نحو جامعات ريادية في مصر "رؤية مقترحة"

إعداد

د/ منة الله محمد لطفى محمود أبو لبهان

مدرس تخصص أصول التربية بقسم العلوم التربوية والنفسية

بكلية التربية النوعية جامعة دمياط

المجلد (٧٠) العدد (الثاني) الجزء (الرابع) أبريل/ ٢٠١٨م

مستخلص البحث:

تعتبر الجامعات الريادية من المحركات الرئيسة بالمجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا يهدف البحث إلى الوقوف على الإطار المفاهيمى للجامعات الريادية، ومعايير تقييم الجامعات الريادية، ورصد أهم ممارسات بعض نماذج من الجامعات الريادية العالمية ولتحقيق ذلك اتبع البحث المنهج الوصفي وتوصل إلى رؤية مقترحة للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية.

الكلمات المفتاحية: الجامعات الريادية، معايير تقييم الجامعات الريادية، الجامعات الريادية العالمية.

ABSTRACT:
Entrepreneurial universities are considered one of the key drivers of achieving economic and social development in society. Therefore, the research aims at identifying the conceptual framework of the entrepreneurial universities and the standards of evaluating these universities. The research also describes the most important practices followed in some models of the international entrepreneurial universities. To achieve these aims, the paper follows the descriptive approach. The research reaches a proposed vision for transforming the Egyptian universities into entrepreneurial universities.
Key words: Entrepreneurial universities, the standards of evaluating the entrepreneurial universities, the international entrepreneurial universities

مقدمة

يواجه التعليم الجامعي العديد من التحديات العالمية ومنها الثورة التكنولوجية واقتصاد المعرفة، والأزمة الاقتصادية مما اقتضى من الجامعات أن تكون أكثر مرونة وقابلة للتكيف مع الظروف المحيطة بحيث تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب تحقيق ذلك قيادة قوية تشجع ريادة الأعمال والابتكار التي أضحت جزءاً هاماً من الكفاءات لدى الخريج لكى يكون قادر على الحصول على وظيفة في سوق الوظائف التنافسية على المستوى المحلى والإقليمي والدولي.

لقد انطلقت الثورة الأكاديمية الأولى في أواخر القرن التاسع عشر والتي جعلت البحث وظيفة للجامعة بالإضافة إلى المهمة التقليدية للجامعة التدريس، ثم قامت الثورة الأكاديمية الثانية بتحويل الجامعة إلى مؤسسة للتدريس والبحث والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (Henry Etzkowitz, 2013, p.390)، ومن ثم تحولت الجامعات من جامعات تعليمية وبحثية تقليدية إلى جامعات ريادية.

وتستهدف الجامعات الريادية تشكيل الإنسان الريادي والعقلية الريادية حيث يشكل الإنسان الريادي مجموعة من المهارات الشخصية والاتجاهات والقدرات السلوكية والتحفيزية والتي تظهر في التواصل والمبادرة وتحديد الفرص وصنع القرار، والإبداع في حل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، وحساب المخاطر وإداراتها، وتركز العقلية الريادية على طرق ريادة الأعمال في التفكير والتواصل والتنظيم والتعلم من خلال إعداد مشروع جديد مبتكر أو تطوير مشروع حالي، وتصميم مؤسسة ريادية أكاديمية أو تجارية أو اجتماعية أو عامة. (Gibb, 2012, p.17)

كما ناقشت دراسة (Sam & van der Sijde, 2014) تطور أدوار الجامعات الذى عزز بزوغ مفهوم الجامعات الريادية والتي تستلزم التعاون بين الجامعة والأطراف المعنية الخارجية، وقامت بمناقشة مفهوم الجامعات الريادية في سياق الدول المتقدمة، ودعت الجامعات في الدول النامية نحو مناقشتها لتطبيقها بشكل أفضل وفقا لسياقها.

