادية"، بمتوسط حسابي (٣.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يعود ذلك إلى كون هذه الخطة غير معلنة للقيادات الأكاديمية بالكليات، أو نتيجة لعدم استمرارية الدعم الخارجي وصعوبة التنبؤ باتجاهاته، وتعدّد مصادره؛ لذا لا توجد خطة معلنة للحصول على الدعم الخارجي.

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

ج- بناء الشراكات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد 'بناء الشراكات' كما في الجدول الآتي:

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت" لبعد 'بناء الشراكات'

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	تحرص الجامعة على بناء الشراكات مع المؤسسات الصناعية؛ لضمان نقل الأفكار الريادية إلى حيز التطبيق.	٣.٢٦	٠.٩٤	٦٥.٣	متوسطة	٥	**٢.٧٣٩	دال
٢	تحرص الجامعة على التعاون مع المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة؛ لإيجاد بيئة محفزة لمنظومة ريادة الأعمال في الجامعة.	٣.٤٣	٠.٩٧	٦٨.٦	عالية	٣	**٤.٣١٦	دال
٣	تحرص الجامعة على كسب مساندة رجال الأعمال للموهوبين والمبدعين؛ لتحفيزهم وتطوير ما لديهم من أفكار ريادية.	٣.٤٧	٠.٩١	٦٩.٥	عالية	٢	**٥.٠٧٩	دال
٤	تحرص الجامعة على بناء تحالفات إستراتيجية مع جامعات عالمية في مجال ريادة الأعمال لنقل التكنولوجيا والمعارف	٣.٥٢	٠.٩٨	٧٠.٣	عالية	١	**٥.١٤٦	دال

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	المتطورة.							
٥	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالعمل لبعض الوقت في مؤسسات القطاع الخاص؛ لاكتساب خبرات من القطاع الخاص ونقلها إلى الطلاب.	٢.٩٨	١.٢٥	٥٩.٦	متوسطة	٦	٠.١٦٥	غير دال
٦	تحرص الجامعة على تطبيق إستراتيجيات التدويل في مجال تنظيم المشروعات الريادية.	٣.٢٨	١.٠٦	٦٥.٧	متوسطة	٤	٢.٦١٧**	دال
	الإجمالي	٣.٣٢	٠.٨٠	٦٦.٥	متوسطة		٣.٩٤٢**	دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (١٩) يتضح: أن درجة توافر بعد "بناء الشركات" في العناصر التنظيمية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٣٢)، وجاء الإجمالي للبعد دالاً إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لجميع عبارات البعد كان دالاً إحصائياً، فيما عدا عبارة واحدة كانت غير دالة، حيث وقعت هذه العبارة في حدود حد الكفاية، كذلك حصل البعد على انحراف معياري (٠.٨٠)، وتشير النتائج إلى تباين الانحرافات المعيارية للعبارات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤)، والتي نصها: "تحرص الجامعة على بناء تحالفات إستراتيجية مع جامعات عالمية في مجال ريادة الأعمال لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة"، بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، ودرجة توافر "عالية"؛ لما تحقَّقه التحالفات الإستراتيجية من ميزات تنافسية للأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة متميزة وقوية، قادرة على التنافس في السوق العالمية، سواء من خلال الجودة أو التميز، والاتفاقات التعاقدية والمشروعات الريادية المشتركة، وتبادل الخبرات والتجارب؛ من أجل

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

التوصّل إلى أفكار ابتكارية جديدة، ودخول أسواق عالمية جديدة، وبالتالي؛ الحصول على الخبرات والمهارات في مختلف الوظائف، والتي تمكّن الجامعة من البقاء والاستمرار. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٥)، والتي نصّها: "تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالعمل لبعض الوقت في مؤسسات القطاع الخاص؛ لاكتساب خبرات من القطاع الخاص، ونقلها إلى الطلاب"، بمتوسط حسابي (٢.٩٨)، وانحراف معياري (١.٢٥)، ودرجة توافر "متوسطة"، ربما يرجع ذلك إلى عدم توافر هذه الممارسة في اللوائح والقوانين الجامعية، أو قد يرجع إلى الاختلاف حول كيفية وضعه في جدول تدريس عضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى اختلاف تخصصات عينة البحث، حيث إن ذلك نادر حدوثه في بعض التخصصات.

٤- العناصر التعليمية/الثقافية:

أ- تعليم الريادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "تعليم الريادة" كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لبعد "تعليم الريادة"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	تسعى البرامج والمقررات الدراسية إلى تطوير مهارات الريادة لدى الطلاب؛ لإيجاد أعمال جديدة بعد التخرج.	٣.٢٢	١.١٧	٦٤.٤	متوسطة	١	١.٨٤٤	غير دال
٢	تتمى البرامج والمقررات الدراسية مهارات الإبداع والابتكار، وأخذ المخاطر وتحمل نتائج الفشل.	٣.١٩	١.١٠	٦٣.٨	متوسطة	٣	١.٦٧٣	غير دال
٣	تتمى المقررات الدراسية	٣.٠٤	١.١٧	٦٠.٨	متوسطة	٤	٠.٣٥٢	غير دال

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت" الدلالة
	لدى الطلاب الكفايات اللازمة لتطبيق طرق الريادة في أي هدف تجاري أو غير تجاري.						دال
٤	يتم تدريب الطلاب من خلال الأنشطة التعليمية على تحويل الأفكار إلى أفعال.	٣.٢٢	١.١٨	٦٤.٤	متوسطة	١	١.٨٣٠ غير دال
٥	توجد مقررات متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى برامج الدرجة الجامعية الأولى.	٢.٦٢	١.٣٢	٥٢.٤	متوسطة	٨	٢.٧٩٣** دال
٦	توجد في برامج الدراسات العليا درجات علمية لمنح درجتي الماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال.	٢.٥٤	١.٣٧	٥٠.٧	منخفضة	٩	٣.٣٠٣** دال
٧	تتمي المقررات الدراسية القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات؛ من أجل تحقيق الأهداف.	٢.٩٤	١.١٣	٥٨.٧	متوسطة	٥	٠.٥٤٦ غير دال
٨	يتم ربط مشروعات التخرج بمشروع ريادي.	٢.٦٦	١.١٥	٥٣.٣	متوسطة	٧	٢.٨٤٥** دال
٩	يتم تصميم برامج أكاديمية ببنية تجمع بين تخصصين أو أكثر في مجال ريادة الأعمال.	٢.٨٥	١.١٤	٥٧.١	متوسطة	٦	١.٢٦١ غير دال
	الإجمالي	٢.٩٢	٠.٩٧	٥٨.٤	متوسطة		٠.٧٩٦ غير دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (٢٠) يتضح: أن درجة توافر بعد "تعليم الريادة" في العناصر التعليمية/الثقافية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي

(٢٠٩٢)، وجاء الإجمالي للبعد غير دال إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لعبارات البعد تراوح بين دال إحصائياً وغير دال، كذلك حصل إجمالي البعد على انحراف معياري (٠.٩٧)، وكان في كل العبارات أكثر من واحد صحيح، وهذا يعني انسجام استجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحمالي؛ العربي، ٢٠١٦)، والتي توصلت إلى أن تضمين المقررات لريادة الأعمال جاء بدرجة غير موافق، وكذلك مع دراسة (الرميدي، ٢٠١٨) والتي أوضحت الغياب الواضح للتعليم الريادي داخل الجامعات المصرية، فقد أوضحت النتائج عدم دمج التعليم للريادة في المناهج الدراسية؛ حيث جاء التعليم الريادي بدرجة منخفضة، وأخيراً اختلفت مع دراسة (Cao; Zhou, 2018) التي أشارت إلى أن واقع تعليم ريادة الأعمال في الكليات والجامعات ضعيف نسبياً وعدم اكتمال نظام المناهج الدراسية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤)، والتي نصها: "يتم تدريب الطلاب من خلال الأنشطة التعليمية على تحويل الأفكار إلى أفعال"، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (١.١٨)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى محدودية استخدام الأنشطة التعليمية التي تنمي المهارات والسلوكيات التطبيقية التي تحول النظرية إلى أفعال وإجراءات، مع ضرورة اختلاف هذه الأنشطة باختلاف التخصصات العلمية. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٦)، والتي نصها: "توجد في برامج الدراسات العليا درجات علمية لمنح درجتي الماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال"، بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وانحراف معياري (١.٣٧)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى عدم توافر هذه البرامج في تخصصات الكليات التي تم تطبيق أداة البحث عليها.

ب- ثقافة الريادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات بعد "ثقافة الريادة"؛ كما في الجدول الآتي:

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لبعد "ثقافة الريادة"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	يتم عرض قصص النجاح عن المشروعات الريادية، وبيان النماذج الناجحة التي يجب الاقتداء بها من خلال وسائل الإعلام الجامعية المختلفة.	٣.١٧	١.١٣	٦٣.٤	متوسطة	٥	١.٤٥٧	غير دال
٢	تحرص الجامعة على إقامة الندوات والمحاضرات لتغيير الاتجاهات نحو الفشل، واعتباره تجربة علمية أكثر من كونه قصورا شخصياً.	٣.٣٣	١.١٢	٦٦.٥	متوسطة	١	٢.٨٥٢**	دال
٣	يتم تكريم أصحاب المبتكرات وبراءات الاختراع، والاحتفال بهم من خلال أسبوع سنوي لريادة الأعمال.	٣.١٩	١.١٨	٦٣.٨	متوسطة	٣	١.٥٦٧	غير دال
٤	تحرص الجامعة على بناء قاعدة معرفية في الكليات للتعريف بحجم العوائد الاقتصادية التي تعود على الفرد والمجتمع من تطبيق المشروعات الريادية.	٣.٠٩	١.٢٤	٦١.٩	متوسطة	٧	٠.٧٤٦	غير دال
٥	يتم تنفيذ برامج في التميز الريادي لمنسوبي الجامعة، والترويج له داخل الجامعة وخارجها.	٣.١٤	١.١٤	٦٢.٧	متوسطة	٦	١.١٧٥	غير دال
٦	يتم تنظيم برامج تدريب	٣.٣٣	١.٠٥	٦٦.٥	متوسطة	١	٣.٠٤٠**	دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	متخصصة للطلاب على كيفية بدء المشروعات الريادية، وإكسابهم المهارات الريادية اللازمة.							
٧	تحرص الجامعة على الوصول للخريجين من رجال الأعمال ومنظمات دعم الأعمال التجارية؛ للمساهمة في نقل خبراتهم للطلاب.	٣.١٨	١.٠٠	٦٣.٦	متوسطة	٤	١.٧٤٥	غير دال
	الإجمالي	٣.٢٠	٠.٩١	٦٤.١	متوسطة		٢.١٧٢*	دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (٢١) يتضح: أن درجة توافر بعد "ثقافة الريادة" في العناصر التعليمية/الثقافية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٢٠)، وجاء الإجمالي للبعد دال إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لعبارات البعد تراوح بين دال إحصائياً وغير دال، كذلك حصل إجمالي البعد على انحراف معياري (٠.٩١)، وكان في كل العبارات أكثر من واحد صحيح، وهذا يعني انسجام استجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد؛ وهي بذلك تختلف مع دراسة (السر، ٢٠١٧) حيث حصلت متطلبات نشر ثقافة الريادة على درجة تقدير "كبيرة".

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٢)، والتي نصها: "تحرص الجامعة على إقامة الندوات والمحاضرات لتغيير الاتجاهات نحو الفشل، واعتباره تجربة علمية أكثر من كونه قصورا شخصياً"، بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وانحراف معياري (١.١٢)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى دعم الجامعة ومركز التطوير الوظيفي لأنشطة تدريب طلاب الجامعة على تغيير الاتجاهات نحو ريادة الأعمال، واعتبار الفشل بداية لأي نجاح، وأن بعض الإخفاقات حتمية، وخاصةً في السنوات الأولى لعمل الريادي، والعمل على

إكسابهم بعض التوجّهات والسمات الرئيسة الخاصة لمبتدئي مشروعات ناجحة. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٤)، والتي نصّها: "تحرص الجامعة على بناء قاعدة معرفية في الكليات؛ لتعريف بحجم العوائد الاقتصادية التي تعود على الفرد والمجتمع من تطبيق المشروعات الريادية"، بمتوسط حسابي (٣.٠٩)، وانحراف معياري (١.٢٤)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة إنشاء هذه القاعدة؛ حيث من الصعب أن يفصح الريادي عن عائداته الاقتصادية، إلى جانب صعوبة حصر هذه العوائد بالنسبة للمجتمع؛ في ظل غياب آليات الشراكة والتواصل بين الجامعة والمجتمع.

٥- النشاط الريادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب واختبار "ت" لكل عبارة من عبارات عناصر "النشاط الريادي"؛ كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب واختبار "ت"

لعناصر "النشاط الريادي"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
١	توجد بالجامعة مشروعات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، تساهم التطورات العالمية.	٣.٢٤	١.١٠	٦٤.٨	متوسطة	١	٢.١٤٨*	دال
٢	توجد مكاتب لنقل التكنولوجيا في Technology Transfer الجامعة.	٢.٩٣	١.٢٠	٥٨.٥	متوسطة	٨	٠.٦٠٠	غير دال
٣	يحدث نمو في القيمة المالية للمجموع الكلي للمشروعات الريادية الجديدة التي تم إنشاؤها، أو الدخل السنوي للجامعة.	٢.٨٣	١.٠٩	٥٦.٦	متوسطة	٩	١.٥٠٩	غير دال
٤	يوجد ترخيص الملكية الفكرية للشركات التي لديها الموارد	٣.٠٣	١.٠٧	٦٠.٦	متوسطة	٥	٠.٢٨٩	غير دال

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
	والطموح لتطوير وإنتاج التكنولوجيا لتطبيقات محدّدة.							
٥	تتلقى الجامعة مدفوعات (في شكل رسوم نقدية / أو حقوق ملكية / أو عوائد على إيرادات مكتسبة) للمنتجات أو الخدمات التي تم ترخيصها.	٣.٠٠٤	١.٠٠٨	٦٠.٨	متوسطة	٤	٠.٣٨٠	غير دال
٦	توجد اتفاقية ترخيص تحتفظ فيها الجامعة بحقوق الملكية الفكرية، بينما يحصل الشريك الصناعي على حقوق مشروطة لاستخدام وتطوير تلك التكنولوجيا.	٣.٠٠٧	١.٠٠٧	٦١.٥	متوسطة	٣	٠.٦٦٩	غير دال
٧	يتم استخدام إيرادات الترخيص لدعم إجراء مزيد من البحوث والأنشطة التعليمية في الجامعة.	٢.٩٥	١.٠٠٧	٥٨.٩	متوسطة	٧	٠.٤٨١	غير دال
٨	يتم إنشاء مشروعات ريادية جديدة يقودها الطلاب.	٢.٧٨	١.١٣	٥٥.٦	متوسطة	١٠	١.٩٠٤	غير دال
٩	زيادة عدد المشروعات الابتكارية والريادية التي يتم تنفيذها بالجامعة.	٣.٠٠٣	١.٠٠٨	٦٠.٦	متوسطة	٥	٠.٢٨٦	غير دال
١٠	تسهم المشروعات الريادية الناجحة في توليد ميزانية لإجراء مشروعات ريادية جديدة.	٣.١٣	١.٠٠١	٦٢.٥	متوسطة	٢	١.٢١٥	غير دال
	الإجمالي	٣.٠٠٠	٠.٩٠	٦٠.١	متوسطة		٠.٠٣٤	غير دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (٢٢) يتضح: أن درجة توافر عناصر النشاط الريادي جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٠٠٠)، وجاء الإجمالي للبعد غير دال إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث لجميع عبارات البعد كان غير دال إحصائياً،

فيما عدا عبارة واحدة كانت دالة، كذلك حصل إجمالي البعد على انحراف معياري (٠.٩٠)، وكان في كل العبارات أكثر من واحد صحيح، وهذا يعني انسجام استجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١)، والتي نصها: "توجد بالجامعة مشروعات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، تسير التطورات العالمية"، بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وانحراف معياري (١.١٠)، ودرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى حداثة إنشاء النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة؛ حيث إنه لم يتعدَّ الأربع سنوات، وبالتالي محدودية توافر مخرجات لمشروعات تكنولوجيا، بالإضافة إلى بطء عمليات التغيير في التقنيات المستخدمة والمهارات المطلوبة للريادة التكنولوجية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (١٠)، والتي نصها: "تسهم المشروعات الريادية الناجحة في توليد ميزانية لإجراء مشروعات ريادية جديدة"، بمتوسط حسابي (٣.١٣)، وانحراف معياري (١.٠١)، ودرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى أن زيادة الميزانية المخصصة لإجراء مشروعات ريادية جديدة تعتبر نتيجة منطقية لزيادة المشروعات الريادية الناجحة التي حظيت برعاية الجامعة، فتستحق نسبة من الأرباح إذا نجحت المشروعات الريادية الطلابية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٨)، والتي نصها: "يتم إنشاء مشروعات ريادية جديدة، يقودها الطلاب"، بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وانحراف معياري (١.١٣)، ودرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى قلة تمكين الطلاب من قيادة مشروعات ناشئة، وقلة امتلاكهم مهارات القيادة والتواصل والجرأة في اتخاذ القرارات التجارية الربحية. وبناء على نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة؛ تم تحديد إجمالي درجة توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، ودرجة توافر كل عنصر من عناصره الأساسية والفرعية، ويمكن عرض النتائج بالتفصيل في الجدول التالي:

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

جدول (٢٣): إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية

العناصر الأساسية والفرعية	المتوسط	الانحراف المعياري	% للمتوسط	التقدير	الترتيب	اختبار "ت"	الدلالة
المواهب/رواد الأعمال	٣.٦٥	٠.٩٥	٧٣.١	عالية	١	**٦.٧٣٨	دال
القيادة الريادية	٣.٥٥	٠.٨٠	٧١.١	عالية	٢	**٦.٧٥٥	دال
إجمالي العناصر البشرية	٣.٦٠	٠.٧٩	٧٢.٠	عالية	الأول	**٧.٣٧٨	دال
التمويل	٢.٨٤	٠.٨٥	٥٦.٨	متوسطة	٢	١.٨٢٠	غير دال
البنية التحتية	٣.٠٧	٠.٧٦	٦١.٤	متوسطة	١	٠.٨٨٦	غير دال
إجمالي العناصر المالية/المادية	٢.٩٥	٠.٧٥	٥٩.١	متوسطة	الخامس	٠.٥٨٤	غير دال
التنظيم الفعّال	٣.٣١	٠.٧٥	٦٦.١	متوسطة	٢	**٣.٩٨٢	دال
سياسات الدعم	٣.٣١	٠.٧٥	٦٦.١	متوسطة	٢	**٣.٩٩٩	دال
بناء الشراكات	٣.٣٢	٠.٨٠	٦٦.٥	متوسطة	١	**٣.٩٤٢	دال
إجمالي العناصر التنظيمية	٣.٣١	٠.٦٩	٦٦.٣	متوسطة	الثاني	**٤.٣٩٨	دال
تعليم الريادة	٢.٩٢	٠.٩٧	٥٨.٤	متوسطة	٢	٠.٧٩٦	غير دال
ثقافة الريادة	٣.٢٠	٠.٩١	٦٤.١	متوسطة	١	*٢.١٧٢	دال
إجمالي العناصر التعليمية/الثقافية	٣.٠٣	٠.٨١	٦٠.٦	متوسطة	الثالث	٠.٣٣٩	غير دال
إجمالي النشاط الريادي	٣.٠٠	٠.٩٠	٦٠.١	متوسطة	الرابع	٠.٠٣٤	غير دال
إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية	٣.٢٢	٠.٦٧	٦٤.٤	متوسطة		**٣.٢٣٣	دال

من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول (٢٣) يتضح: أن إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة "متوسطة"، ومتوسط حسابي (٣.٢٢)، وجاء الإجمالي لعناصر الاستبانة دالاً إحصائياً، وأن تقييم عينة البحث

للعناصر الأساسية للاستبانة تراوح بين دال إحصائياً وغير دال، كذلك حصل إجمالي العناصر على انحراف معياري (٠.٦٧)، وكان في كل العناصر أقل من واحد صحيح، وهذا يعني انسجام استجابات أفراد عينة البحث على العناصر الأساسية للاستبانة.

وقد جاءت العناصر البشرية في المرتبة الأولى بدرجة توافر "عالية"؛ ومتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٧٩)، واحتل عنصر "المواهب وريادة الأعمال" المرتبة الأولى من بين العناصر البشرية، ثم "القيادة الريادية" في المرتبة الثانية، وربما يرجع ذلك أن الجامعة تمتلك رأس المال البشري المتمثل في المواهب من الطلاب والقيادة الريادية، وأنها تولي أهمية كبيرة لدعم الابتكار، والإبداع والتحسين المتواصل في العمل، كذلك لديها عناصر بشرية جريئة تذهب إلى ما هو أبعد من المتوقع، تقتنص الفرص، وتستخدمها لصالحها ولصالح الجامعة، إلى جانب اهتمام الجامعة بتنمية الكوادر الشبابية من الطلاب، وتنمية مهاراتهم القيادية، وفوز طلاب الجامعة المتكرر في المسابقات والأنشطة الطلابية على مستوى الجامعات المصرية، وكذلك السعي إلى تنمية القيادات الأكاديمية؛ من خلال الدورات التدريبية في القيادة وريادة الأعمال، وذلك في ضوء التوجه العام للدولة.

وقد جاءت العناصر التنظيمية في المرتبة الثانية بدرجة توافر "متوسطة"، ومتوسط حسابي بلغ (٣.٣١)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، واحتل عنصر "بناء الشراكات" المرتبة الأولى من بين العناصر التنظيمية، ثم تساوى عنصر "سياسات الدعم" و"التنظيم الفعّال" المرتبة الثانية بنفس قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ولعل ذلك يرجع إلى الاعتماد على الإجراءات الورقية الروتينية بدلا من التطبيقات التكنولوجية المتطورة في تسجيل المشروع الريادي أو الفكرة المبتكرة عبر موقع إلكتروني لريادة الأعمال تخصصه الجامعة، وذلك نتيجة استقالة الهياكل التنظيمية للجامعة، وغلبة المركزية في معظم الأمور، بالإضافة إلى بطء الإجراءات الإدارية، والتي بدورها لا تتسجم مع التوجه الريادي، الذي يتطلب سرعة الإنجاز والتوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وجاءت العناصر المالية/المادية في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة توافر "متوسطة"، ومتوسط حسابي بلغ (٢.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، واحتل عنصر "البنية التحتية"

المرتبة الأولى من بين العناصر المالية/المادية، يليه عنصر "التمويل" في المرتبة الثانية، ويرجع ذلك إلى ضعف المخصّصات المالية لتمويل المشروعات الريادية في الجامعة، وعدم توفّر السيولة للإنفاق على احتياجات العمل الريادي، وتغطية تكاليف التشغيل؛ بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية، وقلة توافر الخدمات اللوجستية من شبكات لخدمات النقل والاتصالات، والخدمات الحاسوبية والقانونية، والاستشارات الفنية وقنوات التسويق والبيع، وآليات تسويق الفكرة الابتكارية، وعدم وجود حاضنة أعمال تحتضن الأفكار الريادية لطلاب الجامعة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الإسكندرية حول واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: (مسمى المنصب القيادي - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي - تخصص الكلية)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت)؛ كما هو موضّح في الآتي:

أ/ الفروق المتعلقة بمتغير المنصب القيادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الاستبانة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية؛ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ومستوى الدلالة لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية؛ وفقاً لمتغير المنصب القيادي

الدلالة	ف	المنصب القيادي						عناصر النشاط الريادي
		رئيس قسم أكاديمي (ن = ٧٢)		وكيل كلية (ن = ١٧)		عميد كلية (ن = ٦)		
		الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	
العناصر البشرية								
غير دال	١.٢٣٥	١.٠١	٣.٥٧	٠.٦٥	٣.٩٢	٠.٦٨	٣.٩٤	المواهب/رواد الأعمال
دال	*٤.٦٢١	٠.٧٩	٣.٤٢	٠.٦٣	٣.٩٩	٠.٨٥	٣.٩٥	القيادة الريادية
غير دال	٣.٠٩٤	٠.٨٢	٣.٤٩	٠.٥٩	٣.٩٥	٠.٦٨	٣.٩٥	إجمالي العناصر البشرية
العناصر المالية/المادية								
دال	*٣.٦٨٠	٠.٨٤	٢.٧٣	٠.٨٠	٣.٠٥	٠.٨٤	٣.٦٠	التمويل
غير دال	٢.٦٧٩	٠.٧٦	٢.٩٩	٠.٦٧	٣.١٨	٠.٨٣	٣.٦٩	البنية التحتية
دال	*٣.٦٧٧	٠.٧٤	٢.٨٦	٠.٦٩	٣.١٢	٠.٨١	٣.٦٤	إجمالي العناصر المالية/المادية
العناصر التنظيمية								
غير دال	٣.٣٠٥	٠.٧٦	٣.٢٠	٠.٥٤	٣.٥٨	٠.٧٥	٣.٨٠	التنظيم الفعّال
دال	*٤.٦٥٦	٠.٧٣	٣.١٩	٠.٦٩	٣.٦١	٠.٦٦	٣.٩٢	سياسات الدعم
غير دال	٢.٧٢٢	٠.٨٢	٣.٢٢	٠.٦٨	٣.٥٦	٠.٦٦	٣.٨٦	بناء الشراكات
غير دال	٤.٣٥٢	٠.٦٩	٣.٢٠	٠.٥٨	٣.٥٨	٠.٦٧	٣.٨٦	إجمالي العناصر التنظيمية
العناصر التعليمية/الثقافية								
دال	*٤.٢٨٧	٠.٩٩	٢.٨٣	٠.٧٥	٢.٩٣	٠.٧١	٤.٠٠	تعليم الريادة

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

الدلالة	ف	المنصب القيادي						عناصر النشاط الريادي
		رئيس قسم أكاديمي (ن = ٧٢)		وكيل كلية (ن = ١٧)		عميد كلية (ن = ٦)		
		الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	
دال	*٥.٢٢٠	٠.٩١	٣.٠٠٤	٠.٧٢	٣.٧٠	٠.٦٩	٣.٧٦	ثقافة الريادة
دال	*٥.٠١١	٠.٨٢	٢.٩١	٠.٦٤	٣.٢٠	٠.٦٨	٣.٩١	إجمالي العناصر التعليمية/الثقافية
دال	*٤.٠٣٤	٠.٨٩	٢.٩٠	٠.٨٠	٣.١٠	٠.٦٩	٣.٩٣	إجمالي النشاط الريادي
دال	*٥.١٩٦	٠.٦٧	٣.١١	٠.٥٠	٣.٤٦	٠.٦٧	٣.٨٦	الإجمالي العام

ف الجدولية عند ٠.٠١ = ٤.٨٤

ف الجدولية عند ٠.٠٥ = ٣.١٠

(**) دال عند ٠.٠٠

(*) دال عند ٠.٠٥

تشير النتائج في جدول (٢٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر العناصر الخمسة للنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة؛ تعزى للمنصب القيادي، لكن لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ في إجمالي العناصر البشرية تبعاً للمنصب القيادي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجمالي العناصر المالية/المادية؛ حيث بلغت قيمة ف (٣.٦٧٧)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إجمالي العناصر التنظيمية تبعاً للمنصب القيادي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) في العناصر التعليمية/الثقافية؛ حيث بلغت قيمة ف (٥.٠١١)، وعلى إجمالي النشاط الريادي أيضاً؛ حيث بلغت قيمة ف (٤.٠٣٤)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٧)؛ حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمنصب القيادي، ولتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة لإجمالي كل عنصر والدرجة الكلية للأداة؛ تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات

البعديّة، كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٥): اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة للعناصر المختلفة والدرجة الكلية للأداة

تبعاً لمتغير المنصب القيادي

المنصب القيادي			المنصب القيادي	العنصر
رئيس قسم أكاديمي	وكيل كلية	عميد كلية		
			عميد كلية	القيادة الريادية
		٠.٠٣٨	وكيل كلية	
	*٠.٥٧٠	٠.٥٣٢	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	التمويل
		٠.٥٤٥	وكيل كلية	
	٠.٣٢٢	*٠.٨٦٧	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	العناصر المالية/المادية
		٠.٥٢٥	وكيل كلية	
	٠.٢٥٩	*٠.٧٨٤	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	سياسات دعم
		٠.٣٠٩	وكيل كلية	
	٠.٤٢٣	*٠.٧٣١	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	تعليم الريادة
		*١.٠٧٢	وكيل كلية	
	٠.٠٩٩	*١.١٧١	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	ثقافة الريادة
		٠.٠٦٤	وكيل كلية	
	*٠.٦٥٨	٠.٧٢٢	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	العناصر

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

المنصب القيادي			المنصب القيادي	العنصر
رئيس قسم أكاديمي	وكيل كلية	عميد كلية		
		٠.٧٠٩	وكيل كلية	التعليمية/الثقافية
	٠.٢٨٧	*٠.٩٩٦	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	إجمالي النشاط الريادي
		٠.٨٣٣	وكيل كلية	
	٠.١٩٧	*١.٠٣١	رئيس قسم أكاديمي	
			عميد كلية	الإجمالي العام
		٠.٤٠١	وكيل كلية	
	٠.٣٤٧	*٠.٧٤٧	رئيس قسم أكاديمي	

أظهرت النتائج في الجدول (٢٥) فروقا ذات دلالة إحصائية في عنصر القيادة الريادية بين فئة رئيس القسم ووكيل الكلية، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى لفئة وكيل كلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، في حين كان متوسط فئة رئيس قسم (٣.٤٢)، ويرجع ذلك إلى أن منصب الوكيل أكثر قربا من الطلاب؛ حيث يشرف على الأنشطة المقّمة للطلاب، وعلى الخدمة المقّمة له، ويقوم بالعمل على تطويرها وتحديثها، كما يعمل على بناء روابط مع الخريجين، ودعم حصولهم على الوظائف المناسبة، ومتابعة الخريجين؛ لمعرفة رضا أرباب سوق العمل مع مخرجات الكلية.

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على عنصر التمويل بين فئة رئيس قسم، وعميد كلية، وكانت الفروق لصالح عميد الكلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠)، في حين كان متوسط فئة رئيس القسم (٢.٧٣). وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للعناصر المالية/المادية بين فئة رئيس قسم، وفئة عميد كلية، وكانت الفروق لصالح فئة العميد، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)،

في حين كان متوسط فئة رئيس قسم (٢.٨٦)، فهو يشترك في وضع الخطط المالية، وإعداد مشروع موازنة الكلية.

وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على عنصر سياسات الدعم فقط في العناصر التنظيمية بين فئة رئيس قسم، وعميد كلية، وكانت الفروق لصالح عميد الكلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، في حين كان متوسط فئة رئيس القسم (٣.١٩)، وربما يرجع ذلك إلى كون عميد الكلية حلقة وصل بين الإدارة الجامعية والإدارة التنفيذية؛ فهو أكثر قربا من الإدارة العليا بالجامعة، وأدري بما يضعونه من سياسات لدعم ريادة الأعمال.

وتشير النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للعناصر التعليمية/الثقافية بين فئة رئيس قسم، وفئة عميد كلية، وكانت الفروق لصالح فئة عميد الكلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، في حين كان متوسط فئة رئيس قسم (٢.٩١)، ويرجع ذلك إلى أنه مسئول عن إقرار المحتوى العلمي لمقررات الدراسة في الكلية، والتنسيق بين أقسامها المختلفة، كما أنه أدري بمحتواها وإمكانية تطويرها، كذلك تنظيم الدورات التي تنظم في المجالات المختلفة للطلاب.

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للنشاط الريادي بين فئة رئيس قسم، وفئة عميد كلية، وكانت الفروق لصالح فئة عميد الكلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، في حين كان متوسط فئة رئيس قسم (٢.٩٠)، ويرجع ذلك إلى أنه أقرب إلى الإدارة العليا ويشترك معها في تحديد مخرجات العمل الريادي، ووضع خطط ومشروعات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، بحيث تساهم التطورات العالمية، كما أنه على دراية باتفاقيات ترخيص حقوق الملكية الفكرية، وحقوق الشركاء لاستخدام وتطوير تلك التكنولوجيا من خلال المشروعات الريادية.

وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية تعزى للمنصب القيادي بين فئة رئيس قسم، وفئة عميد كلية، وكانت الفروق لصالح فئة عميد الكلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)، في

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

حين كان متوسط فئة رئيس قسم (٣.١١)، وهذا يعني أن درجة معرفة العميد بعناصر النظام الإيكولوجي تختلف عن رئيس القسم، حيث تبدو معلوماته أكثر فيما يتعلق بالتوجه الريادي وأهدافه من رئيس القسم، وعلى الجانب الآخر فإن ما تقوم به الجامعة في هذا الصدد غير ملموس بالنسبة لرؤساء الأقسام، أو لم يتم على نطاق كافة الكليات بالجامعة، ولم يتم الإعلان عنه بوسائل مختلفة تتضمن إعلام هذه الفئة، أو مشاركتهم بإجراءات وفاعليات الجامعة في ريادة الأعمال.

ب/ الفروق المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الاستبانة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ومستوى الدلالة لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في

العمل القيادي

الدلالة	ف	سنوات الخبرة في العمل القيادي						عناصر النشاط الريادي
		أقل من ٥ سنوات (ن = ٥١)		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات (ن = ٢٢)		١٠ سنوات فأكثر (ن = ٢٢)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
العناصر البشرية								
غير دال	٠.٠٣٠	٠.٨٤	٣.٦١	٠.٩٨	٣.٦٦	٠.٩٩	٣.٦٧	المواهب/رواد الأعمال
غير دال	٠.٣٠٣	٠.٩٨	٣.٦٥	٠.٧٥	٣.٦٠	٠.٧٤	٣.٥٠	القيادة الريادية
غير دال	٠.٠٤٢	٠.٧٨	٣.٦٣	٠.٨٠	٣.٦٢	٠.٨١	٣.٥٨	إجمالي العناصر البشرية
العناصر المالية/المادية								
غير دال	١.٩٢٤	١.٠٠	٣.١٢	٠.٩٥	٢.٦٢	٠.٧٢	٢.٨٢	التمويل

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

الدلالة	ف	سنوات الخبرة في العمل القيادي						عناصر النشاط الريادي
		أقل من ٥ سنوات (ن = ٥١)		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات (ن = ٢٢)		١٠ سنوات فأكثر (ن = ٢٢)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
دال								
غير دال	٠.١٦٦	٠.٦٧	٣.١٥	٠.٨٩	٣.٠٣	٠.٧٥	٣.٠٥	البنية التحتية
غير دال	٠.٩٦٢	٠.٧٨	٣.١٣	٠.٩٠	٢.٨٢	٠.٦٧	٢.٩٣	إجمالي العناصر المالية/المادية
العناصر التنظيمية								
غير دال	٠.١٥٦	٠.٧٧	٣.٢٣	٠.٨٣	٣.٣٢	٠.٧١	٣.٣٣	التنظيم الفعّال
غير دال	٠.٠٢١	٠.٨٠	٣.٣١	٠.٨١	٣.٣٣	٠.٧١	٣.٢٩	سياسات الدعم
غير دال	١.٠١٥	٠.٩٠	٣.٣٤	٠.٦٨	٣.٥٢	٠.٨١	٣.٢٣	بناء الشراكات
غير دال	٠.٢٠٥	٠.٧٩	٣.٣٠	٠.٦٨	٣.٤٠	٠.٦٦	٣.٢٨	إجمالي العناصر التنظيمية
العناصر التعليمية/الثقافية								
غير دال	٠.٠٥٧	١.٠٠	٢.٨٦	١.٠٠	٢.٩٣	٠.٩٧	٢.٩٤	تعليم الريادة
غير دال	٠.١٩٥	٠.٨٦	٣.٢٧	١.٠٤	٣.٢٦	٠.٨٩	٣.١٥	ثقافة الريادة
غير دال	٠.١٠١	٠.٧٥	٢.٩٧	٠.٨٧	٣.٠٨	٠.٨٣	٣.٠٣	إجمالي العناصر التعليمية/الثقافية
غير دال	٠.٤٢٩	٠.٨٩	٢.٨٥	٠.٩٠	٣.٠٨	٠.٩١	٣.٠٤	إجمالي النشاط الريادي
غير دال	٠.٠٢٣	٠.٦٨	٣.٢٤	٠.٧٢	٣.٢٤	٠.٦٥	٣.٢١	الإجمالي العام

ف الجدولية عند ٠.٠١ = ٤.٨٤

(**) دال عند ٠.٠١

ف الجدولية عند ٠.٠٥ = ٣.١٠

(*) دال عند ٠.٠٥

تشير النتائج في جدول (٢٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، حيث تساوت

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

المجموعات في تقديرها، ويرجع ذلك إلى حداثة إنشاء النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، حيث بدأت تتوحد جهود الكليات في هذا المجال منذ عام ٢٠١٦ عند إنشاء مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال، وبالتالي تساوت الخبرات الأقل مع الخبرات القديمة في معرفتها لمدى التوافر؛ نظرا لحداثة التوجُّه الريادي في الجامعة، واختلفت هذه النتيجة مع دراساتي (السر، ٢٠١٧)؛ (الحمالي؛ العربي، ٢٠١٦)؛ حيث وجدت كلٌّ منهما فروقا دالة إحصائياً تعزى إلى متغير سنوات الخدمة؛ لصالح ذوي الخبرة الأحدث.