وفسرت دراسة (Etzkowitz, Webster, Gebhardt, & Terra, 2000, p.314) ظهور الجامعات الريادية إلى الاستجابة للأهمية المتزايدة للمعرفة في نظم الابتكار الإقليمي والقومي، والاعتراف بأن الجامعة الريادية فعالة من حيث التكلفة

والإبداع ونقل المعرفة والتكنولوجيا، وعلى الرغم من اختلاف النظم الأكاديمية والصناعية في مراحل مختلفة من التنمية إلا أن الحكومات في جميع أجزاء العالم تقريباً تركز على إمكانات الجامعة كمصدر لتعزيز بيئات مبتكرة وإنشاء نظام اقتصادي علمي متطور.

وأكدت دراسة (Henry Etzkowitz & Zhou, 2008, p.629) على أن مساهمة الجامعة في الابتكار في المجالين الاقتصادي والاجتماعي هي أساس مفهوم الجامعة الريادية ومن ثم فهى محرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية القومية.

وتوصى دراسة (Schulte, 2004) بأن تصبح جميع الجامعات في العالم ريادية دون أن تنسى أنها مواقع للثقافة والعلوم من أجل التنمية الاجتماعية حيث تقوم بتدريب رواد الأعمال في المستقبل، ومساعدتهم في إنشاء شركات ناشئة، وتحصل الجامعات على الربح من هذه الشركات ثم إعادة استثمارها في شركات جديدة وبذلك فهى تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وانطلاقا مما سبق دعت الحاجة إلى أن تكون الجامعات ريادية لتلبية متطلبات المجتمع في جميع دول العالم ومنها مصر حيث أشار التقرير القومي المصري لريادة الأعمال لعام (٢٠١٧م) أن التعليم الأساسي والمهني والجامعي بمصر يقدم القليل من المحتوى التعليمي عن ريادة الأعمال، كما أن التدريس والتعلم لا يعزز السلوكيات الريادية من خلال التجريب والتعلم الذاتي، لذا ظهرت العديد من البرامج التي تقود المجتمع المدني والتي تستهدف التوعية بالتعليم الريادي وبصفة خاصة بين شباب الجامعات ثم بدأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعدة برامج للتعلم الريادي في الجامعات، ولكن هذه العملية ستستغرق العديد من السنوات لدمج الريادية بالمناهج الجامعية (Ismail et al., 2017, pp.43-44) والتي تقتضي أولوية كبيرة في تعزيز الإبداع والاستقلال والمبادرة الشخصية، وأن يشمل المحتوى العلمي فهماً لمتطلبات اقتصاد السوق وإنشاء المشروعات والشركات الريادية، وبناء الثقافة الريادية.
(Ismail, Tolba, & Barakat, 2017, pp.50, 56)

بالإضافة إلى أن ثقافة التوظيف في مصر كانت تعتمد على الوظائف الآمنة بالحكومة أو الشركات الكبيرة بدلاً من المخاطرة بمشروع ريادي، وبدأ هذا الأمر يتغير مؤخراً وإن كان بطيئاً مع جيل شبابي أكثر تدويلاً يتعلم ويُجرب مع تراجع الوظائف

الحكومية، وبدأت العمالة والريادة بالقطاع الخاص في الظهور كما يلعب التعليم دوراً رئيسا في تغيير هذه الثقافة المحافظة. (Ismail et al., 2017, p.44)

وأوصى تقرير المجلس الوطني المصري للتنافسية بأهمية الاهتمام بربط التعليم والبحث العلمي بشكل وثيق باحتياجات قطاع الصناعة ومختلف قطاعات المجتمع الخدمية من أجل توفير فرص عمل لائقة للأعداد المتزايدة من خريجي الجامعات بدون تحميل الدولة عبء تشغيل الخريجين الجدد في الحكومة والقطاع العام، ومن أجل تحسين التنافسية وتطور الابتكار وريادة الأعمال بمصر (المجلس الوطنى المصرى للتنافسية، ٢٠١٧، ص ص٣، ١١).

وانطلاقا مما سبق دعت الحاجة إلى أن تكون الجامعات المصرية ريادية لتلبية متطلبات المجتمع وخريجيها بما في ذلك العمل المستقبلي لهم بحيث تُخرِّج رواد أعمال فهم محركو الابتكار والنمو؛ وذلك بتحويل الأفكار إلى مؤسسات ناجحة حيث أن جوهر ريادة الأعمال تحويل الفكرة إلى عمل، لذا يجب أن تشجع الطلاب على تعلم وممارسة ريادة الأعمال من أجل إنشاء مبادرات عمل مبتكرة، والتدريب الكافي لحل المشكلات التي تواجه الطلاب في سوق العمل ومن خلال تحقيق كل ما سبق فمن الممكن التوظيف وتحقيق الثروة معاً أي المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

مشكلة البحث:

توجد العديد من الجهود والمبادرات التي بذلتها مصر لتدريب الطلاب والخريجين على ريادة الأعمال من قبل العديد من المؤسسات ومنها الصندوق الاجتماعي للتنمية، ومنظمة العمل الدولية، ومجلس الشرق الأوسط للمشروعات الصغيرة وريادة الأعمال (حطاب، ٢٠١٣، ص٥٩) بالإضافة إلى إطلاق وزارة الاستثمار والتعاون الدولي في مصر "برنامج مصر لريادة الأعمال" إيماناً بدورها في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخلق فرص العمل لمجابهة التحديات المتعلقة بالبطالة وتحقيق الإيرادات، ويرتكز البرنامج على تأمين المزيد من فرص التمويل المبتكر للشركات الناشئة، ورواد الأعمال، وتحسين مسرعات الأعمال وهى برامج تقدم مجموعة من الخدمات التجارية والقانونية والفنية والمالية للشركات الناشئة، وإنشاء مراكز خدمة ريادة الأعمال بمختلف

المحافظات، وتعزيز الإطار التنظيمي للشركات الناشئة (وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، ٢٠١٧، ص ص١٦ -١٧).

وعلى الرغم من تلك الجهود إلا أن المرصد العالمي لريادة الأعمال يُشير إلى أن مصر احتلت المرتبة الأخيرة رقم (٦٢) لعام (٢٠١٥م)، والمرتبة قبل الأخيرة رقم (٦٤) من (٦٥) دولة مشاركة عام (٢٠١٦م)، والمرتبة الأخيرة رقم (٥٤) عام (٢٠١٧م) في التعليم الريادي بالتعليم الأساسي والثانوي والعالي والجامعي والمهني والمستمر، وبلغت معدلات التعليم الريادي العالي بما في ذلك الجامعات والكليات والتعليم المهني والمستمر كما يلي: (٣.١) عامي (٢٠١٥م)، و(٢٠١٦م)، وزاد زيادة طفيفة عام (٢٠١٧م) وبلغ (٣.٤).

(GERA, 2016, pp.144-145() GERA, 2017, pp.145-146)
(GERA, 2018, pp.132-133)

كما تُعد جودة البحوث والتطوير بالإضافة إلى القدرة على نقل التكنولوجيا من الجامعات ومراكز البحوث إلى قطاع الصناعة أمراً ضرورياً لأى دولة من أجل الانتقال من اقتصاد يحركه الكفاءة إلى اقتصاد يحركه الابتكار، وحصلت مصر على المرتبة (٥٥) من (٦٢) دولة مشاركة عام (٢٠١٥م) بمعدل (٢.٩)، والمرتبة (٥٨) من (٦٥) دولة عام (٢٠١٦م) بمعدل (٢.٨)، والمرتبة (٥١) من (٥٤) دولة عام (٢٠١٧) بمعدل (٢.٩)، ويرجع ذلك إلى انخفاض الصلة بين قطاع الصناعة والجامعات ومراكز البحوث وهذا يُسلط الضوء على مشكلة الانفصال بين البحث والصناعة بالإضافة إلى محدودية الدعم الحكومي المقدم للشركات الجديدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة. (GERA, 2016, p.146)