ب/ الفروق المتعلقة بمتغير تخصص الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الاستبانة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية؛ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي:
جدول (٢٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ومستوى الدلالة لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية وفقاً لمتغير تخصص الكلية

الدالة	ف	تخصُّص الكلية						عناصر النشاط الريادي			
		القطاع التربوي (ن = ٢٣)		القطاع النظري (ن = ٢٠)		القطاع العملي / التطبيقي (ن = ٢٩)				القطاع الطبي (ن = ٢٣)	
		الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى			الانحراف المتوسط المعيارى	الانحراف المتوسط المعيارى
		العناصر البشرية									
	دال	٥.٩٧٥*	١.٢٢	٣.١٣	٠.٩٧	٣.٣٨	٠.٥٩	٤.٠٣	٠.٦٧	٣.٩٥	العناصر البشرية
	دال	٤.٣٥١*	٠.٩٣	٣.١١	٠.٨١	٣.٤٧	٠.٦١	٣.٨٣	٠.٧٠	٣.٧٢	المواهب/ رواد الأعمال
	دال	٦.٢٦١*	١.٠٠	٣.١٢	٠.٧٦	٣.٤٢	٠.٥٣	٣.٩٣	٠.٦٢	٣.٨٣	القيادة الريادية
		العناصر البشرية									
		العناصر المادية/المالية									
	غير دال	١.٩٢٤	١.٠١	٢.٩٤	٠.٩٧	٢.٥٤	٠.٧٣	٣.٠٧	٠.٦٣	٢.٧١	إجمالي العناصر البشرية
	غير دال	٢.٤٢٤	٠.٩٨	٢.٩٤	٠.٧٠	٢.٩١	٠.٥٣	٣.٣٨	٠.٧٤	٢.٩٤	العناصر المادية/المالية

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

الدالة	ف	تخصّص الكلية						عناصر النشاط الريادي			
		القطاع التربوي (ن = ٢٣)		القطاع النظري (ن = ٢٠)		القطاع العملي / التطبيقي (ن = ٢٩)				القطاع الطبي (ن = ٢٣)	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط			الانحراف المعياري	المتوسط
دال											
غير دال	٢.١٨٤	٠.٩٥	٢.٩٤	٠.٧٨	٢.٧٢	٠.٥٧	٣.٢٣	٠.٦٦	٢.٨٣	إجمالي العناصر المالية/المادية	
العناصر التنظيمية											
غير دال	٢.٤٢٩	٠.٨١	٣.٠٧	٠.٨٥	٣.٢٢	٠.٥٩	٣.٥٩	٠.٧٠	٣.٢٥	التنظيم الفعّال	
غير دال	١.٥٢٧	٠.٩١	٣.١٨	٠.٧٠	٣.١٩	٠.٦٦	٣.٥٥	٠.٦٩	٣.٢٢	سياسات الدعم	
غير دال	٢.١٦٧	٠.٩٢	٣.١٤	٠.٨٢	٣.٢٣	٠.٧٢	٣.٦٣	٠.٦٩	٣.٢٠	بناء الشراكات	
غير دال	٢.٤٤٦	٠.٨٥	٣.١٤	٠.٦٤	٣.٢١	٠.٥٩	٣.٥٩	٠.٦١	٣.٢٢	إجمالي العناصر التنظيمية	
العناصر التعليمية/الثقافية											
غير دال	٤.٣١٩	٠.٩٩	٢.٦١	١.٠٣	٢.٤٨	٠.٩٣	٣.٢٥	٠.٧٥	٣.٢١	تعليم الريادة	
غير دال	١.٢٢٠	٠.٩٢	٣.٠٠	٠.٩٠	٣.٢٥	٠.٩٣	٣.٤٤	٠.٨٧	٣.٠٧	ثقافة الريادة	
غير دال	٢.٠٩٠	٠.٨٦	٢.٨٤	٠.٧٦	٢.٧٨	٠.٨٢	٣.٢٨	٠.٧٤	٣.١١	إجمالي العناصر التعليمية/الثقافية	
غير دال	١.١٧٧	٠.٩٩	٢.٩٤	٠.٨٨	٢.٧٣	٠.٨٤	٣.٢١	٠.٨٧	٣.٠٤	إجمالي النشاط الريادي	
دال	٣.٤٠٣*	٠.٨٣	٣.٠٠	٠.٦١	٣.٠٣	٠.٥٤	٣.٥٠	٠.٥٧	٣.٢٦	الإجمالي العام	

ف الجدولية عند ٠.٠١ = ٤.٠٠

(**) دال عند ٠.٠١

ف الجدولية عند ٠.٠٥ = ٢.٧٠

(*) دال عند ٠.٠٥

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

تشير النتائج في جدول (٢٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة الخمسة، تعزى لتخصُّص الكلية؛ حيث بلغت قيمة ف (٣.٤٠٣)، كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إجمالي العناصر البشرية لصالح تخصص الكلية؛ حيث بلغت قيمة ف (٦.٢٦١)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجمالي العناصر المالية/المادية؛ وإجمالي العناصر التنظيمية وإجمالي العناصر التعليمية/الثقافية والنشاط الريادي تعزى لتخصُّص الكلية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمالي؛ العربي، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص في واقع عنصر ثقافة الأعمال، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٦)؛ حيث توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تعزى للتخصص (إنساني/علمي). وللتعرُّف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة لإجمالي العناصر البشرية والدرجة الكلية للأداة، تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (٢٨): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للعناصر المختلفة والدرجة الكلية للأداة

تبعا لمتغير تخصص الكلية

تخصُّص الكلية				تخصُّص الكلية	العنصر
القطاع التربوي	القطاع النظري	القطاع العملي / التطبيقي	القطاع الطبي		
				القطاع الطبي	المواهب ورواد الأعمال
			٠.٠٨٠٠	القطاع العملي / التطبيقي	
		٠.٦٤٩	٠.٥٦٩	القطاع النظري	
	٠.٢٤٧	**٠.٨٩٦	*٠.٨١٦	القطاع التربوي	
				القطاع الطبي	القيادة الريادية
			٠.١١٧	القطاع العملي / التطبيقي	

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

تخصّص الكلية				تخصّص الكلية	العنصر
القطاع التربوي	القطاع النظري	القطاع العملي / التطبيقي	القطاع الطبي		
		٠.٣٦٩	٠.٢٥٢	القطاع النظري	
	٠.٣٥٢	**٠.٧٢١	*٠.٦٠٤	القطاع التربوي	
				القطاع الطبي	إجمالي العناصر البشرية
			٠.١٠٠	القطاع العملي / التطبيقي	
		٠.٥٠١	٠.٤٠٢	القطاع النظري	
	٠.٣٠٢	**٠.٨٠٤	**٠.٧٠٥	القطاع التربوي	
				القطاع الطبي	الإجمالي
			٠.٢٤١	القطاع العملي / التطبيقي	
		٠.٤٧٣	٠.٢٣١	القطاع النظري	
	٠.٠٣٣	*٠.٥٠٦	٠.٢٦٥	القطاع التربوي	

(**) دال عند ٠.٠١

(*) دال عند ٠.٠٥

وقد أظهرت النتائج في الجدول (٢٨) فروقاً ذات دلالة إحصائية في "المواهب ورواد الأعمال" بين القطاع التربوي والقطاع الطبي عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى للقطاع الطبي، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥)، في حين كان متوسط القطاع التربوي (٣.١٣)، كذلك وجدت فروق دالة إحصائية في نفس العنصر بين القطاع التربوي والقطاع العملي/التطبيقي عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى للقطاع العملي/التطبيقي، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، ويرجع ذلك إلى أن القطاعين الطبي والعملي التطبيقي من القطاعات ذات التخصصات العلمية التي تكثر فيها براءات الاختراع والابتكارات؛ لأنها تعتمد على التجارب والخبرات العملية، بينما هذا لا يتوفر بصورة كبيرة في القطاع التربوي.

كما أوضح الجدول فروقاً ذات دلالة إحصائية في القيادة الريادية بين القطاع التربوي والقطاع الطبي عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى للقطاع الطبي، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، في حين كان متوسط القطاع التربوي (٣.١١)، كذلك وجدت فروق دالة إحصائية في نفس العنصر بين القطاع التربوي

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

والقطاع العملي/التطبيقي عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى للقطاع العملي/التطبيقي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، ويعود ذلك إلى أن القيادة في القطاعين الطبي والعملي التطبيقي تشجع على استغلال الفرص لتأسيس المهارات الريادية وتطويرها، واكتشاف المشكلات، والعملاء المحتملين، وانتهاز الفرص، واكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، وغيرها.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي العناصر البشرية بين القطاع التربوي والقطاع الطبي عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى للقطاع الطبي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، في حين كان متوسط القطاع التربوي (3.12)، كذلك وجدت فروق دالة إحصائية في نفس العنصر بين القطاع التربوي والقطاع العملي/التطبيقي عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى للقطاع العملي/التطبيقي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، ويرجع ذلك إلى أن العناصر البشرية -المتتمثلة في رواد الأعمال والقيادة الريادية في القطاعين الطبي والعملي التطبيقي- لديهم مهارات التطبيق العملي، والتعلم من خلال التجربة، واستخدام المبادرات لتحقيق القيمة كفرصة للتعليم، بالإضافة إلى امتلاكهم مهارات الاكتشاف والتجربة؛ من خلال الأساليب العلمية المبتكرة.

وبصفة عامة؛ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية؛ تعزى لتخصّص الكلية بين القطاع التربوي، والقطاع العملي التطبيقي، وكانت الفروق لصالح القطاع العملي التطبيقي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، في حين كان متوسط القطاع التربوي (3.00)؛ حيث يسعى هذا القطاع العملي التطبيقي طبقاً لرؤية كليته، إلى إزالة الحواجز الفاصلة بين التعليم، والعمل، والمشاركة المدنية، بالإضافة إلى تركيزهم على المشروعات التي تنطوي على الاستخدام الحديث للتقنيات الرقمية، وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة أستربو وبازيان وبراجينسكي (Astebro; Bazzazian; Braguinsky, 2012)، والتي توصلت إلى أن منسوب الكليات العملية التطبيقية -مثل: كليات الهندسة، والعلوم- أكثر ميلاً لريادة الأعمال من التخصصات الأخرى.

الإستراتيجية المقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة - في جامعة الإسكندرية:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية من نتائج، والتي تمثلت في تحديد الأطر المفاهيمية لمفهوم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وتحليل لأبرز الدراسات والنماذج الرائدة في هذا المجال، ثم تحليل لأبرز جهود جامعة الإسكندرية في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال، الأمر الذي ساعد في تقديم نموذج نظري مقترح لعناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، والذي كان موجَّهًا للاستفادة من عناصره في الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الإسكندرية.

وكشفت نتائج الدراسة الميدانية عن محدودية توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة في جامعة الإسكندرية، الأمر الذي دفع الباحثة إلى وضع إستراتيجية تهدف إلى وضع غايات وأهداف إستراتيجية لتطويره، وإظهار التزام طويل الأجل للجامعة؛ للمشاركة في المشروعات وريادة الأعمال، واتخاذ إجراءات لتوفير العناصر التي لم تتوافر بدرجة كبيرة؛ مما سيساعد على دعم ريادة الأعمال ونموها؛ من خلال الارتكاز على الجامعة لما تحدثه من تأثير إيجابي على بدء مشروعات ريادية جديدة؛ نظرا لأهمية المعرفة والأبحاث التي تجريها في ظهور أعمال جديدة مبتكرة، ونظرا للتأثير الإيجابي لبرامج ريادة الأعمال القائمة داخل الجامعات في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل.

وتهدف الإستراتيجية المقترحة إلى تطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة - في جامعة الإسكندرية؛ من خلال مجموعة من المرتكزات النظرية والميدانية والإجراءات المنظمة، التي تسعى إلى تشخيص الوضع الراهن؛ من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية، والوقوف على نواحي القوة ومواطن الضعف بها، والبيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات المتوقعة والمؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة؛ من أجل الانتقال بالوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل، ومن ثمّ ستتناول الإستراتيجية المقترحة مجموعة من

المراحل والخطوات، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:
أولاً: الإطار المرجعي للإستراتيجية: ويتضمن تحديد المنطلقات الإستراتيجية والمبادئ الحاكمة لها.

ثانياً: المسح البيئي Environmental Scanning: ويقصد به التحليل الإستراتيجي باستخدام تحليل (SWOT)، والذي يشمل تحديد نقاط القوة "Strengths" ومواطن الضعف "Weaknesses" في البيئة الداخلية "Internal Environment"، والفرص المتاحة "Opportunities"، والتهديدات المتوقعة "Threats"؛ في البيئة الخارجية "External Environment"، وترتيب عناصرها، وذلك بحساب أوزانها النسبية، ومن ثم ترتيبها حسب أولوية تأثيرها، يليه بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وتحديد البدائل والخيارات الإستراتيجية.

ثالثاً: الصياغة الإستراتيجية "Strategy Formulation": وتشمل على: تحديد الرؤية وصياغة الرسالة، وتحديد القيم، وتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية.
رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية "Strategy Implementation": ويقصد بها وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ؛ من خلال وضع خطة التنفيذ أو خطة العمل "Action Plane"، والتي تتضمن مجموعة الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ من خلال وضع أهداف إجرائية وأنشطة التنفيذ ومؤشرات الإنجاز ومسئولية التنفيذ والمدى الزمني المقترح.
خامساً: التقييم والتحكّم "Evaluation and Control": وتتضمن مراحل ومعايير التقييم.

ويمكن شرح وتوضيح هذه المراحل والخطوات بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: الإطار المرجعي للإستراتيجية المقترحة:

ويتضمن هذا الجزء تحديد منطلقات الإستراتيجية، والمبادئ الحاكمة لها، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- منطلقات الإستراتيجية:

ويمكن تفصيل منطلقات الإستراتيجية، والتي تمثلت في: المنطلقات العالمية، والمحلية؛ النظرية، والميدانية؛ على النحو التالي:

أ- منطلقات عالمية:

- أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ التابعة للأمم المتحدة:

ظهرت الحاجة إلى إستراتيجية عالمية جديدة تشاركية، تتسم بالشمولية؛ من خلال تحديد أهداف متكاملة، تتضمن كافة الأبعاد التي تغطي التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى العالم، وليس فقط للدول النامية؛ حيث توصلت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة البالغ عددها (١٩٣) دولة إلى توافق في الآراء بشأن بناء خطة جديدة للتنمية المستدامة بعنوان "تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠"، وتتضمن هذه الخطة (١٧) هدفاً، مقسمة إلى أهداف فرعية (غايات)، بلغت (١٦٩) غاية. (التقرير الإحصائي الوطني، ٢٠١٨: ٧). وعليه أصدر رئيس مجلس الوزراء المصري قراراً بتشكيل لجنة وطنية لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الأممية، وأسندت مهامها لوزارة التعاون الدولي، التي حرصت على التشاور مع كافة الأطراف الوطنية المعنية؛ لإنتاج تقرير المراجعة الوطنية الطوعية للتنمية المستدامة. (التقرير الإحصائي الوطني، ٢٠١٨: ١)

ولقد جاءت أهمية قيادة الأعمال في تحقيق الهدف الثامن: "تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع"، وذلك من خلال مجموعة من الغايات؛ كالحفاظ على النمو الاقتصادي الفردي، وتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية الاقتصادية؛ من خلال التنويع والارتقاء بمستوى التكنولوجيا والابتكار، وتعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية، والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية وفرص العمل اللائق، ومباشرة الأعمال الحرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، والتشجيع على إضفاء الطابع الرسمي على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ونموها من خلال الحصول على الخدمات المالية. (التقرير الإحصائي الوطني، ٢٠١٨: ٤٥-٤٨)

كذلك برز الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في الهدف التاسع: "إقامة بنية تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار"، وذلك من خلال مجموعة غايات؛ كزيادة فرص حصول المشروعات الصناعية، ولاسيما البلدان النامية على الخدمات المالية، بما في ذلك الائتمانات ميسورة التكلفة، وإدماجها في

سلاسل القيمة، كذلك تحسين البنى التحتية، وتحديث الصناعات بحلول ٢٠٣٠؛ من أجل استدامتها، مع زيادة الموارد، وزيادة التكنولوجيات والعمليات الصناعية، بالإضافة إلى تعزيز البحث العلمي، وتحسين القدرات التكنولوجية في القطاعات الصناعية. (التقرير الإحصائي الوطني، ٢٠١٨: ٥٠-٥٢)

- زيادة التوجُّهات العالمية نحو الجامعة الريادية "Entrepreneurship University":

وهو ما يعرف بـ"التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation"؛ من أجل تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى الجامعة، وتشجيع الاندفاع نحو تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية، وهو مرتبط مهم لنجاح الريادية، وتمييز الفرص، والاستعداد لاستغلالها، وتقبُّل المخاطرة وإدارتها، وتنظيم وتنسيق الموارد لتحقيق الميزة التنافسية.

تتسم الجامعة الريادية بأنها مبتكرة ومبادرة، وقادرة على تعرُّف الفرص وابتكارها، والعمل في فرق، وأفرادها يتسمون بالقدرة على المخاطرة، ويحاولون الرد على التحديات. ومن ثمَّ فهي تكاد تجمع بين كل وجهات النظر من حيث إنها منظمة تتبع أسلوب إدارة المشروع، وأفرادها رواد أعمال، واعتمادها على الابتكار والمبادرة في التفاعل مع البيئة.

- تعدُّد التقارير والمجلات الدولية في ريادة الأعمال:

وجود اتجاه عالمي يعزز ويعضد من أهمية ريادة الأعمال، وتمثل ذلك في وجود عدد من التقارير والتصنيفات التي تحدد ترتيب الدول في ريادة الأعمال؛ مثل: تقارير البنك الدولي، والذي يهتم بـ"ممارسة الأعمال Doing Business"، تقرير الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال The Global Entrepreneurship Research Association، تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurship Monitor، مؤشر ريادة الأعمال العالمي Global Entrepreneurship Index-GEI، حيث تهتم هذه التقارير بتقديم المعرفة حول العلاقة بين ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية والازدهار، وقياس جودة وديناميكيات النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال على المستوى العالمي.

هذا الاهتمام أدى إلى ظهور الدوريات العالمية المتخصصة في ريادة الأعمال، والتي تهتم بنشر بحوث ريادة الأعمال على وجه الخصوص، على سبيل المثال: مجلة ريادة الأعمال الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship Journal، ومجلة Technovation، ومجلة ممارسات ونظريات ريادة الأعمال Entrepreneurship Theory and Practice، مجلة نقل التكنولوجيا Journal of Technology Transfer، مجلة رأس المال المغامر Venture Capital، والمجلة العالمية للريادة والإدارة International Entrepreneurship and Management Journal، هذا بالإضافة إلى المجالات الأخرى غير المتخصصة في ريادة الأعمال كمجال، ولكنها تنشر بحوث ريادة الأعمال؛ على سبيل المثال: مجلة الدراسات التجارية Journal of International Business Studies، مجلة الإدارة الإستراتيجية Journal of Strategic Management، ومجلة القيادة والدراسات التنظيمية Journal of Leadership and Organizational Studies، وغيرها من المجالات الأخرى.

ب- منطلقات محلية:

- رؤية مصر ٢٠٣٠:

أطلقت مصر رؤية ٢٠٣٠، والتي نصّت على الاقتصاد التنافسي المتنوع المرتكز على الابتكار في متن رؤيتها، كذلك اعتبرت من أحد أهم ركائزها أن تكون من أكبر ٣٠ اقتصاد في العالم بحلول عام ٢٠٣٠، وقد نصّت الرؤية على: "بقوة وعزيمة المصريين ستكون مصر الجديدة القائمة على العدالة والتنمية المستدامة، ذات اقتصاد تنافسي ومتنوع، يعتمد على الابتكار والمعرفة، يستثمر عبقرية المكان والإنسان، ويرقى بجودة الحياة وسعادة المصريين". (رؤية مصر ٢٠٣٠)

- إستراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠:

قادت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في مصر إعداد إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتم تدشينها لتدخل حيز التنفيذ في ٢٠١٦، وبدأ التنفيذ من خلال وضع الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة في إطار تلك الإستراتيجية، باعتبارها إطارا حاكما لخطط التنمية في مصر حتى عام ٢٠٣٠.

(نصر، ٢٠١٧: ٦٧). وتم تصميم هذه الإستراتيجية لتكون بمثابة خارطة طريق لتعظيم الاستفادة من إمكانات مصر وميزاتها التنافسية، بالتعاون مع المجتمع المدني والقطاع الخاص وشركاء التنمية. وقد جاءت في ثلاثة أبعاد: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. وتتضمن هذه الأبعاد عشرة محاور، بالإضافة إلى محور السياسة الخارجية والأمن القومي والسياسة الداخلية، ويشمل كلُّ محور: الهدف الإستراتيجي، والأهداف الفرعية، ومؤشرات قياس الأداء، والمستهدفات الكمية المخططة لتحقيق الأهداف والتحديات المتوقعة، والبرامج والمشروعات وأولويات تنفيذها وتتابعها الزمني. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩)

ومن تحليل الإستراتيجية تبين للباحثة: أن ريادة الأعمال تؤدي دورا في تحقيق بعض أهداف الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال: تهدف ريادة الأعمال إلى تخفيض معدل البطالة ليصل إلى ٥٪، كذلك وصول نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى مصاف الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع؛ لما تحقَّقه من تحسين للدخل، وزيادة فرص العمل، وتحقيق الثروة، وكان ذلك أحد الأهداف الفرعية في محور الاقتصاد، كذلك تبرز الإستراتيجية أهمية ريادة الأعمال في أهداف محور الشفافية، وكفاءة المؤسسات الحكومية ضمن أهدافه الفرعية، التي تسعى إلى تحسين مستوى المعيشة، وتطوير مناخ الأعمال، بالإضافة إلى أن ريادة الأعمال تمكن الطلاب من المهارات الحياتية، وخاصةً مهارات القرن ٢١، وكان ذلك ضمن أحد الأهداف الفرعية لمحور التعليم، والعمل على زيادة عدد براءات الاختراع المحلية، وبناء مخرج تعليمي قادر على التفكير النقدي والإبداع والابتكار وريادة الأعمال في التعليم الجامعي، وكان ذلك في الأهداف الفرعية لمحور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي.

- الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ EGY-STI:

وقد تمَّ فيها دمج إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار التي أعدتها وزارة البحث العلمي، وكذا إستراتيجية البحث العلمي التي أعدتها وزارة التعليم العالي، وكذا التوجُّهات الرئيسية لإستراتيجية التنمية "مصر ٢٠٣٠"، كما اعتمدت وثيقة "إستراتيجية العلوم

والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ EGY-STI" في إعدادها على منهجية محدّدة تراعي كونها إستراتيجية وطنية، تعكس توجّهات مصر في الفترة القادمة: (إستراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠)، وفي نفس الوقت تعكس التوجّهات المستقبلية العالمية في مجال العلوم والتكنولوجيا نحو الابتكار؛ بما في ذلك الأهداف الإنمائية المستدامة التي حدّتها الأمم المتحدة لعام ٢٠٣٠، وذلك في إطار سعي مصر للحاق بالثورات العلمية الحالية؛ مثل: التكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية والنانوتكنولوجي والمعلوماتية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٧)

وقد تمّ تحديث وتكويد لمشروعات ودراسات إستراتيجية في العلوم والتكنولوجيا ٢٠٣٠، وقسمت إلى مسارين، كلُّ مسارٍ يحتوي على عدد من المحاور والمشروعات/الدراسات، حيث اهتمت الإستراتيجية بزيادة الأعمال في المسار الأول في محور رقم (٥): "الاستثمار في البحث العلمي والشراكة"؛ سواء بعملية الريادة نفسها أو من خلال رواد الأعمال، كذلك في محور رقم (٦): "التعليم أمن قومي"، وذكرت أيضا في المسار الثاني في محور رقم (١٣): "العلوم الاجتماعية والإنسانية". (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨)

- مشروع رواد ٢٠٣٠:

تحت مظلة وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بقرار وزاري ٨٨ لعام ٢٠١٧؛ تمّ إنشاء مشروع ٢٠٣٠؛ بهدف تمكين الشباب من تأسيس المشاريع الخاصة، والعمل على تكريس ودعم دور ريادة الأعمال في تنمية الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادر الدخل، وذلك من خلال تنفيذ محاور المشروع، ويساهم المشروع في توفير مجموعة من الخدمات؛ مثل: المنح التعليمية والماجستير لدراسة مجال ريادة الأعمال بشكل أعمق وعلى نطاق أوسع. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩)

كما يهدف مشروع رواد ٢٠٣٠ إلى تحفيز وإثراء ثقافة الابتكار، وريادة الأعمال في مصر؛ من خلال وضع منظومة متكاملة للابتكار؛ بحيث يصبح ركيزة أساسية من ركائز جمهورية مصر العربية؛ تطبيقاً لرؤية إستراتيجية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة،

الهادفة إلى أن يكون المجتمع المصري بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمعاً مبدعاً، مبتكراً، ومنتجاً للعلوم والتكنولوجيا والمعارف، ويتميز بوجود نظام متكامل، يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة، ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية؛ بحيث تصبح مصر من أفضل ٣٠ دولة في مؤشر التنافسية العالمية ٢٠٣٠. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩)

ج - المنطلقات النظرية:

- النماذج الرائدة في النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال:

قد تم تحليل مجموعة من النماذج الرائدة في النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال في الإطار النظري للبحث، حيث تم تناول نماذج: إيسنبرج (Isenberg, 2011)؛ نموذج (المبيرك؛ الجاسر، ٢٠١٤)؛ نموذج سبيجل (Spigel, 2015)؛ نموذج ستام وسبيجل (Stam; Spigel, 2016)؛ نموذج (مؤسسة موغلي، ٢٠١٦)، كما تم تحليل بعض النماذج الرائدة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكزة على الجامعة؛ مثل: دراسة "فليترز وجرين وريس" (Fetters; Greene; Rice, 2010)؛ دراسة أستريو وبازيان وبراجينسكي (Asterbro; Bazzazian; Braguinsky, 2012)؛ دراسة جراهام (Graham, 2014)؛ نموذج ميكونين (Mikkonen, 2015)؛ نموذج ريز وآخرين (Reyes, et al., 2017).

واتبع هذا التحليل وضع نموذج نظري مستمد من تحليل هذه النماذج وقد تكوّن من عدة عناصر أساسية، لا بد وأن تتوافر في بيئة ريادة الأعمال، وتشمل العناصر البشرية المتمثلة في المواهب ورواد الأعمال، والتي تتسم بارتياح الأعمال والمخاطرة المحسوبة والابتكارية والثقة في الذات، والقيادة الريادية ذات الرؤية والأهداف الواضحة، والموارد المالية والمادية، وما تمتلكه الجامعة من التمويل والبنية التحتية، والعناصر التنظيمية؛ مثل: بناء الشراكة الخارجية المتعددة المستويات، وسياسات الدعم، والتنظيم الفعّال، والعناصر التعليمية المتمثلة في التعليم لريادة الأعمال، وثقافة ريادة الأعمال، فضلاً عن أهمية وجود المخرجات أو النتائج، والتي تتمثل في النشاط الريادي، والتي تعد من أهم

دعائم النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وكانت عناصر ومكونات النموذج الموجه للدراسة الميدانية.

- النماذج الرائدة في التخطيط الإستراتيجي وإعداد الإستراتيجيات:

وتعد هذه النماذج بمثابة المرجعية في بناء الإستراتيجية المقترحة، وقد تم اعتماد نموذج ولين وهنجر (Wheelen; Hunger, 2012: 15) في البنية الهيكلية للإستراتيجية المقترحة وآليات تنظيمها، وتبنت الباحثة مراحل النموذج الأساسية، والذي تكوّن من أربع مراحل رئيسية؛ تبدأ بالتحليل البيئي الذي يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والمرحلة الثانية صياغة الإستراتيجية، وتشمل وضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة، وصياغة الأهداف الإجرائية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجية، والمرحلة الثالثة وتتضمن تنفيذ الإستراتيجية، وتشمل خطة العمل والإجراءات والشواهد والجهات المنفذة، والمرحلة الأخيرة، وتشمل التقييم والتحكم.

كما تم الالتزام بالمحاور السبعة لنموذج (SV)، والتي تبدأ بحرف (S) حتى يمكن الوقوف على نقاط القوة ومواطن الضعف، فيما يتعلق بالهيكل الإداري "Structure"، والأفراد "Staff"، والموارد "Sources"، ونمط الإدارة "Style"، والأنظمة "Systems"، والمهارات "Skills"، والقيم المشتركة "Shared Value". ودراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد كل من: الفرص المتاحة لاستثمارها، والتهديدات الخارجية لمواجهتها؛ من خلال الالتزام بنموذج "PEST"، وتحديد العوامل السياسية "Political"، والعوامل الاقتصادية "Economic"، والعوامل الاجتماعية "Social"، والعوامل التقنية "Technical". (هيبة؛ السيد، ٢٠١٦: ١٢٦-١٢٨)

د- المنطلقات الميدانية:

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى معرفة واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وترتيب عناصره لمعرفة أولويات التطوير؛ حيث جاء إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية بدرجة "متوسطة"، وجاء

الإجمالي للعناصر دالاً إحصائياً.

وجاءت العناصر البشرية في المرتبة الأولى بدرجة توافر "عالية"، واحتل بعد "المواهب ورواد الأعمال" المرتبة الأولى، يليه بعد "القيادة الريادية" في المرتبة الثانية. ثم جاءت العناصر التنظيمية في المرتبة الثانية، واحتل بعد "بناء الشراكات" المرتبة الأولى، ثم تساوى بعدي "سياسات الدعم" و"التنظيم الفعّال" المرتبة الثانية؛ بنفس قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما جاءت العناصر التعليمية/الثقافية في المرتبة الثالثة بدرجة توافر "متوسطة"، واحتل بعد "ثقافة الريادة" المرتبة الأولى، يليه بعد "التعليم الريادي" في المرتبة الثانية. ثم جاءت عناصر النشاط الريادي في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة. وجاءت العناصر المالية/المادية في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة توافر "متوسطة"؛ حيث احتل بعد "البنية التحتية" المرتبة الأولى، يليه بعد "التمويل" في المرتبة الثانية.

ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر العناصر الخمسة للنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة، والتي تعزى للمنصب القيادي، وكانت بين فئة رئيس قسم، وفئة عميد كلية، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، وهو فئة عميد الكلية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في درجة تقدير أفراد عينة البحث حول إجمالي توافر العناصر الخمسة للنظام الإيكولوجي المرتكز على الجامعة، والتي تعزى لتخصص الكلية بين القطاع التربوي، والقطاع العملي التطبيقي، وكانت الفروق لصالح القطاع العملي التطبيقي.

٢- المبادئ الحاكمة للإستراتيجية المقترحة:

تتلخص أهم المبادئ الحاكمة للإستراتيجية المقترحة فيما يلي:

أ - مبدأ التوازن: إنشاء نظام إيكولوجي متوازن في كل مكوناته وعناصره، يعطي الأهمية ذاتها وينسب متساوية لكل من: الاستثمار المالي، والاستثمار في قدرات الموارد البشرية، وتعزيز القدرات القيادية، والبنى التحتية، والنظم الثقافية، والأنشطة الريادية؛ الأمر الذي يسهم في زيادة العائد على الاستثمار في الريادة.

ب - مبدأ الابتكار: أصبحت الابتكارات أكثر أهمية من الموارد المادية، بل أصبحت من أهم مصادر التمويل الجامعي البديل، والتي ستصبح العامل الأساسي في نمو الاقتصاد وإنتاج المعرفة واقتنائها، والنظم الإيكولوجية لريادة الأعمال؛ لتصبح كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة؛ لتحسين المخرجات التعليمية والخدمات، سواء أكان ذلك في التعليم المحلي أم الدولي؛ حيث تعد مشروعات الابتكار من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي، ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

ج - مبدأ التجديد والتطوير: يعتمد التطوير على الابتكار، ليس فقط بتطوير منتج معين أو خدمة جديدة للمستفيدين وأصحاب المصلحة، ولكن أيضا الاهتمام بالاستثمار؛ لتأمين مشاريع جديدة، ومن ثم إنشاء نظام إيكولوجي متكامل العناصر يمكنه أن يكون مصدرا من مصادر التجديد والنجاح الريادي.

د - مبدأ التكامل: النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة جزء لا يتجزأ من النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في المجتمع ككل، فلا يمكن إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعات وتطويره دون وجود نظام إيكولوجي فعال لريادة الأعمال في المجتمع المحيط، فالعلاقة بينهما علاقة تكاملية، تؤثر وتتأثر، كل نظام منهما لا يعمل في فراغ، بل يكمل أحدهما الآخر، ويتفاعل معه.

هـ - مبدأ إنشاء القيمة: حيث يمكن لرواد الأعمال الذين يبدون اهتماما قويا واستعدادا قويا لإنشاء القيمة الاستمرار في الدورات والبرامج الاختيارية التي تركز على كيفية تنظيم عمليات إنشاء القيمة؛ من خلال بناء بدء مشروعات جديدة تتيح لهم إيجاد فرص عمل من منطلق أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الجامعي؛ من خلال فرص التعليم

التي يقدمها لأصحاب المشروعات الريادية، سواء للطلاب المقيدّين أو الخريجين أو رجال الأعمال؛ بما يساهم في الإسراع من زيادة دخولهم، وتحقيق الثروة؛ بما يؤدي إلى ارتفاع معدلات نمو الاقتصاد ككل.

ثانياً: مرحلة المسح البيئي Environmental Scanning:

مرّت مرحلة المسح البيئي أو التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis) بعدة خطوات متسلسلة لبناء الإستراتيجية المقترحة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- 1- تم استخلاص واستنتاج نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية لجامعة الإسكندرية؛ من خلال تشخيص واقع جهود الجامعة في إنشاء نظام إيكولوجي لريادة الأعمال، والذي تم تناوله نظرياً في البحث الحالي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن واقع النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال؛ لتحديد العناصر المتوافرة بدرجة عالية، والعناصر التي بها ضعف أو قصور، ثم ترتيب العناصر الرئيسة والعناصر الفرعية للنظام الإيكولوجي، وعبارات كل منهما؛ طبقاً لدرجة التوافر، وذلك باعتماد المعيار الذي تم تحديده في إجراءات الدراسة الميدانية.
- 2- تم استخلاص واستنتاج الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية المؤثرة على جامعة الإسكندرية؛ من خلال تحليل لأبرز النماذج الرائدة عالمياً ومحلياً، بالإضافة إلى الرجوع إلى التقارير الرسمية، والإستراتيجيات المحلية.
- 3- تم إعداد استمارة بها مصفوفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال؛ بأسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وتم تحكيمها من خلال مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٦) محكمين من أعضاء هيئة التدريس، الذين تم اعتمادهم كمدرّبين دوليين في ريادة الأعمال [ملحق: (٣)]، وتم عمل التعديلات وإعداد الاستمارة في صورتها النهائية.
- 4- تم توجيه الاستمارة في صورتها النهائية [ملحق: (٥)]، إلى بعض منسقي ريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، والذين تم اعتمادهم كمدرّبين دوليين في ريادة الأعمال،

بالإضافة إلى بعض الخبراء في ريادة الأعمال، والذين بلغ عددهم (٢٠) فرداً؛ وذلك بهدف تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، وذلك من خلال إعطاء القيمة المناسبة لدرجة التأثير، والتي تشير إلى تأثير كل عامل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية في تفعيل النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وتتراوح قيمته ما بين (١-٥)؛ حيث تمثل الدرجة (١) درجة التأثير الأقل، بينما تمثل الدرجة (٥) درجة التأثير الأعلى لهذا العامل، وكذلك إعطاء القيمة المناسبة لدرجة احتمالية الاستمرار، وتشير إلى احتمالية استمرار كل عنصر في التأثير على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وتتراوح قيمة احتمالية الاستمرار ما بين (١-١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١) أقل احتمالية لاستمرارية العنصر في التأثير، بينما تشير الدرجة (١٠) إلى أقصى درجة في احتمالية الاستمرار في التأثير.

٥- تم حساب المتوسط الحسابي لكل من درجات التأثير واحتمالية الاستمرار لكل العبارات عن طريق قسمة مجموع درجات الاستجابات على عدد أفراد العينة، وتم حساب متوسط الوزن النسبي للعبارات وفقاً لما يلي:

متوسط الوزن النسبي للعبارات (درجة أهميتها) = حاصل ضرب متوسط درجة التأثير للعنصر × متوسط احتمالية البقاء أو الاستمرارية لذات العنصر.

٦- تم ترتيب بنود الاستمارة وفقاً لمتوسطات أوزانها النسبية؛ وذلك من خلال الاعتماد على الدرجة (٣) لتمثل درجة تأثير المتوسط للعبارات، والدرجة (٥) لتمثل درجة استمرار المتوسط لذات العبارات، ومن ثم فإن الدرجة (١٥) تمثل الوزن النسبي المرجح لهذه العبارات، وأن حصول العبارات على متوسط وزن نسبي (أصغر من ١٥)، تعني أنها عبارة غير مؤثرة على النظام الإيكولوجي؛ لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، وعليه؛ يتم استبعادها، أما العبارات التي تحصل على متوسط وزن نسبي (أكبر من ١٥) تعني أنها عبارة مؤثرة، ويجب دراستها جيداً والتركيز عليها.