Ismail, Tolba, &) (GERA, 2018, p.134) (GERA, 2017, p.148)
(Barakat, 2017, p.51

وأشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا عام (٢٠١٧م) أن من العوامل المقيدة للروح الريادية في مصر: البيروقراطية الحكومية والروتين، وعدم دعم البيئة التنظيمية لريادة الأعمال بما في ذلك النظم الضريبية والجمركية المرتفعة، وفقر التعليم الريادي، وضعف تنمية المهارات الريادية، ولا يُفضى

النظام التعليمي إلى بناء عقول ريادية علاوة على وجود ثقافة بأن التعليم ينتج موظفين ذوى دخل ثابت بدلا من رواد أعمال بالإضافة إلى ضعف تشجيع الابتكار في سن مبكرة، وقلة البحوث التي تقيم احتياجات السوق والقدرة التنافسية، وقلة خدمات الحاضنات مع الافتقار إلى حدائق علمية، ونقص برامج التوعية والتدريب الريادي، ومحدودية الوصول إلى الشبكات التي تتيح مشاركة المعرفة والتواصل مع رواد الأعمال علاوة على نشر قصص محدودة من رواد الأعمال الناجحين في الإعلام. (Ismail, Tolba, & Barakat, 2017, pp.56-57)

كما أشار التقرير إلى أن من العوامل المحفزة لتعزيز الروح الريادية في مصر: زيادة معدل البطالة الذى يحفز نحو التوجه إلى المشروعات الريادية لمجابهتها، ووجود عدد ناشئ من الحاضنات واللوائح الجديدة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنك المركزي المصري كما أطلقت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا منذ عام (٢٠١٥م) البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق" لإنشاء وإدارة الحاضنات التكنولوجية في منظومة ريادة الأعمال والابتكار، وتحويل الأفكار ومخرجات البحوث إلى شركات تكنولوجية ناشئة، ومن العوامل المحفزة أيضا: وجود الأفراد ذوى الخبرة في التوجيه الريادي، ونمو التعليم الريادي ببعض الكليات والجامعات خاصة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، وزيادة نسبه الشباب بالسكان. (Ismail, Tolba, & Barakat, 2017, pp.57-58) (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠١٧)

علما بأن هناك مبادرات طموحة من قبل الحكومة للإصلاحات التعليمية على كافة المستويات التعليمية ومنها السعي نحو إنشاء مراكز ريادة الأعمال لتعمل كحاضنات للجامعات لنشر الروح الريادية بين الطلاب علاوة على وجود تخصص في ريادة الأعمال والابتكار ببعض الجامعات ومنها الجامعة البريطانية الخاصة في مصر والجامعة الأمريكية في القاهرة (حطاب، ٢٠١٣، ص٥٩)

ويُستخلص مما سبق أن الجامعات المصرية هي أحد المحركات الرئيسة لريادة الأعمال في المجتمع فهى التي تنتج المعرفة وتسعى نحو تطبيقها مع السعي نحو الإبداع بكافة قطاعات المجتمع، وهذه المنظومة التفاعلية تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستدامة الجامعات، والتعاون مع إدارة الدولة التي تتبنى الانتقال من النهج

الضيق الذي يُركز على تخريجين خريجين مؤهلين في تخصص معين باحثين عن عمل أو وظيفة إلى خريجين ذوى مهارات ريادية في مجال التخصص قادرين على إنشاء أعمال لهم ليصبحوا رواد أعمال لذا فتحول الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية ضرورة ملحة للجامعات المصرية وطلابها وخريجيها وللمجتمع ككل، ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للجامعات الريادية؟
٢. ما معايير تقييم الجامعات الريادية؟
٣. ما أهم ممارسات نماذج الجامعات الريادية العالمية؟
٤. ما الرؤية المقترحة لكى تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية؟

أهداف البحث:

١. إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للجامعات الريادية.
٢. الوقوف على معايير تقييم الجامعات الريادية.
٣. عرض أهم ممارسات نماذج الجامعات الريادية العالمية.
٤. وضع الرؤية المقترحة لكى تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية.