٧- تم رصد النتائج الخاصة بتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على النظام

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، وقد تم ترتيب هذه العناصر وفقا لمتوسطات الوزن النسبي الأعلى، والجداول من (٢٩) إلى (٣٢) توضح ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

- عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية:

أ- نتائج خاصة بجوانب القوة:

جدول (٢٩): الترتيب التنازلي لدرجة أهمية جوانب القوة المؤثرة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية وفقا لمتوسط الأوزان النسبية

أ- جوانب القوة:						
م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط الوزني النسبي	الترتيب
٢	إنشاء مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال ليكون أول مركز تأسس بالجامعات المصرية داخل جامعة الإسكندرية.	٩٨	٤.٩٠	١٧٧	٨.٨٥	١
٥	اعتماد تدريس مقرر "ريادة الأعمال والابتكار" في كليات الجامعة، وهو مقرر معتمد من مؤسسة بيرسون البريطانية.	٩٠	٤.٥٠	١٦٩	٨.٤٥	٢
٨	وضع خطط إستراتيجية بالجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.	٨٨	٤.٤٠	١٧٢	٨.٦٠	٣
٤	اعتماد بعض أعضاء هيئة التدريس كمدرسين دوليين معتمدين في ريادة الأعمال.	٨٨	٤.٤٠	١٦٩	٨.٤٥	٤
١	سمعة أكاديمية متميزة، حققتها الجامعة منذ إنشائها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويتضح ذلك من ترتيبها في التصنيفات الدولية للجامعات.	٨٤	٤.٢٠	١٧٥	٨.٧٥	٥
١١	تصميم القيادات الأكاديمية لمبادرات تهدف اكتشاف رواد الأعمال.	٨٤	٤.٢٠	١٦٩	٨.٤٥	٦
٩	قرار إنشاء حاضنة أعمال متخصصة للذكاء الاصطناعي في جامعة الإسكندرية.	٨٥	٤.٢٥	١٦٤	٨.٢٠	٧

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

أ- جوانب القوة:						
م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط	الترتيب
٣	تدريب بعض أعضاء هيئة التدريس على تدريس منهج ريادة الأعمال والابتكار.	٨٥	٤.٢٥	١٦٢	٨.١٠	٨
٧	تتنوع فئات مجلس إدارة المركز من خبراء في قطاع الأعمال والمدير التنفيذي والذي يشرف على منسقي الكليات، والقطاع الإداري والمالي ومستشاري المركز، وفريق المركز الرئيس.	٨٣	٤.١٥	١٦١	٨.٠٥	٩
١٠	توفر رواد الأعمال الذين لديهم مهارات بدء المشروعات الريادية.	٧٩	٣.٩٥	١٦٧	٨.٣٥	١٠
٦	يستفيد المركز من رواد الأعمال الناجحين ويعزز الاتصالات بهم بعرض قصص النجاح.	٨٠	٤.٠٠	١٥٣	٧.٦٥	١١
١٢	زيادة معدلات الأبحاث المتميزة المنشورة من طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجال ريادة الأعمال.	٧٠	٣.٥٠	١٤٦	٧.٣٠	١٢
١٣	تمويل مركز التطوير الوظيفي لعدد من المشروعات سنوياً في مجال المشروعات الصغيرة.	٦٨	٣.٤٠	١٣١	٦.٥٥	١٣
مجموع متوسطات الوزن النسبي						٤٤٢.٧٥

يوضح الجدول رقم (٢٩): أن متوسطات الوزن النسبي لنقاط القوة حصلت على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة إيجابية واضحة؛ وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

ب- نتائج خاصة بمواطن الضعف:

جدول (٣٠): الترتيب التنازلي لدرجة أهمية جوانب الضعف المؤثرة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية وفقا لمتوسط الأوزان النسبية

ب- مواطن الضعف						
م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط النسبي	الترتيب
٤	عدم توفر السيولة للإفناق على احتياجات العمل الريادي، وتغطية تكاليف التشغيل.	١٠٠	٥.٠٠	١٦٨	٨.٤٠	١
٢	ضعف المخصصات المالية لتمويل المشروعات الريادية في الجامعة.	٩٥	٤.٧٥	١٦٧	٨.٣٥	٢
٣	كثرة التعقيدات الروتينية في تسجيل الفكرة الابتكارية.	٩٤	٤.٧٠	١٦٢	٨.١٠	٣
٩	استطالة الهياكل التنظيمية للجامعة وغلبة المركزية في معظم الأمور.	٨٣	٤.١٥	١٧١	٨.٥٥	٤
٧	عدم وجود آليات واضحة لبناء الشراكات بين الجامعة والمؤسسات الصناعية لضمان نقل الأفكار الريادية إلى حيز التطبيق.	٨٧	٤.٣٥	١٥٥	٧.٧٥	٥
١	عدم وجود موقع إلكتروني خاص بوحدة التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة على الإنترنت.	٨٨	٤.٤٠	١٥٢	٧.٦٠	٦
٥	عدم وجود بوابة إلكترونية في الكلية/ الجامعة لعرض الأفكار الابتكارية وتسجيلها، والتعرّف على الإمكانيات التمويلية.	٩٤	٤.٧٠	١٣٩	٦.٩٥	٧

ب- مواطن الضعف						
م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط	الترتيب
١٢	ضعف تنمية البرامج والمقررات الدراسية لمهارات الإبداع والابتكار، وأخذ المخاطر وتحمل نتائج الفشل لدى الطلاب.	٨٥	٤.٢٥	١٥١	٧.٥٥	٨
٦	قلة توافر الخدمات اللوجستية من شبكات لخدمات النقل والاتصالات، والخدمات الحاسوبية والقانونية، والاستشارات الفنية وقنوات التسويق والبيع وغيرها.	٨٥	٤.٢٥	١٣٦	٦.٨٠	٩
١٠	ضعف توافر قواعد بيانات ومعلومات وفقا لنظم المعلومات الإدارية الحديثة.	٧٥	٣.٧٥	١٥٤	٧.٧٠	١٠
١١	محدودية وجود برامج الدراسات العليا في الجامعة التي تمنح درجات علمية في الماجستير والدكتوراه تخصص ريادة الأعمال.	٧٣	٣.٦٥	١٥٢	٧.٦٠	١١
٨	ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.	٧٣	٣.٦٥	١٤٢	٧.١٠	١٢
مجموع متوسطات الوزن النسبي					٣٩٨.٥٦	

يوضح الجدول رقم (٣٠): أن متوسطات الوزن النسبي لنقاط الضعف حصلت على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة إيجابية واضحة؛ وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

من خلال عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على النظام

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية تبين أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لجوانب القوة (٤٤٢.٧٥) يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لجوانب الضعف (٣٩٨.٥٦)؛ بما يوضح أن الوضع الراهن للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة به جوانب قوة يمكن استثمارها لزيادة ممارسة ريادة الأعمال؛ وأن التوجُّه الريادي للجامعة على الطريق الصحيح بالرغم من حدائته.

- عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية:
أ- نتائج خاصة بالفرص المتاحة:

جدول (٣١): الترتيب التنازلي لدرجة أهمية الفرص المؤثرة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية وفقا لمتوسط الأوزان النسبية

أ- الفرص:							
م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط النسبي	الترتيب	
١	وجود اتجاه عالمي يعزز ويعضد من أهمية ريادة الأعمال، وتمثل ذلك في وجود عدد من التقارير والتصنيفات التي تحدد ترتيب الدول في ريادة الأعمال مثل: تقارير البنك الدولي، GEM، GERA، GEI.	٩٤	٤.٧٠	١٨١	٩.٠٥	١	٤٢.٥٤
٣	إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وتحفيز المواطنين على الدخول إلى سوق العمل؛ من خلال هذه المشروعات، ونشر وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال والبحث والإبداع والابتكار.	٩٣	٤.٦٥	١٧٧	٨.٨٥	٢	٤١.١٥
٢	وجود اتجاه قوي لدى القيادة	٩١	٤.٥٥	١٨٠	٩.٠٠	٣	٤٠.٩٥

أ- الفرص:							
م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
	السياسية في مصر نحو تعزيز الدور الريادي للجامعات المصرية، وهو ما عبّرت عنه رؤية مصر (٢٠٣٠).						
٤	إطلاق وزارة التخطيط والإصلاح الإداري في مصر مشروع رواد ٢٠٣٠؛ حيث يهدف إلى: (إنشاء عدد من حاضنات الأعمال في الجامعات المصرية لتشجيع المشروعات التنموية التي تخدم احتياجات المجتمع، احتضان الشركات التي تلبي الاحتياجات المحلية بصفة خاصة من خلال ابتكارات تقدمها تلك الشركات).	٨٨	٤.٤٠	١٧٢	٨.٦٠	٣٧.٨٤	٤
٨	تركيز برنامج الحكومة على دعم التعليم العالي والبحث العلمي في مصر كالتوسع في إنشاء وتطوير الجامعات والتركيز على التخصصات المطلوبة لسوق العمل.	٨٦	٤.٣٠	١٦٩	٨.٤٥	٣٦.٣٤	٥
٧	انتشار بعض المدن العلمية وواحات وأودية العلوم والتكنولوجيا في مصر.	٨٥	٤.٢٥	١٦٣	٨.١٥	٣٤.٦٤	٦
٩	وجود مجموعة من الخطط القومية لإصلاح التعليم الجامعي مثل: (رؤية مصر ٢٠٣٠، والإستراتيجية القومية للعلوم	٨٣	٤.١٥	١٦٥	٨.٢٥	٣٤.٢٤	٧

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

أ- الفرص:							
م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
	والابتكار).						
١٠	إطلاق البرنامج القومي للتحالفات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية؛ بدعم وتمويل من الحكومة المصرية.	٨٣	٤.١٥	١٦٥	٨.٢٥	٣٤.٢٤	٧ مكرر
٦	موقع جيوسياسي فريد للجامعة؛ فهي بيئة: (سياحية، سياحية)، ومن ثم تشكل وضعا إدارياً فريداً، يمكنها استغلال الموارد المتاحة من جهة، وتعزيز بناء وتنفيذ البرامج التعليمية والبحثية غير النمطية؛ بما يسهم في تعزيز التوجّه الريادي.	٨١	٤.٠٥	١٦١	٨.٠٥	٣٢.٦٠	٨
٥	وجود آليات تمويل متنوعة لدى العديد من الجهات الحكومية؛ بما في ذلك صندوق العلوم والتكنولوجيا، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، وبرنامج البحوث والتنمية والابتكار.	٨١	٤.٠٥	١٥٩	٧.٩٥	٣٢.٢٠	٩
						٣٦٦.٧٤	
مجموع متوسطات الوزن النسبي							

يوضح الجدول رقم (٣١): أن متوسطات الوزن النسبي للفرص حصلت على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة إيجابية واضحة؛ وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

ب- نتائج خاصة بالتهديدات المتوقعة:

جدول (٣٢): الترتيب التنازلي لدرجة أهمية التهديدات المؤثرة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية وفقا لمتوسط الأوزان النسبية

ب - التهديدات:							
م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط النسبي	الترتيب	
٩	عدم توافر نصوص صريحة لحماية الفكرية لأفكار الشباب في الاحتفاظ بمشروعات وحقوق ملكيتهم الفكرية.	٩٣	٤.٦٥	١٦٠	٨.٠٠	١	٣٧.٢٠
٦	عزوف بعض مؤسسات المجتمع عن التعاون والتشارك مع الجامعات الحكومية.	٨٥	٤.٢٥	١٦٣	٨.١٥	٢	٣٤.٦٤
٣	انخفاض الدعم المادي المقدم من الدولة للمشروعات الريادية المقدمة من الطلاب.	٩١	٤.٥٥	١٥١	٧.٥٥	٣	٣٤.٣٥
٢	ضعف المنظومة التشريعية لتحفيز وحماية الابتكار في مصر.	٨٨	٤.٤٠	١٥٢	٧.٦٠	٤	٣٣.٤٤
٤	عجز الجامعات على استيعاب معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية.	٨٥	٤.٢٥	١٤٧	٧.٣٥	٥	٣١.٢٤
٧	ارتفاع مخاطر الاستثمار في مصر بسبب الارتفاع الحاد في مستوى التضخم، واستمرار عجز الموازنة، والعجز في ميزان المعاملات الجارية.	٨٧	٤.٣٥	١٤٣	٧.١٥	٦	٣١.١٠
٨	استمرار التوترات السياسية الإقليمية المتزايدة والتعرض لمخاطر تغير الأسعار وحساسية تدفق رؤوس الأموال إلى الأسواق	٨٦	٤.٣٠	١٤٣	٧.١٥	٧	٣٠.٧٥

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

ب - التهديدات:							
م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط	احتمال الاستمرارية	المتوسط النسبي	الترتيب	
	الناشئة.						
٥	ضعف التطور في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر في ظل مثيله بالدول المتقدمة.	٨١	٤.٠٥	١٣٨	٦.٩٠	٢٧.٩٥	٨
١	تدني ترتيب مصر في بعض التقارير والتصنيفات الدولية المهتمة بريادة الأعمال.	٨٦	٤.٣٠	١٢٧	٦.٣٥	٢٧.٣١	٩
مجموع متوسطات الوزن النسبي						٢٨٧.٩٨	

يوضح الجدول رقم (٣٢): أن متوسطات الوزن النسبي للتهديدات حصلت على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة بصورة إيجابية واضحة؛ وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

من خلال عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية تبين أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص (٣٦٦.٧٤) يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات (٢٨٧.٩٨)؛ بما يوضح أن الوضع الراهن للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة لديه قوى إيجابية تمكنه من اقتناص الفرص في البيئة الخارجية، والتي تؤدي إلى ازدهاره، وزيادة عدد المشروعات الابتكارية.

ومن ثم؛ فإن الأمر يفرض على الجامعة عند إقدامها على تبني إستراتيجية لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال أن تأخذ في اعتبارها: (دراسة مواردها المتاحة، وتحديد احتياجاتها الآنية والمستقبلية، وتقييم المخاطر، وتحديد الأولويات)، وبالتالي عدم ترك إدارة الموارد والاستثمار للصدفة، وإنما لابد من تحليل الفجوة "Gap Analysis"، أو

بمعنى آخر تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، ثم تأتي الخطوة الحاسمة ممثلة في تحويل نتائج هذا التحليل إلى أهداف قابلة للتطبيق ومحقة للتوجه الريادي، وفي سياق من التنوع لتشمل بدائل؛ للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة، وأخرى للتغلب على نقاط الضعف والحد من المخاطر والتهديدات.

٨- تم بناء مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)، والتي توضح التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والمزوجة بينهما؛ لتحديد الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي ستكون المنطلق لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

Internal Environment البيئة الداخلية		External Environment البيئة الخارجية فرص (O) Opportunities
Weaknesses (W) ضعف	Strengths (S) قوة	
إستراتيجية الضعف والفرص (W/O) التوجه الدفاعي Defensive	إستراتيجية القوة والفرص (S/O) التوجه الهجومي Offensive	
١ - توفير السيولة للإنفاق على احتياجات العمل الريادي، وتغطية تكاليف التشغيل والمخصصات المالية لتمويل المشروعات الريادية في الجامعة؛ من خلال برنامج الحكومة لدعم التعليم العالي والبحث العلمي وصندوق العلوم والتكنولوجيا وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وبرنامج البحوث والتنمية والابتكار W1,W2-O5,O10.	١ - تعاون مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة مع جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في تحفيز الطلاب على الدخول إلى سوق العمل والاستفادة من برنامج دعم التعليم العالي والبحث العلمي المقدم من الحكومة S1-O2,O5.	
٢ - تسجيل الفكرة الابتكارية من خلال مشروعات الأعمال؛ لتشجيع المشروعات التنموية التي تخدم احتياجات المجتمع مع احتضان الشركات التي تلبي الاحتياجات المحلية بصفة خاصة؛ من خلال ابتكارات تقدمها تلك الشركات W3-O4.	٢ - تطبيق الأنشطة التعليمية الخاصة بمقرر "ريادة الأعمال والابتكار" بواسطة أعضاء هيئة التدريس الذين دربوا على تدريس المقرر وتم اعتمادهم كمدرسين دوليين في بعض المدن العلمية وواحات وأودية العلوم والتكنولوجيا في مصر S2,S4,S8-O6.	
٣ - تطوير الهياكل التنظيمية بالجامعة،	٣ - تكامل وانسجام الخطط الإستراتيجية بالجامعة مع الخطط القومية لإصلاح التعليم الجامعي؛ مثل: رؤية مصر ٢٠٣٠، والإستراتيجية القومية للعلوم	

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

<p>وإنشاء نظم معلومات إدارية؛ من خلال الاستفادة من برنامج الحكومة لدعم التعليم العالي والبحث العلمي في مصر؛ كالتوسُّع في إنشاء وتطوير الجامعات W4,W10-05.</p> <p>٤ - وجود آليات واضحة لبناء الشراكات بين الجامعة والمؤسسات الصناعية؛ لضمان نقل الأفكار الريادية إلى حيز التطبيق؛ من خلال البرنامج القومي للتحالفات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية واحتضان الشركات التي تلبي الاحتياجات المحلية من خلال ابتكارات تقدمها تلك الشركات-W5,08,04.</p> <p>٥ - تفعيل التسجيل الإلكتروني للفكرة الابتكارية؛ من خلال بوابة إلكترونية في الكلية/ الجامعة، وذلك من خلال آليات التمويل المتوفرة من الجهات الحكومية بدعم القيادة السياسية في مصر نحو تعزيز الدور الريادي للجامعات المصرية W7-010,03.</p> <p>٦ - تنمية البرامج والمقررات الدراسية لمهارات الإبداع والابتكار، وفتح برامج الدراسات العليا، لرفع تصنيف مصر في التعليم الريادي وفق التقارير والتصنيفات التي تحدد ترتيب الدول في ريادة الأعمال W8,W11-01.</p> <p>٧ - توفير الخدمات اللوجستية والخدمات المحاسبية والقانونية، والاستشارات الفنية وقنوات التسويق والبيع بالتعاون مع بعض المدن العلمية ووحدات وأودية العلوم والتكنولوجيا في</p>	<p>والابتكار S3-07.</p> <p>٤ - الاستفادة من السمعة الأكاديمية المتميزة للجامعة في تسويق ابتكارات الجامعة؛ من خلال البرنامج القومي للتحالفات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية S5-08.</p> <p>تصميم القيادات الأكاديمية لمبادرات تهدف إلى اكتشاف رواد الأعمال من الطلاب والاستفادة من التمويل المقدم من صندوق العلوم والتكنولوجيا وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وبرنامج البحوث والتنمية والابتكار S6-010.</p> <p>٥ - تفعيل قرار إنشاء حاضنة أعمال متخصصة للكفاء الاصطناعي في جامعة الإسكندرية من خلال التعاون مع مشروع رواد ٢٠٣٠، والذي يهدف إلى إنشاء عدد من حاضنات الأعمال في الجامعات المصرية S7-04.</p> <p>٦ - الاستفادة من تنوع فئات مجلس إدارة مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في الجامعة في استغلال الموارد المتاحة من جهة، وتعزيز بناء وتنفيذ البرامج التعليمية والبحثية غير النمطية والتي كانت نتيجة موقع الجامعة الجيوسياسي من جهة أخرى. S9-09.</p> <p>٧ - إسهام رواد الأعمال الذين لديهم مهارات بدء المشروعات الريادية في تقدم ترتيب مصر في التقارير والتصنيفات الدولية المختلفة لريادة الأعمال. S10-01.</p> <p>٨ - عرض قصص النجاح في الجامعة؛</p>
---	---

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

<p>مصر S6-W9. من خلال حفل سنوي لريادة الأعمال بدعم القيادة السياسية في مصر. S11-O3. ٨ - تطوير قواعد بيانات ومعلومات وفقاً لنظم المعلومات الإدارية الحديثة؛ من خلال الخطط القومية لإصلاح التعليم الجامعي؛ مثل: رؤية مصر ٢٠٣٠، والإستراتيجية القومية للعلوم والابتكار. W10-S7. ٩ - فتح برامج الدراسات العليا في الجامعة التي تمنح درجات علمية في الماجستير والدكتوراه تخصص ريادة الأعمال؛ بالاستفادة من برنامج الحكومة لدعم التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، والذي يهدف إلى التركيز على التخصصات المطلوبة لسوق العمل. W11-O5. ١٠ - تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة؛ بالاستفادة من التمويل المقدم من صندوق العلوم والتكنولوجيا وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وبرنامج البحوث والتنمية والابتكار W12-S10.</p>	<p>من خلال حفل سنوي لريادة الأعمال بدعم القيادة السياسية في مصر. S11-O3. ٩ - تسويق نتائج الأبحاث المتميزة المنشورة من طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجال ريادة الأعمال؛ من خلال البرنامج القومي للتحالفات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية المدعوم من الحكومة المصرية S12-O8. ٩ - التعاون المشترك في تمويل المشروعات الصغيرة بين مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة وكل من صندوق العلوم والتكنولوجيا وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وبرنامج البحوث والتنمية والابتكار S13-O10.</p>	
<p>Weaknesses (W) ضعف</p>	<p>Strengths (S) قوة</p>	
<p>إستراتيجية الضعف والتهديد (W/T) المحافظة على البقاء Survive</p>	<p>إستراتيجية القوة والتهديد (S/T) التوجه التكيفي Adjust</p>	
<p>١ - تعظيم الاستفادة من تمويل رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع؛ لتوفير السيولة النقدية؛ من خلال إنشاء صناديق استثمار جامعية؛ للإنفاق على احتياجات العمل الريادي؛ بما يرفع المخصصات المالية لتمويل المشروعات الريادية، والتحرر من الدعم المادي المقدم من الدولة. W1, W2-T3. ٢ - تيسير إجراءات تسجيل الفكرة</p>	<p>١ - تقديم مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة برامج التوعية؛ لتفعيل دور مؤسسات المجتمع في التعاون والتشارك مع الجامعات الحكومية -S1 T2. ٢ - تنمية مهارات الطلاب الريادية؛ من خلال مقرر "ريادة الأعمال والابتكار"؛ مما يساهم في تقدم ترتيب مصر في بعض التقارير والتصنيفات الدولية</p>	<p>Threats (T) تهديدات</p>

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

<p>والتكنولوجية W9-T5.</p> <p>٧ - توفير قواعد بيانات ومعلومات وفقاً لنظم المعلومات الإدارية الحديثة؛ لمواجهة بطء التطور في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر W10-T8.</p> <p>٨ - تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة؛ لمواجهة الضعف في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر W12-T8.</p>	<p>٩ - تعزيز الاتصالات برؤاد الأعمال الناجحين، بعرض قصص النجاح عبر منصات إلكترونية، والإعلان عنها عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛ لتحقيق أكبر استفادة من قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر S11-T8.</p> <p>١٠ - عرض الأبحاث المتميزة المنشورة من طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجال ريادة الأعمال على بعض مؤسسات المجتمع؛ لتعزيز التعاون مع الجامعات الحكومية S12-T2.</p> <p>١١ - الاستفادة من تمويل مركز التطوير الوظيفي لعدد من المشروعات سنوياً في مجال المشروعات الصغيرة؛ للتغلب على انخفاض الدعم المادي المقدم من الدولة للمشروعات الريادية المقامة من الطلاب S13-T3.</p>
---	--

شكل (١٢): مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)

٩- تم وضع مجموعة من البدائل/الخيارات الإستراتيجية (Strategic Choices)؛ من خلال دمج عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للنظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية في مصفوفة التحليل الرباعي السابقة؛ نتج عنها الوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والتي قد تمثل احتمالات التحرك الإستراتيجي للجامعة تجاه تعظيم التوجُّه الريادي والوصول إلى الجامعة الريادية، حيث يمكن الاستفادة من تلك البدائل الإستراتيجية في مرحلة صياغة الإستراتيجية؛ لتحقيق ازدهار النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، وكانت هذه البدائل أربعة وفقاً لجدول التحليل الرباعي، والتي يمكن توضيحهم كما يلي:

البديل الأول: التوجُّه الهجومي Offensive: يعتمد على الاستفادة من إستراتيجية

تعظيم جوانب القوة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بالجامعة؛ لاقتناص الفرص المتاحة (S/O) في البيئة الخارجية للجامعة؛ بهدف تعظيم التوجُّه الريادي لها، وازدهار النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الإقليم بصفة عامة، وذلك من خلال إحداث نقلة نوعية في التفكير والممارسة للأنشطة الريادية، وإحداث تغييرات ثورية في الإجراءات التنظيمية، وبذلك تصبح الجامعة في مركز هجومي.