أهمية البحث:

- تنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها الجامعات الريادية التي أضحت مطلبا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تعتبر هذه الدراسة محاولة علمية لفهم نهج الجامعات الريادية، وقد تساهم في إثراء الجانب المعرفي في مجال التعليم الجامعي.
- قد تسهم في توجيه نظر القائمين على منظومة التعليم الجامعي نحو رؤية مقترحة للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لفهم وتحليل الإطار المفاهيمي للجامعات الريادية، ومعايير تقييم الجامعات الريادية، وأهم ممارسات نماذج الجامعات الريادية العالمية.

مصطلحات البحث:

الجامعات الريادية: ويُقصد بها إجرائياً في البحث: الجامعات التي تتبع نهجاً شاملاً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى القومي والإقليمي وذلك من خلال إعداد جيل من رواد الأعمال ذوي فرص عمل، ويقتضي تحقيق ذلك روح قيادية ريادية تشجع على استثمار الفرص والأفكار في مختلف المجالات وترجمتها إلى أعمال من خلال تدبير الموارد واستثمارها بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

خطوات البحث:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للجامعات الريادية.

المحور الثاني: معايير تقييم الجامعات الريادية.

المحور الثالث: ممارسات نماذج الجامعات الريادية العالمية وفقاً لمعايير تقييمها.

المحور الرابع: الرؤية المقترحة لكى تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية.

وفيما يلي تناول لهذه المحاور.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للجامعات الريادية:

ويشمل مفهوم الجامعات الريادية وأهميتها والتحديات التي تجابهها، وفيما يلي عرض ذلك.

١-١ مفهوم الجامعات الريادية:

تعددت المفاهيم للجامعة الريادية في الأدبيات ومنها ما يلي:

هي موقع خاص بالابتكار، وحاضنة طبيعية لأنها تقدم الدعم للهيئة التدريسية والطلاب لبدء مشروعات فكرية وتجارية جديدة، وهى من البذور الممكنة لمجالات العلوم البينية، والقطاعات الصناعية الجديدة. (Henry Etzkowitz, 2003, p. 112) ويُركز هذا المفهوم على تحويل الفكرة إلى مشروع ثقافي أو اقتصادي، ولكن يتجاهل المفهوم المشروعات الاجتماعية.

وهى الجامعة التي تمتلك مدى واسع من آليات تعزيز ريادة الأعمال، ومن هذه الآليات: مقررات ريادة الأعمال، وإعادة الهيكلة التنظيمية للجامعات للسماح للترويج الفعال لريادة الأعمال بين الطلاب والهيئة التدريسية، ونظام داخلي شامل لتسويق

المعرفة التي أنتجتها، والذى يشمل مكاتب نقل التكنولوجيا وميزانيات بحثية لتلبية متطلبات القطاعين العام والخاص، وخدمات استشارية، والمساهمة في إنشاء شركات للطلاب. (Jacob, Lundqvist, & Hellsmark, 2003, pp.1555-1556) ويشمل هذا المفهوم بعض آليات الجامعات الريادية في مجال التدريس والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما تُعرف على أنها الجامعة التي تقوم بتحديد الفرص واستثمارها بفاعلية في مجالى البحث والتعليم بهدف تطوير ذاتها، ونقل المعرفة للمجتمع المحيط لتنميته من خلال التفاعل بين الجامعة والحكومة والصناعة لتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة، وتعزيز الاقتصاد القومي، ومواكبة التطورات العالمية. Sam & van der (Sijde, 2014, p.902) ويُركز هذا المفهوم على الترابط بين المهام الرئيسة للجامعة لتحقيق أهدافها.

وتنطوي المفاهيم السالفة الذكر على ما يلي:

- تعزيز الابتكار في جميع أنشطة الجامعة.
- تعزيز التدريس والتعلم الريادي.
- نشر الثقافة الريادية بين مختلف الأطراف المعنية.
- تسهم في الحصول على خريجين رياديين ذوي فرص عمل ومن ثم تسهم في حل مشكلة البطالة.
- تشمل تسويق أنشطة الجامعة ومعارفها.
- تدعم نقل التكنولوجيا وتبادلها من خلال الحاضنات ومكاتب نقل التكنولوجيا والحدائق العلمية.
- تسهم في دعم الشركات الناشئة.
- الارتباط الوثيق بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، والشراكة القوية بين الحكومة والصناعة والتعليم الجامعي.
- استقلالية الحوكمة والبحث عن مصادر التمويل.
- تسهم في تطوير الجامعة، وتنمية القدرة التنافسية.
- تسهم في تفعيل تطبيق البحوث لكى تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- الاستجابة لمتطلبات المجتمع المتنوعة لتحقيق التنمية المحلية والإقليمية والعالمية.

١-٢ أهمية الجامعات الريادية: (Henard, Diamond, & Roseveare, 2012, pp.7-8)

(Currie, 2002, P.24() Gibb & Hannon, 2006, p.80) (The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young & Enterprise, 2012, p.11)

تتعدد دواعي الحاجة للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية، ومن أهمها ما يلي:

- اللحاق بالتغيرات الأساسية في إنتاج المعرفة: لقد وجب على الجامعات تعزيز قدرتها في التركيز على مصادر المعرفة المفيدة التي تسهم في حل المشكلات مع السعي نحو إنشاء شراكات أوسع للتعلم، وتعزيز التخصصات البينية، والسعى نحو اكتشاف ومشاركة المعرفة بطرق جديدة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي: يُقدم التحول الرقمي العديد من الفرص للجامعات الريادية والمبتكرة، ولكنه يفضى إلى تحديات جديدة ومنها القدرات الرقمية وهى القدرة على دمج وتحسين ونقل التكنولوجيا الرقمية في جميع العمليات والأنشطة الممكنة حيث أضحى تعزيز هذه القدرات عنصراً أساسياً في تعزيز الابتكار بمؤسسات التعليم العالي من خلال وضع استراتيجية شاملة تراعى التقنيات الحديثة باعتبارها أداة التمكين الرئيسة لتنمية التفكير الرقمي الذى يقتضى تغيير في الثقافة التنظيمية والذى يشمل استثمار الفرص التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية وتصميم وتنفيذ الأنشطة وممارسات العمل وفقا لذلك.
- تسهم في تنمية القدرات الريادية التنظيمية والشخصية للمشاركة بفاعلية ومنها البحث العلمي، واتخاذ القرار السليم، والقدرة على التواصل، والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، والقدرة على التفاوض والإقناع، وحساب المخاطر المتوقعة، والعمل تحت ضغط، والعمل التعاوني، والعمل بمرونة ولساعات طويلة، وكيفية الوصول إلى فكرة وتقييمها.