البديل الثاني: التوجُّه التكيُّفي Adjust: يعتمد على الاستفادة من إستراتيجية تعظيم جوانب القوة في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بالجامعة؛ لتلافي التهديدات (S/T) في البيئة الخارجية للجامعة؛ بهدف تحقيق التكيُّف والتوافق مع التغيُّرات المحيطة، وذلك من خلال إحداث تغييرات تدريجية وإصلاحات تنظيمية وتعليمية وهيكلية جزئية في عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، وذلك بالتركيز على استخدام ما لديها من نقاط قوة، واستثمارها بشكل جيد؛ للحد من التهديدات التي تواجهها، وتخفيضها إلى أقل قدر ممكن تمكّنها من تحقيق هذا التكيُّف.

البديل الثالث: التوجُّه الدفاعي Defensive: يعتمد على الاستفادة من إستراتيجية معالجة جوانب الضعف في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بالجامعة لاقتناص الفرص (W/O) في البيئة الخارجية للجامعة بهدف معالجة فجوات الأداء، وذلك بمعالجة جوانب الضعف في عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة، وتقليلها إلى أقصى درجة ممكنة؛ للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية إلى أقصى درجة ممكنة، وتتخذ الجامعة في هذه الحالة التوجُّه الدفاعي عن ذاتها، وإصلاح عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال التي تعاني من أوجه ضعف أو قصور، وهذا البديل من المرجح استبعاده؛ لأنه ومن خلال نتائج تشخيص الواقع؛ فإنَّ الجامعة لا تسعى إلى البقاء أو الاستقرار أو الصمود؛ فهي في حالة حراك مستمر فيما يتعلق بريادة الأعمال.

البديل الرابع: الحفاظ على البقاء Survive: يعتمد على الاستفادة من إستراتيجية معالجة جوانب الضعف في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال بالجامعة؛ لتجنُّب

التحديات (W/T) في البيئة الخارجية للجامعة؛ بهدف منع تدهور الأوضاع القائمة في عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة قدر الإمكان؛ من أجل المحافظة على بقاءه واستمراره دون الاستفادة من جوانب القوة ولا تعظيمها ولا اقتناص الفرص الخارجية واستثمارها؛ وذلك من خلال تخفيض كل من جوانب الضعف في النظام الريادي بالجامعة، والتحديات التي تواجهه في البيئة الخارجية إلى أقل قدر ممكن.

والبديل المرجح اختياره من البدائل الأربعة السابقة، والذي يمكن أن يساعد في سد الفجوة الإستراتيجية هو البديل الأول، التوجّه الهجومي "Offensive"، وذلك للأسباب التالية:

- تسعى الجامعة للتغيير والابتكار والتجديد والتقدم نحو الأمام في مجال ريادة الأعمال، وقد ظهر ذلك في فوزها في مسابقة عالمية لريادة الأعمال تابعة للاتحاد الأوروبي؛ عن نشر الوعي بريادة الأعمال، والتي عقدت بالعاصمة الفنلندية هلسنكي "Helsinki"، وحصلت جامعة الإسكندرية على المركز الأول في التصنيفات النهائية في هذه المسابقة؛ حيث استطاعت الجامعة أن تدمج مفاهيم ريادة الأعمال ونشر ثقافتها؛ من خلال مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال.

- لديها كيان تنظيمي يتمثل في مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال، والذي يعد أول مركز تأسس بالجامعات المصرية داخل جامعة الإسكندرية، والذي يركز على نشر ثقافة ريادة الأعمال وتنمية مهاراتها.

- هناك فرص بيئية تسعى الجامعة فعلياً -من خلال إجراءات ممنهجة- لاقتناصها في صورة عقود وشراكات؛ لتعظيم الاستفادة من شركاء النجاح في مجال ريادة الأعمال.

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى معرفة واقع توافر عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ إلى أن إجمالي توافر عناصره في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة "متوسطة"، وجاء الإجمالي للعناصر دالاً إحصائياً، وهذا يدل على أنها حصلت على حد الكفاية، وتجاوزته في بعض العناصر -العناصر البشرية-؛ حيث حصلت على تقدير عالٍ، ولم يسجل أي عنصر من عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال أي درجة أقل من المتوسط.

- أشارت نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية إلى أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لجوانب القوة والفرص يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لجوانب الضعف والتهديدات؛ بما يوضح أن الوضع الراهن في الجامعة به جوانب قوة، يمكن استثمارها لزيادة ممارسة ريادة الأعمال؛ وأن التوجُّه الريادي للجامعة على الطريق الصحيح بالرغم من حدائته.

١٠- تم تحديد القضايا/المجالات الإستراتيجية، وترتيب أولويات التطوير في ضوء نتائج التحليل البيئي (SWOT)، ومصفوفة التحليل الرباعي، والبدائل الإستراتيجية، وكذلك في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، والتي كان من أبرز نتائجها ترتيب عناصر النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجامعة وفقاً لدرجة التوافر، وبذلك أمكن إبراز المجالات الإستراتيجية ذات التأثير في بناء الإستراتيجية المقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، كالتالي:

أ - تطوير الموارد المالية والمادية: عن طريق العدول عن النمط التقليدي الموجَّه في تمويل الأفكار والمشروعات الريادية، ولذلك يجب أن ينظر للمشروعات الريادية والأفكار الابتكارية؛ من خلال علاقتها بقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الاستفادة من عقود الشراكات بين الجامعة والمجتمع وقطاعاته المختلفة، كذلك تسويق الابتكارات بمحاولة تحديد الفرص الريادية التي تستطيع الجامعة تعقبها؛ من خلال تطوير الأفكار ومشروعات الابتكار؛ بما يتناسب مع الأسواق الجديدة، وتعد عاملاً مهماً في دعم عملية تكامل أفكار تصميم المنتج الجديد، والالتزام بتنفيذها في النهاية، وتعمل القيادة والقيم المشتركة على دعم التكامل والرؤية لغرض تحقيق الإبداع، وتتمثل النتيجة في انشاء القيمة لرجال الأعمال ولأصحاب الأسهم؛ من خلال تطوير المنتجات الجديدة، وجعلها قابلة للتسويق والتميز التجاري، وتطوير البنى التحتية وتوفير الخدمات اللوجستية من شبكات لخدمات النقل والاتصالات، والخدمات المحاسبية والقانونية،

والاستشارات الفنية وقنوات التسويق والبيع، والعمل على زيادة قدرة الجامعات على استيعاب معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية.

ب - استثمار رأس المال البشري: ضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية - وخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية- بتعزيز مفهوم الريادة والابتكار، وزيادة مستوى مهارات رواد الأعمال من الطلاب في تنفيذ المشروعات الابتكارية الريادية.

ج - تنمية الوعي الريادي: ضرورة تعليم ريادة الأعمال، وتحفيز العقليات المبتكرة والأعمال الحرة في أوساط الطلاب؛ من خلال طرح المشاريع؛ باعتبارها اختصاص رئيس في المناهج الدراسية، والذي ينعكس بشكل جيد على أهمية روح المبادرة في تدريب الطلاب، وتشجيع المشاريع ذات القيمة المضافة.

د - تطوير البنى التنظيمية: ضرورة تبني الجامعات لمفهوم ريادة الأعمال ضمن مهامها المتعددة، ودعم السلوك الريادي لدى القيادات والطلاب، والمطالبة بإعادة صياغة تشريعات داعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوسط الأكاديمي، وتطوير الأنظمة وإجراءات العمل بما يكفل تيسير عرض الفكرة الابتكارية، وتسجيلها، والحصول على براءات الاختراع.

ثالثاً: مرحلة الصياغة الإستراتيجية Strategy Formulation:

تشمل مرحلة الصياغة الإستراتيجية تحديد الرؤية وصياغة الرسالة، وتحديد القيم، وتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية في كل مجال من المجالات الإستراتيجية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويمكن عرض تفاصيل هذه المرحلة على النحو التالي:

الرؤية:

"نحو بناء نظام بيئي ريادي أكاديمي مزدهر، يدعم قيادات وطلاب المجتمع الأكاديمي على التفكير الابتكاري والتعلم الريادي".

الرسالة:

السعي الدؤوب لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة ريادية، والالتزام بالتوجه الريادي العالمي، من خلال تطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال وما يقدمه من خدمات تعليمية وداعمة، متميزة لرواد الأعمال وأصحاب مشروعات الابتكار من الطلاب.

القيم:

الاستباقية: وهي المكون الرئيس للابتكار والريادة، وهي عبارة عن المبادرات المتنبئة من قبل إدارة الجامعة، والميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل الريادي، والأساليب والتقنيات المعاصرة؛ لتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

الإبداع والابتكار: حيث يكون التجديد بطرح أفكار جديدة، ترتبط بالتكنولوجيا، في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات؛ للتأثير في السلوك الريادي، الذي يحدد بدء المشروعات الريادية.

الاستقلالية: ويراد بها درجة توفر الحرية للقيادات ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بريادة الأعمال، والاستقلالية في جدولة أعمالهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل.

التفرد: أي إدخال طرق جديدة، سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طرقاً وأساليب جديدة في إدارة التنظيم الجامعي وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين؛ بما يحقق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

المخاطرة: تحمل المسؤولية وأخذ المخاطرة من قبل القيادات الأكاديمية عند اتخاذ قرارات مؤيدة للعمل الريادي، ووضعها موضع التنفيذ.

المرونة: وتتمثل في قدرة الجامعة على التغيير، أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الأداء.

المجالات والغايات والأهداف الإستراتيجية المقترحة:

لضمان وجود نظام إيكولوجي لريادة الأعمال داعم لتحقيق الرؤية والرسالة والقيم؛ ولتمكين واضعي السياسات والقيادات الأكاديمية من المساهمة في إحداث تغييرات في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية، من الأهمية تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية التي تتيح وضع مؤشرات قابلة للقياس والتقويم المستمر، في ضوء المجالات والقضايا الإستراتيجية التي تم التوصل إليها من التحليل الإستراتيجي، ويمكن عرضها على النحو التالي:

الغاية الأولى: تأسيس اقتصاد ريادي من يوائم آليات السوق، ويتمتع بمصادر متنوعة وبني تحتية قادرة على الابتكار والريادة والتنافسية. ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- تفعيل دور المشاركة المجتمعية من قبل مؤسسات المجتمع المحلي، والقطاع الخاص؛ للمشاركة في دعم وتمويل مشروعات الابتكار.
- ب- تسويق الابتكارات المقّمة من رواد الأعمال؛ بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- ج- النهوض بمستوى البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.

مجال استثمار رأس المال البشري:

الغاية الثانية: تنمية قدرات بشرية متطورة، تتمتع بدرجة عالية من الريادية والابتكار. ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- تأهيل القيادات الأكاديمية على مستوى الكليات، بما يتلاءم مع متطلبات ريادة الأعمال.
- ب- تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعة.

مجال التعليم الريادي:

الغاية الثالثة: تنمية الوعي الريادي وثقافة الابتكار وريادة الأعمال. ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- دمج التعليم الريادي في البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية؛ بما يتناسب مع التوجّه الريادي للجامعة.
- ب- تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الحر وريادة الأعمال.

مجال تطوير البنى التنظيمية:

الغاية الرابعة: تحسين البيئة التنظيمية الأكاديمية بما يتناسب ومتطلبات ريادة الأعمال. ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال مجموعة الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- مراجعة فعالية الهيكل التنظيمي للجامعة؛ بما يدعم متطلبات ريادة الأعمال والابتكار.

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

ب- التحديد الواضح للسياسات والعمليات الإدارية لمراحل المشروع الريادي.

رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation:

في هذه المرحلة تتضح ملامح خطة العمل "Action Plan" أو الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، من حيث الغايات والأهداف الإستراتيجية، والأهداف الإجرائية، وكذلك أنشطة التنفيذ، ومؤشرات الإنجاز، والمدى الزمني المقترح لتنفيذها، على أن يتم تقدير تكلفة الإستراتيجية طبقاً للموازنة العامة وميزانية الجامعة والاتفاقيات التي يمكن توقيعها بين الجامعة والشركاء المحليين والدوليين، ويمكن توضيح إجراءات الخطة التنفيذية في صورتها النهائية بالجدول التالي:

جدول (٣٣): الخطة التنفيذية لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
مستمر	رجال الأعمال. صناديق الاستثمار الجامعية. إدارة العلاقات العامة بالجامعة.	- وجود فوائض مالية؛ إنجاز المشروعات الريادية ذات التكلفة المرتفعة. - ارتفاع عدد مبادرات رجال الأعمال؛ بتقديم الدعم المادي والقيادات الأكاديمية.	1/1 وضع نظام واضح لصناديق استثمار؛ بالتعاون مع صناديق الاستثمار في قطاعات المجتمع المحلي؛ لتنفيذ مشاريع مشتركة تحقق للجامعة فوائض مالية.	1/1 استقطاب رجال الأعمال والخبراء؛ للدخول بفاعلية في ميدان التعليم والبحث العلمي ودعمه؛ من خلال مساهماتهم المادية والأدبية.	1- تفعيل دور المشاركة المجتمعية من قبل مؤسسات بفاعلية في المجتمع المحلي والقطاع الخاص؛ ودعمه؛ للمشاركة في دعم وتمويل مشروعات الابتكار.	مجال تطوير الموارد المالية والمادية: الغاية الأولى: تأسيس اقتصاد ريادي من يوائم آليات السوق يتمتع بمصادر متنوعة وبني تحتية قادرة على الابتكار والريادة والتنافسية
			2/1 صياغة خطط مالية؛ لجذب تمويل الأفكار الريادية من رجال الأعمال المستثمرين.	2/1 استقطاب خبراء الصناعة؛ للمساهمة في تقديم أفكارهم لتطوير العمل الريادي؛ بما يخدم سوق العمل.		
			1/2 تقديم برامج حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات الإبداعية لتحويلها إلى منتج اقتصادي يمكن إنتاجه من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه.	2/2 استقطاب خبراء الصناعة؛ للمساهمة في تقديم أفكارهم لتطوير العمل الريادي؛ بما يخدم سوق العمل.		
			2/2 التعاقد مع الشركات ذات السمعة في تصميم وتنفيذ مشروعات الريادة المقدمة من			
			- وجود فرق كشافة فنية؛ بما يساعد على تسويق واستثمار			

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
		المبتكرات الجامعية لدى قطاعات المجتمع. - عضوية أ/ ٣/٢/ تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس للعمل بقطاعات الصناعة في المجالس الأكاديمية. وكذلك الإقامة الفعلية - وجود معارض لعرض ابتكارات الطلاب، والإعلان عنها	الطلاب، حيث تساعد هذه الشركات في حل المشكلات العلمية والتكنولوجية التي تواجهها بمقابل مادي. أ/ ٣/٢/ تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس للعمل بقطاعات الصناعة في المجالس الأكاديمية. وكذلك الإقامة الفعلية - وجود معارض لعرض ابتكارات الطلاب، والإعلان عنها	ب/ ١/ تحليل احتياجات السوق وفهم نشاطاته، ومعرفة أسباب الإقبال عليه؛ لتحقيق العوائد المالية لرواد الأعمال والجامعة.		
		ب/ ١/ إعداد دراسات الجدوى للأفكار للاستفادة من عوائدها لكل من الطالب والجامعة. - زيادة عدد اللقاءات وإشباعها باستمرار، والندوات مع ممثلي المجتمع المحلي من القطاعات المختلفة. ب/ ٢/ التحليل المستمر لاحتياجات العملاء؛ لفهم نشاطهم، ومعرفة أسباب الإقبال على منتجاتهم، والبحث عن إستراتيجيات فعالة لاستقطابهم. ب/ ٣/ تقديم برامج - وجود حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات التكنولوجية تابعة للإبداعية الابتكارية؛ لتحويلها إلى منتج لتسجيل الفكرة الاقتصادية يمكن إنتاجه؛ من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه. ب/ ٤/ وضع خطة طريق استثمارية لابتكارات بحثية مستقبلية قائمة على دراسة الريادية ذات تعاونية وشراكة بين العوائد الاقتصادية.	ب/ ١/ إعداد دراسات الجدوى للأفكار للاستفادة من عوائدها لكل من الطالب والجامعة. - زيادة عدد اللقاءات وإشباعها باستمرار، والندوات مع ممثلي المجتمع المحلي من القطاعات المختلفة. ب/ ٢/ التحليل المستمر لاحتياجات العملاء؛ لفهم نشاطهم، ومعرفة أسباب الإقبال على منتجاتهم، والبحث عن إستراتيجيات فعالة لاستقطابهم. ب/ ٣/ تقديم برامج - وجود حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات التكنولوجية تابعة للإبداعية الابتكارية؛ لتحويلها إلى منتج لتسجيل الفكرة الاقتصادية يمكن إنتاجه؛ من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه. ب/ ٤/ وضع خطة طريق استثمارية لابتكارات بحثية مستقبلية قائمة على دراسة الريادية ذات تعاونية وشراكة بين العوائد الاقتصادية.	ب/ ١/ تحليل احتياجات السوق وفهم نشاطاته، ومعرفة أسباب الإقبال عليه؛ لتحقيق العوائد المالية لرواد الأعمال والجامعة.		
		ب/ ٢/ نشر فلسفة الاعتماد على	ب/ ١/ إعداد دراسات الجدوى للأفكار للاستفادة من عوائدها لكل من الطالب والجامعة. - زيادة عدد اللقاءات وإشباعها باستمرار، والندوات مع ممثلي المجتمع المحلي من القطاعات المختلفة. ب/ ٢/ التحليل المستمر لاحتياجات العملاء؛ لفهم نشاطهم، ومعرفة أسباب الإقبال على منتجاتهم، والبحث عن إستراتيجيات فعالة لاستقطابهم. ب/ ٣/ تقديم برامج - وجود حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات التكنولوجية تابعة للإبداعية الابتكارية؛ لتحويلها إلى منتج لتسجيل الفكرة الاقتصادية يمكن إنتاجه؛ من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه. ب/ ٤/ وضع خطة طريق استثمارية لابتكارات بحثية مستقبلية قائمة على دراسة الريادية ذات تعاونية وشراكة بين العوائد الاقتصادية.	ب/ ١/ تحليل احتياجات السوق وفهم نشاطاته، ومعرفة أسباب الإقبال عليه؛ لتحقيق العوائد المالية لرواد الأعمال والجامعة.		

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
			<p>منسقي ريادة الأعمال بالكليات كوسيلة لدعم المشاركة والتفكير الريادي، مع وضع المعايير والمقاييس التي يتم في ضونها تقييم أداء المنسق؛ لتحديد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف الموضوعة.</p> <p>ب/ ٢/٢ تنظيم حملات الدعاية والإعلان (مثل: التصميم والطباعة والإنتاج الفني والإعلان الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي) عن مشروعات ريادة الأعمال والابتكار في الجامعة.</p> <p>ج/ ١/١ مراجعة مهام ومسئوليات الوحدات التقنية القائمة في الجامعة؛ للاضطلاع بدور فاعل في استخدام التكنولوجيا في ريادة الأعمال.</p> <p>ج/ ٢/١ تفعيل التسجيل الإلكتروني لفكرة الابتكارية؛ من خلال بوابة إلكترونية في الكلية/ الجامعة.</p> <p>ج/ ٣/١ اتباع سياسة الشبكات الواحد في المعاملات الخاصة بريادة الأعمال، وتقليل الإجراءات الروتينية.</p> <p>ج/ ٢/٢ تفعيل قنوات التواصل مع الخريجين من رجال الأعمال والمهنيين. ج/ ٢/٢ شبكات لخدمات النقل والاتصالات، والخدمات المحاسبية والقانونية، والاستشارات الفنية وقنوات التسويق والبيع، والعمل على زيادة قدرة الجامعات على استيعاب معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية.</p>	<p>التسويق في كافة كليات الجامعة؛ بما يحقق التكامل بين جميع الوظائف.</p> <p>١/٢ تفعيل استخدام التكنولوجيا الإدارية في كافة الإجراءات المتعلقة بريادة الأعمال.</p> <p>٢/٢ تطوير شبكات الاتصال والخدمات اللوجستية، والاستشارات الفنية.</p>	<p>ج- النهوض بمستوى البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.</p>	

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
مستمر	وحدات الجودة بالكلية، مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة - زيادة عدد البعثات والكلية، وحدة إدارة المشروعات، وبالتعليم العالي. مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	توفير فرص عمل لطلاب بالكلية، وخريجى الجامعة في سوق العمل. - زيادة عدد البعثات الإقليمية والدولية، وارتفاع نسب المبتعثين في مجال ريادة الأعمال. - إدراج دورة تدريبية بعنوان "تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى القيادات الأكاديمية" ضمن مصفوفة التدريب للقيادات بمرکز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. - إدراج دورة تدريبية بعنوان "تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الطلاب" ضمن مصفوفة التدريب في مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال. - زيادة عدد البعثات المحلية والدولية المعتمدة في مجال ريادة الأعمال.	١/١/ تدريب القيادات الأكاديمية على النهج وأخذ المخاطرة، وإيجاد القيمة. ٢/١/ تشكيل لجان مهمتها التمييز بين الفكرة العادية والفكرة الريادية ذات القيمة المضافة. ٣/١/ عقد الاتفاقيات والشراكات الإقليمية والدولية للقيادات الأكاديمية في مجال الابتكار وريادة الأعمال. ٤/١/ تفعيل التشريعات والقرارات المرتبطة بتطوير معايير شغل الوظائف القيادية بالمدرسة؛ لتكون قائمة على مقومات ريادة الأعمال وتقبل الأفكار الجديدة. ١/٢/ تدريب القيادات الأكاديمية على توليد أفكار ابتكارية وحلول جديدة، تكسر الأنماط التقليدية، وتغير في النظم السائدة. ٢/٢/ عقد ورش العمل للقيادات الأكاديمية عن مهارات إدارة التغيير، وأساليب مقاومة التغيير؛ وخاصة فيما يتعلق بتغيير ثقافة العمل الحر. ١/٣/ تكوين فرق عمل لتابعة نتائج تطبيق المبتكرات، وممارسة الأعمال الريادية، والعمل على حماية حقوقهم الفكرية. ٢/٣/ إعطاء الصلاحيات للقيادات الأكاديمية؛ لاتخاذ قرارات مؤيدة للعمل الريادي. ١/١/ ب إقرار التدريبات الصيفية المعتمدة، وإدارة المبادرات الطلابية في المشروعات المقامة في مجال ريادة الأعمال. ٢/١/ ب تنظيم الزيارات	١/١/ تنمية التفكير الريادي لدى القيادات الأكاديمية؛ وفقا لمتطلبات ريادة الأعمال. ٢/١/ تنمية قدرة القيادات الأكاديمية على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بهيكله العمل الريادي والقيم الاجتماعية به. ٣/١/ منح القيادات الأكاديمية الاستقلالية والمرونة اللازمة فيما يتعلق بريادة الأعمال. ١/١/ ب تنمية مهارات الطلاب اللازمة لإدارة المشروعات وصياغة وإعداد خطط	أ- تأهيل القيادات الأكاديمية على مستوى الكليات، بما يتلاءم مع متطلبات ريادة الأعمال. ٢/٢/ تنمية قدرات بشرية متطورة تتمتع بدرجة عالية من الريادية والابتكار	مجال استثمار رأس المال البشري: الغاية الثانية: تنمية قدرات بشرية متطورة تتمتع بدرجة عالية من الريادية والابتكار

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
		- وجود معايير ممتثة لتقييم أداءات القيادات الأكاديمية المرتبطة بريادة الأعمال.	الميدانية لبعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لتنمية مهارات تنظيم المشاريع والاستعداد للعمل. ب/ ٣/١ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية نوعية وتعليمية؛ للتدريب على مفهوم ريادة الأعمال وتطبيقاته. ب/ ٤/١ توفير الحوافز والمكافآت التشجيعية لرواد الأعمال من الطلاب أصحاب الأفكار الريادية ذات القيمة المضافة.	الأعمال.		
عامان	اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الذين تم اعتمادهم كمدرسين دوليين في ريادة الأعمال. - تكويد مقرّر ريادة الأعمال لجنة تطوير اللوائح بالمجلس الأعلى للجامعات. - وجود خرائط بالجامعة. - وجود وحدات في الأقسام بالجامعة والكليات المختلفة. - زيادة عدد الطلاب الحاصلين على جوائز، نظير تم اعتمادهم مبتكراتهم في ريادة الأعمال. - تكويد مقرّر ريادة الأعمال لائحة الكلية الأعلى للجامعات. - وجود خرائط بالجامعة. - وجود وحدات في الأقسام بالجامعة والكليات المختلفة. - زيادة عدد الأبحاث التطبيقية في الأعمال حيوية بالجامعة.	زيادة عدد الطلاب الحاصلين على جوائز، نظير تم اعتمادهم مبتكراتهم في ريادة الأعمال. - تكويد مقرّر ريادة الأعمال لائحة الكلية الأعلى للجامعات. - وجود خرائط بالجامعة. - وجود وحدات في الأقسام بالجامعة والكليات المختلفة. - زيادة عدد الأبحاث التطبيقية في الأعمال حيوية بالجامعة.	١/١ إعادة توصيف بعض البرامج والمقررات وفق متطلبات النهج متعدد التخصصات، ومتطلبات ريادة الأعمال. ٢/١ تطبيق إستراتيجيات التعلم التي تركز على الابتكار والريادة؛ مثل: (التعليم لأئحة المشكلات، حل المشكلات، دراسة الحالة، إعداد مشروع بحث، التعلم في الموقع، لعب الأدوار، والزيارات الميدانية). ٣/١ التوسع في استخدام أنماط التعلم الإلكتروني، والتعليم بعدد، والتطبيقات التكنولوجية في تدريس مقررات ريادة الأعمال. ٤/١ تدريب الطلاب على إعداد مشروع ريادي كشرط تخرج الطالب من الجامعة. ٥/٢ توفير الإمكانيات البشرية من أعضاء هيئة التدريس المرشحين لتدريس المقرّر، والمادية من قاعات وأجهزة عرض.	١/١ التنوع في طرق وأساليب التدريس لتعليم ريادة الأعمال، باستخدام الطرق المعمول بها لدى الجامعات العالمية الرائدة.	١- دمج التعليم الريادي في البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية؛ بما يتناسب مع التوجّه الريادي للجامعة.	مجال التعليم الريادي: الغاية الثالثة: تنمية الوعي الريادي وثقافة الابتكار وريادة الأعمال

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
	الوحدات التقنية بالجامعة.	وعلمية وتكنولوجية متطورة بصفة عامة، والأبحاث النظرية في مجال ريادة الأعمال بصفة خاصة. - الإعلان عن الدبلومات المتخصصة في ريادة الأعمال على الموقع الرسمي للجامعة.	٢/٢/ إعداد الأطر المهنية المتخصصة في مجالات الابتكار وريادة الأعمال من المتخصصين وذوي الخبرة في المجال. ٣/٢/ تجهيز العروض التقديمية القصيرة حول ريادة الأعمال؛ لعرضها للطلاب وجمهور من المستثمرين والخريجين، وتلقي ردود الفعل بشأن إمكانية تحويلها إلى مشروعات على أرض الواقع. ١/٣/ تكليف لجنة للدراسات العلييا في التخصصات ذات التخصصات البيئية ذات الصلة بالمجال.	طلاب الجامعة؛ تنفيذًا لقرار رئيس الجامعة. ٣/١/ تطوير برامج الدراسات العلييا في التخصصات ذات التخصصات البيئية ذات الصلة بالمجال.		
		زيادة عدد المقترحات الإلكترونية في ريادة الأعمال. - نسبة المشروعات الريادية القابلة للتطبيق من الطلاب.	٢/٣/ تعديل الخرائط البحثية في الأقسام الأكاديمية؛ بحيث يدرج مجال ريادة الأعمال وإدارة مشروعات الابتكار ضمن التوجهات البحثية في الكليات ذات التخصصات القريبة من ريادة الأعمال؛ مثل: (كلية التجارة، كلية الآداب، كلية التربية، كلية الهندسة،...) وغيرها. ٣/٣/ إعداد دليل متطور باحتياجات سوق العمل، ورغبات المستهلكين؛ ليكون المرجع الرئيس في اختيار الموضوعات البحثية التي يضطلع بها الباحثون في الدراسات العليا.	١/١/ نشر ثقافة العمل الحر لدى طلاب الجامعة، والتعرف على أهميتها في الأطر المعنوية مكافحة البطالة.		
			١/١/ تكثيف برامج التدريب على ريادة الأعمال؛ بالتعاون والاشتراك مع كافة الأطر المعنوية وأصحاب المصلحة. ٢/١/ تنظيم مسابقات	١/١/ نشر ثقافة العمل الحر لدى طلاب الجامعة، والتعرف على أهميتها في الأطر المعنوية مكافحة البطالة.		

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
	الوظيفي وريادة الأعمال والمراكز التابعة له بالكليات. المستشار القانوني بالجامعة. مستشار الجودة بالجامعة.	الخطوات والآليات؛ لتقييم أداءات الطلاب أصحاب الابتكارات في مراحل حضن المشروع الريادي. ظهور بعض الهياكل والبنى التنظيمية المستحدثة، والتي من شأنها دعم جهود الجامعة نحو بناء إيكولوجي لريادة الأعمال.	مجالات المعرفة، وتصنيع ونقل وتوطين التقنية. إعادة هيكلة ٢/٢/١ إضافة بعض الوحدات الإدارية بالهيكل التنظيمي للجامعة، مثل: مكاتب نقل التكنولوجيا وتخصيصها. تكوين فرق عمل متنوعة التخصصات، لترخيص التكنولوجيا وتسويقها. ٣/٢/١ بناء هياكل تعاونية ومنتديات للتفاعل وتبادل الخبرات والمعارف بين رؤاد الأعمال؛ داخل الجامعة وخارجها. ٤/٢/١ تبني هياكل مرنة كالهياكل الشبكية؛ كاستجابة للتطورات التكنولوجية والتنظيمية والبيئية السائدة؛ بما يدعم متطلبات ريادة الأعمال. ٥/٢/١ توفير نظم المكافآت والرقابة التي تضمن استمرار العمل الريادي وعوائده على رائد الأعمال والجامعة.	٢/٢/١ إعادة هيكلة العمليات والنظم الإدارية والتنظيمية، فيما يتعلق بريادة الأعمال.		الأعمال
			١/١/١ العمل على الواضحات المتعلقة بالسياسات والعمليات الإدارية لمرحلة الإبداعية من الطلاب. التي تساعد الطلاب في الاختيار الأعمال، والتخطيط لها، وتنظيمها، وتحمل مخاطرها. ٣/١/١ متابعة الطلاب ذوي الأفكار الابتكارية في مرحلة ما قبل الحضن، ومرحلة الحضن، ومرحلة ما بعد الحضن وما بينها من مراحل انتقالية، يقيم فيها أداء الريادي، وهذه العمليات تتناغم مع مراحل إنشاء المشروع الريادي.	١/١/١ تنظيم العمليات الإدارية المتعلقة باحتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية من الطلاب.	ب- التحديد الواضحات للسياسات والعمليات الإدارية لمرحلة الإبداعية من الريادي.	

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية"

الإطار الزمني المقترح	جهة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية	المجال/ الغاية
			<p>ب/١/٤ اعتماد معايير لتحديد الهوية القانونية للمشروع؛ بدءاً من الحصول على التراخيص اللازمة، وتسجيل العلامة التجارية، إلى الحصول على براءات الاختراع.</p> <p>ب/٢/١ عقد التحالفات</p> <p>ب/٢/٢ تطبيق سياسات إدارة المشروعات الريادية، وتعظيم عوائدها.</p> <p>ب/٢/٣ تفعيل سياسات التسويق والدعاية للمشروع الريادي من الإعلان والدعاية، والتواصل مع العملاء، واختيار نموذج وآليات العمل، وتأمين الامتيازات.</p> <p>ب/٢/٣ صياغة سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالمشروع الريادي، مثل: (التوظيف، التقييم، إدارة المخاطر، هيكلية المخصصات المالية، المزايا، رضا الموظفين، هيكل الدرجات، برامج إدارة الأداء، أعمال تدقيق الموارد البشرية، تخطيط تعاقب الوظائف، وإدارة الرواتب)، وذلك لاستثمار موارد ومقدرات المشروعات الناشئة.</p>			

خامساً: التقييم والتحكم للإستراتيجية :Evaluation and Control

تتضمن عملية التقييم والتحكم أن تحقق الجامعة ما حدّته لإنجازه، وتقارن الأداء بالنتائج المرغوبة، وتوفر التغذية الراجعة اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك من خلال عمل متابعة وقائية قبل التنفيذ، للتأكد من سلامة إعداد الإستراتيجية وصياغة أهدافها، وتوفير الشروط الكافية لنجاحها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومراعاة المستجدات التي قد تعيق عملية التنفيذ، ثم المتابعة المتزامنة، وهي المرحلة التالية، حيث تبدأ متزامنة مع مراحل تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وتستمر معها

وحتى الانتهاء منها، وتهدف إلى متابعة التنفيذ وفق الخطة الموضوعية، وتحديد مكان الخل -إن وجدت- ، ومعالجتها في حينها، وأخيرا متابعة ختامية؛ وهي عبارة عن تقديم التغذية الراجعة، والتي تبدأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمليات، ويتم خلالها تحديد وتعديل الانحرافات، وتهدف إلى التقييم الكلي للإستراتيجية، ووضع الإجراءات التصحيحية.

ويمكن تكوين لجنة خاصة للتأكد من تطبيق الإستراتيجية المقترحة على مستوى الكليات، وعقد لقاءات دورية مع الأطراف المشاركة؛ للتعرف على ما تم إنجازه وما لم يتم بعد التطبيق، وتقديم تقرير حول ما تلك الإنجازات ورفعها للجامعة، حيث تقوم الجامعة باستقبال كافة التقارير المرفوعة من اللجان الخاصة في الكليات، وتوثق ما تضمنته التقارير المرفوعة وتقوم بتصنيفها، ثم إصدار تقرير سنوي لتقييم ما تم إنجازه.

بحوث مستقبلية مقترحة:

تقترح الباحثة مجموعة من البحوث المقترحة المستمدة من النتائج النظرية والميدانية، وهي على النحو التالي:

- ١- تأسيس نظام إيكولوجي للتعليم الريادي في الجامعات المصرية.
- ٢- تحديد آليات تطوير النظم الإيكولوجية للابتكار في الجامعات المصرية؛ في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.
- ٣- تصوّر مقترح لإنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا في الجامعات المصرية.
- ٤- دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح المشروعات الريادية في ضوء خبرات بعض الدول.

المراجع والمصادر

١. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠١٤). منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، في الفترة من ١١/٩ سبتمبر، الرياض: المملكة العربية السعودية، ٦٠-٨١.
٢. أبو سيف، محمود سيد علي (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مجلة التربية (جامعة الأزهر)، ع (١٦٧)، مج (٢)، ١١-٧٦.
٣. إدارة الإحصاءات المركزية (٢٠١٩). بيان إحصائي بأعداد العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام في كليات جامعة الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، قسم الإحصاء فرع سابا باشا. بتاريخ ١/٩/٢٠١٩.
٤. الباجوري، خالد عبد الوهاب (٢٠١٧). ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي. اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية، القاهرة.
٥. توفيق، صلاح الدين محمد؛ مرسي، شيرين عيد (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مج (٢٨)، ع (١٠٩)، ١-٦٩.
٦. ثابت، سهير (٢٠١٤). العلاقة بين التعليم بجامعة الأزهر ونية الطلبة لريادة الأعمال. المجلة العلمية للبحوث التجارية (كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي)، العدد الأول - السنة الثانية، ٢٢٧-٢٥٠.
٧. جاسم، أرشد عبد الأمير (٢٠١٨). دور الريادة والتفكير الريادي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية على عينة من مسؤولي مصارف القطاع الخاص العراقي. مجلة آداب الكوفة، مج (١٠)، ع (٣٦)، ٣٣٨-٢٩٣.
٨. جامعة الإسكندرية (٢٠١٨). تقرير إنجازات مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال خلال الفترة من التأسيس في ٣٠ / ١٠ / ٢٠١٦ وحتى ٣٠ / ٧ / ٢٠١٨.
٩. جامعة الإسكندرية (٢٠١٨). دليل جامعة الإسكندرية للدراسات العليا. مطبعة جامعة الإسكندرية.

١٠. جراد، علياء محمود حنفي (٢٠١٥). التوجه الريادي والتوجه بالسوق وعلاقتها بأداء المنظمات الصناعية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
١١. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨). التقرير الإحصائي الوطني لمتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. جمهورية مصر العربية.
١٢. حسن، روية (٢٠١١). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٣. الحمالي، راشد بن محمد؛ العربي، هشام يوسف مصطفى (٢٠١٦). واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (٧٦)، ٣٨٧-٤٤٢.
١٤. الخفاجي، نعمة عباس خضير (٢٠٠٧). إدارة الأعمال: الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية: المظلة، والقصد، والتركيز. مجلة الدراسات المالية والمصرفية - المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية - الأردن، مج (١٥)، ع (٣)، ٤٨-٥٢.
١٥. خميس، أحمد سعد محمد؛ الزعراير، عبد الباقي عبد الله (٢٠١٧). محددات ريادة الأعمال في تبوك: مقترحات وحلول "بإشارة إلى مشروعات الريادة في عام ٢٠١٤"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج (٣)، ع (٢)، ١٣٠-١٥١.
١٦. الرميدي، بسام سمير (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب: إستراتيجية مقترحة للتحسين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع (٦)، ٣٧٢-٣٩٤.
١٧. الزقاي، نادية أيوب مصطفى (٢٠١٧). صدق التحكيم: مقارنة تقييمية. مجلة التنمية البشرية، ع (٨)، ١٦٧-١٨٧.
١٨. زيدان، عمرو علاء الدين (٢٠١٤). دراسة ممتدة لمقررات وبرامج تعليم ريادة الأعمال في الخطط الدراسية لإدارة الأعمال في المنطقة العربية (٢٠٠٣-٢٠١٣)، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٤)، ع (٢)، ٢٣٥-٢٦١.
١٩. السر، دعاء محمد أحمد (٢٠١٧). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير، كلية التربية: الجامعة الإسلامية - غزة.
٢٠. السيد، لمياء محمد أحمد؛ إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد (٢٠١٤). سياسات وبرامج

- التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة والصين وإمكانية الإفادة
منها في مصر، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ع (٥٣)، ٢٧٥-٣٤٩.
٢١. الشمري، تركي؛ الشراح، رمضان (٢٠١٤). نموذج مقترح من التجارب الدولية لأدوار
الجهات في دعم ريادة الأعمال، *المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال*
بغنوان: نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، الرياض - المملكة العربية
السعودية، في الفترة من: ٩ - ١١ / ٩ / ٢٠١٤ م، ١٢٤-١٤٤.
٢٢. الشميري، أحمد بن عبد الرحمن؛ المبيريك، وفاء بنت ناصر (٢٠١٩). *ريادة الأعمال*.
الرياض: دار العبيكان.
٢٣. عبد الفتاح، محمد زين العابدين (٢٠١٦). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب السنة
التحضيرية/جامعة سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في*
التربية، ع (١٧)، ٦٢٣-٦٥٤.
٢٤. العبيدي، رأفت عاصي؛ الجراح، أضواء كمال (٢٠١٤). رأس المال الفكري في إطار
متغيرات بيئة ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية العاملة
في محافظة نينوى، *مجلة دراسات إدارية*، مج (٦)، ع (١٢)، ١٥٨-٢٠٢.
٢٥. العلوي، صفاء إبراهيم محمود (٢٠١٩). إستراتيجية إدارية مقترحة لزيادة القيمة المضافة
لبرامج تنمية المسؤولية المجتمعية للجامعات في مملكة البحرين. *مجلة اتحاد الجامعات*
العربية للبحوث في التعليم العالي، مج (٣٩)، ع (١)، ١٢٩-١٤٨.
٢٦. عيد، أيمن عادل (٢٠١٤). التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن
الاجتماعي، *المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال*، في الفترة من ٩-
١١ سبتمبر، الرياض: المملكة العربية السعودية.
٢٧. قانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤، بشأن إنشاء جهاز تنمية المنشآت الصغيرة، بتاريخ
١٠/٦/٢٠٠٤، المادة (٢)، جمهورية مصر العربية.
٢٨. قدوري، فائق مشعل (٢٠٠٦). الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة
الأكاديمية: رؤية إستراتيجية، *ندوة إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية*، القاهرة-
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ١٢٦-١٤٥.

٢٩. قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧ لسنة ٢٠١٧، بشأن إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، بتاريخ ٢٤ / ٤ / ٢٠١٧، الجريدة الرسمية، العدد ٦ مكرر (أ)، مادة (١)، (٢)، (١٧)، (١٨)، جمهورية مصر العربية.
٣٠. المبيرك، وفاء ناصر؛ الجاسر، نورة جاسر (٢٠١٤). النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، *المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر، الرياض: المملكة العربية السعودية.*
٣١. مجلة جامعة الإسكندرية (نوفمبر، ٢٠١٩)، جريدة شهرية إلكترونية، ع (١٧)، ١-١٠.
٣٢. مجلة جامعة الإسكندرية (يناير، ٢٠١٩)، جريدة شهرية إلكترونية، ع (٧)، ١-١١.
٣٣. محمد، الكر؛ خيرة، طلبي (٢٠١٦). الابتكار والإبداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة، *مجلة أسنة للبحوث والدراسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع (١٤)، ١٣١-١٦٥.*
٣٤. محمود، خالد صلاح حنفي (٢٠١٦). الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج (٣٦)، ع (١)، ٥٧-٧٨.*
٣٥. مراد، شريف (٢٠١٦). ١٢ عام في مصر، *مجلة غير دورية تصدر عن مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، كلية الهندسة - جامعة القاهرة، السنة (٢)، ع (٢).*
٣٦. المركز المصري لدراسات السياسات العامة (٢٠١٧). تطوير عمل الحاضنات ومسرعات ريادة الأعمال، *سلسلة أوراق سياسات: إصلاح مناخ الأعمال والمشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر في مصر. القاهرة. ٣-٧.*
٣٧. مكتب نائب رئيس الجامعة (٢٠١٩). *بشأن ترشيح عدد (٤) من أعضاء هيئة التدريس لاعتمادهم كمحاضرين دوليين في ريادة الأعمال.* خطاب وارد لعمداء كليات جامعة الإسكندرية، ١٤/١/٢٠١٩.
٣٨. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٦). *مؤشر المعرفة العربي، الإمارات العربية المتحدة: دار الغزير للطباعة والنشر.*

٣٩. مؤسسة موغلي (٢٠١٦). *تنمية الموارد البشرية: الحلقة المفقودة في قطاع ريادة الأعمال في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*، مؤسسة موغلي، المملكة المتحدة.
٤٠. المومني، بسمة (٢٠١٧). *ريادة الأعمال: محرك لخلق فرص عمل وتحقيق نمو شامل في العالم العربي*. ترجمة: معهد بروكجز، الدوحة: قطر.
٤١. نافع، سعيد عبده (٢٠١٨). *نحو رؤية إستراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، ع (١٢)، ٥١-٥٠.
٤٢. نصر، سعاد محمد عيد محمد (٢٠١٧). *دور الجامعات في تلبية متطلبات إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، مج (٢٧)، ع (٣)، صص ٦٣-١٠٤.
٤٣. هيبه، زكريا محمد زكريا؛ السيد، محمود علي أحمد (٢٠١٦). *التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم: مفهومه وآليات تطبيقه. مجلة كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة*، مج (٢٤)، ع (٤)، ١١٩-١٣٦.
٤٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٧). *الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار. الخطة التنفيذية للإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، جمهورية مصر العربية*.
٤٥. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٨). *الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار. تحديث وتكويد لمشروعات ودراسات إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار*، ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.
٤٦. يونس، محمد (٢٠١٧). *رأسمالية جديدة لخدمة الحاجات الإنسانية الملحة، خلاصات الريادة الاجتماعية، جدة: إنجاز للاستشارات الإدارية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)*، ع (١١).

47. Ács, Z.; Szerb, L.; Lafuente, E. and Liloyd, A. (2018). *The Global Entrepreneurship Index 2018*. Powered by (GEDI) The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington, D.C., USA.

48. Alfi, L. (2016). *Industry and Community Partnership, KAUST Innovation & Economic Development*. (King Abdullah University of Science & Technology).
49. ARC– Appalachian Regional Commission (2018). *Entrepreneurial Ecosystems in Appalachia*. Literature Review, Prepared for: Appalachian Regional Commission, 1–46.
50. Asterbro, T.; Bazzazian, N. and Braguinsky, S. (2012). Startups by Recent University Graduates and Their Faculty: Implications for University Entrepreneurship Policy. *Research Policy*, (41), 663–677.
51. Belitski, M.; Heron, K .(2017). Expanding Entrepreneurship Education Ecosystems. *The Journal of Management Development*, Bradford, Vol. 36, Iss. 2, 163–177.
52. Benneworth, P.; Osborne, M. (2015). Understanding Universities and Entrepreneurship Education: towards a comprehensive future research agenda. *CHEPS–CRADALL Working Paper CHEPS 08/2015; CR&DALL 101/2015*, CHEPS: Enschede(NL) and CR&DALL, Glasgow (UK).
53. Brush, C. (2014). Exploring the Concept of an Entrepreneurship Education Ecosystem, Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century Advances in the Study of Entrepreneurship. *Innovation and Economic Growth*, Vol (24), 25–39.
54. Cao, Z.; Zhou, M. (2017). Research on the Innovation and Entrepreneurship Education Mode in Colleges and Universities Based on Entrepreneurial Ecosystem Theory. *Educational*
-

- Sciences: Theory & Practice**, 18 (5), 1612–1619.
55. CBVI– Cross Border Virtual Incubation (2013). **Optimizing the Entrepreneurship Ecosystem**. Lifelong Learning Programme, Erasmus Multilateral Project.
56. Cohen, R; Swerdlik, M. (2009). **Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement**. 7th Edition, United States, McGraw-Hill.
57. CIPE–The Center for International Private Enterprise (2014). **Creating the Environment for Entrepreneurial Success**. USA.
58. Dubois, A.; Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an Abductive approach to case research. **Journal of Business Research**. 55 (7), 553–560.
59. Entezari, Y.(2015). Building Knowledge– Based Entrepreneurship Ecosystems: Case of Iran. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 195, 1206 – 1215.
60. Feters, M. L., Greene, P. G.; Rice, M. P. (2010). Babson College. In: Feters, M. L.; Greene, P, G.; Rice, M, P. (eds.). **The Development of University-based Entrepreneurship Ecosystems: Global practices**. Cheltenham, UK: Elgar, pp. 15–44.
61. Foster, G.; Shimizu, C.; Ciesinski, S.; Davila, A.; Hassan, S.; Jia, N.; Morris, R. (2013). Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. **Paper Presented at the World Economic Forum**.
62. GEM– **Global Entrepreneurship Monitor** .(2019). 2018/2019 Global Report.
-

63. GERA– *Global Entrepreneurship Research Association*, (2017). London, UK
64. Graham, R. (2014, June). *Creating University-Based Entrepreneurial Ecosystems Evidence from Emerging World Leaders*. MIT.
65. He, L. (2014). The Perceived Personal Characteristics of Entrepreneurial Leaders, *Master of Management by Research*. School of Business Faculty of Business and Law Edith Cowan University.
66. ICDK (2016). *Entrepreneurship and Start-Up Activities at Indian Higher Education Institutions*. Danish Agency for Science, Technology and Innovation, IDCK Analysis, Innovation Centre Denmark, No. (3).
67. Isenberg, D, J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, Vol (88), No (6), 2–11.
68. Isenberg, D, J. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, Babson Global, Wellesley, MA.
69. Ismail, A.; Tolba, A.; Barakat, S. (2017). *GEM Egypt National Report 2016/2017*. USAID, Ministry of Trade & Industry.
70. Kerrigan, K. (2014). *Creating the Environment for Entrepreneurial Success*. Washington, Center for International Private Enterprise.
71. Lackéus, M.; Williams Middleton, K. (2015). Venture Creation Programs – Bridging Entrepreneurship Education and Technology Transfer. *Education + Training*, Vol (57), No (1), 48–73.

72. Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education – What, Why, When, How*. OECD + European Commission.
73. Mack, E.; Mayer, H. (2016). The Evolutionary Dynamics of Entrepreneurial Ecosystems. *Urban Studies*, Vol (53), No (10), 2118–2133.
74. Maroufkhani, P.; Wagner, R.; Ismail, W. (2018). Entrepreneurial Ecosystems: a Systematic Review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol (12), No (4), 545–564.
75. Mason, C.; Brown, R. (2013). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. *OECD & LEED*, 1–38.
76. McKeon, T. (2013). A College's Role in Developing and Supporting an Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol (17), No (3), 85–89.
77. Meng, D.; Li, X.; Rong, K. (2019). Industry-to-University Knowledge Transfer in Ecosystem-based Academic Entrepreneurship: Case study of Automotive Dynamics & Control Group in Tsinghua University. *Technological Forecasting & Social Change*, 141, 249–262.
78. Mikkonen, M. (2015). Influence of the Entrepreneurship and Innovation Ecosystem on University-based Startups: A Case Study of Aalto University. *Master's thesis*, Department of Management Studies, School of Business, Aalto University.
79. Mokaya, S.; Namusonge, M.; Sikalieh, D. (2012). The Concept of Entrepreneurship; in Pursuit of a Universally Acceptable Definition.
-

-
- International Journal of Arts and Commerce*, Vol (1), No (6), 128–135.
80. Moniga, A. (2013). Characteristics and Attitudes of Successful Entrepreneurs. *Unpublished doctoral Thesis*. Norwegian University of Science & Technology. School of Entrepreneurship.
81. Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 75–86.
82. Nadgrodkiewicz, A. (2014). *Building Entrepreneurship Ecosystems*. In: Creating the Environment for Entrepreneurial Success, Washington, Center for International Private Enterprise. 18–21.
83. Neck, H.; Meyer, G.; Cohen, B.; Corbett, A. (2004). An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 190–208.
84. Palfreyman, D. (2012). Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. *Book Reviews*, Vol (16), Iss (2), 63–65.
85. Pearson; Certiport; Skills Plus–1. (2018). *Financial Management*, Module (6). Accredited curriculum for teaching entrepreneurship.
86. Pearson; Certiport; Skills Plus–2. (2018). *Starting A Business*, Module (3). Accredited curriculum for teaching entrepreneurship.
87. Reyes, M.; García, A.; Avilés, L. & De Hoyos, M. (2017). Promoting the Assessment of University's Innovation and Entrepreneurship Ecosystems. Proceedings of *the 2017 Industrial and Systems Engineering Conference*. 1867–1881.
88. Rice, M, P.; Feters, M, L. & Greene, P, G. (2010). **University-based Entrepreneurship Ecosystems: key Success Factors and**
-

- Recommendations.** In: Feters, M, L. et al. (Eds), *The Development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, 177–196.
89. Rice, M, P.; Feters, M, L. & Greene, P, G. (2014). University-Based Entrepreneurship Ecosystems: a Global Study of Six Educational Institutions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol (18), No (5–6), 481–501.
90. Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Ventus ApS.
91. Schmidt, J. & Molkenin, K. (2015). Building and Maintaining a Regional Intern- University Ecosystem for Entrepreneurship: Entrepreneurship Education Consortium. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol (18), No (1), 157–168.
92. Smorodinskaya, N.; Russell, M.; Katukov, D. & Still, K. (2017). Innovation Ecosystems vs Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value. *Paper presented at the Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
93. Spigel, B. (2015). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Forthcoming. 1–24.
94. Stam, E. & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics, Utrecht University, Discussion Paper Series 16–13.
95. SUPER – Start-Up Promotion for Entrepreneurial Resilience. (2018). *Report on Critical Success and Failure Factors of Business*
-

- Incubation in HEI.*** About SUPER – Start-Up Promotion for Entrepreneurial Resilience, Co-Funded by the Erasmus Programme of the European Union, Intellectual Output 2.
96. Tansley, A. G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. ***Ecology***, 16(3), 284–307.
97. Thompson, S. (2016). The Role of Academic Deans as Entrepreneurial leaders in Higher Education Institutions. ***Innovation High Education***, Vol (41), 75–85.
98. Trade and Development Board. (2011). Entrepreneurship Education, Innovation and Capacity-Building in Developing Countries. ***United Nations Conference on Trade and Development 19–21 January***, Third session, Geneva.
99. Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How they Differ and How to Survive and Thrive within them. ***Technology Innovation Management Review***, Vol (5), No (8), 17–24.
100. Van de Ven, H. (1993). The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. ***Journal of Business Venturing***, Vol (8), No (3), 211–230.
101. Wiele, Z. (2017). Entrepreneurial Ecosystems A Literature Review. ***Master's Dissertation***, Faculty Economic, University Gent.
102. Wheelen, T; Hunger, J. D. (2012). ***Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability***. 13th ed., USA: Parson.
103. World Bank Group Flagship Report. (2017). ***Doing Business Equal Opportunity for All***. Comparing Business Regulation for
-

Domestic Firms in 190 Economies, 14th Edition.

104. World Bank Group Flagship Report. (2018). **Doing Business Reforming to Create Jobs**. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies, 15th Edition.
105. Yu, M.; Goh, M.; Kao, H. & Wu, W. (2018). A Comparative Study of Entrepreneurship Education Between Singapore and Taiwan. **Management Decision**, Vol (55), No (7), 1426–1440.

مواقع الإنترنت:

106. Cambridge English Dictionary, available at:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/> Date of entrance
20/7/2018
107. Wikipedia, Available at:
https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship_ecosystem.
12/1/2018. Date of entrance 22/3/2018
108. بدر، أسماء علي (٢٠١٨). جريدة اليوم السابع، الثلاثاء، ٤ ديسمبر ٢٠١٨، متاح على:
<https://www.youm7.com/story/2018/12/42019/5/8>، تاريخ الدخول: ٢٠١٩/٥/٨
109. بدر، أسماء علي (٢٠١٩). جريدة اليوم السابع، السبت، ٣ أغسطس ٢٠١٩، متاح
<https://www.youm7.com/story/2019/8/34361431> على: ٤٣٦١٤٣١
الدخول ٢٠١٩/١٠/٣
110. http://www.crci.sci.eg/wp-content/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf رؤية مصر ٢٠٣٠، متاحة على:
111. الساعاتي، هدى (٢٠١٨). جريدة الشروق، الأربعاء ٣١ أكتوبر ٢٠١٨، متاح على:
<https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=31102018&id=b9bed3ec-d2cf-4242-a1dd-d011b1189b4d>، تاريخ الدخول
٢٠١٩/٥/٨

112. [تاريخ](https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2765123/1) ،
[الدخول](https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2765123/1) ٨/٥/٢٠١٩.
113. [تاريخ](https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2917773/1) ،
[الدخول](https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2917773/1) ٣/١٠/٢٠١٩.
114. [تاريخ الدخول](https://rowad2030.com) ٥/٩/٢٠١٩، ج.م.ع، متاح على: <https://rowad2030.com>.

إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة"دراسة حالة في
جامعة الإسكندرية"