- تسهم في تنمية القيم الريادية ومنها الاستقلالية، والإيمان بأهمية العمل، والإيمان بقيمة المعرفة، والإيمان بأهمية الفرد والمجتمع.
- تعزيز التدريس والتعلم الريادي: الذي يشمل المجتمع المحيط، ويُدعم الإبداع، ويشجع المبادرة والعمل، ويشمل المحتوى الذي يحفز المعرفة حول ريادة الأعمال، والطرق التربوية التي تنمى السلوك الريادي للطلاب في ظل التحول الرقمي المستمر.
- إعداد البحوث الملائمة: إن أهمية المعرفة والتكنولوجيا الجديدة في البحث العلمي تجعل الجامعات تقوم بدور فريد في تعزيز التنمية والرفاهية والاستدامة الاجتماعية والاقتصادية، والتي تقتضي رواد أعمال، وبيئة تمكن من مشاركة المعرفة والتكنولوجيا مع العالم الخارجي، وتحول نتائج البحث إلى منتجات وخدمات لحل مشكلات العالم الحقيقي، ويتطلب ذلك قدرات إبداعية وريادية للجامعات ومنها التركيز على نهج تبادل ومشاركة المعرفة بدلا من نقل المعرفة.
- تعزيز توظيف الطلاب والخريجين حيث تؤهلهم الجامعات بالقدرات اللازمة لإطلاق مشروعات ريادية ومواجهة تحدياته.
- بناء الشراكات: تسعى الجامعات نحو التعاون مع الأطراف المعنية والمشاركة النشطة معهم لتيسير عملية التعلم على جميع المستويات داخل وخارج الجامعة علاوة على أن مشاركة الأطراف المعنية تتحدى مفهوم التميز الأكاديمي الذي يتم الحكم عليه من قبل الأقران إلى التميز الذي يراه مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، ويسهم في تحقيق ذلك التواصل المستمر.
- دمج التدويل في أنشطة الجامعة: إن التدويل هو محرك للتغيير والتطوير حيث يسهم في تحفيز التفكير الاستراتيجي والابتكار، وتحفيز التعاون بين الطلاب والهيئة التدريسية مع استخدام أساليب تقييم جديدة للتعلم كما يفتح آفاقاً جديدة للتعاون البحثي، ويمكن أن يعزز الحراك الدولي للعلماء والطلاب من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات التعليم العالي، وتنمية روح الريادة الأكاديمية من خلال التعامل مع بيئات بحثية جديدة كما يعزز توفير فرص عمل ويمنح الجامعة البعد العالمي.

- هناك زيادة في القيود المفروضة على التمويل العام والذي يقتضي من الجامعات زيادة الإيرادات وخفض التكاليف ومن ثم زيادة الاستقلالية.
- تطوير الأسلوب الإداري لكى تصبح الجامعات أكثر قدرة على المنافسة.
- تسهم في إنشاء بيئة تعليمية مرنة، ومجتمع أكاديمي أكثر إنتاجية وفعالية.

وتتلخص أهمية الجامعات الريادية في مجابهة التحديات العالمية من ثورة معرفية وتكنولوجية والأزمة الاقتصادية علاوة على المساهمة في تطوير الجامعات والمجتمع وتنمية القدرة التنافسية ومن ثم تحسين جودة الحياة.

١-٣ تحديات الجامعات الريادية:(Kirby et al., 2011, p.12) (OECD, 2012, P.44)

تتنوع التحديات التي تجابه الانتقال بالجامعات إلى الجامعات الريادية ومنها:

- الهيكل التنظيمي والحوكمة الجامعية بدون أهداف ريادية واقعية وسياسات واضحة لتحقيق الأهداف؛ يستحيل تحقيق العمل المنسق له.
- هناك تحفظات على تعليم ريادة الأعمال ومنها: أنها ليست الوظيفة الأساسية للجامعات، وأنها مرتبطة بالربح ولا يتناسب ذلك مع استقلالية الجامعة، وتفضيل الطلاب أن يصبحوا موظفين في الدولة.
- ضمان التمويل المستدام للأنشطة الريادية بالجامعات مع الاعتماد على الدولة وإيرادات الطلاب الأجانب وهذا أمر محفوف بالمخاطر نظراً لحدوث أي أحداث غير متوقعة يمكن أن تقلل هذه الإيرادات.
- ضمان جودة تدريس ريادة الأعمال وبصفة خاصة عند نقص الخبرة في مجال ريادة الأعمال.
- روابط واتصالات ضعيفة مع الأطراف المعنية وبصفة خاصة الخارجية حيث أن هذه الروابط عامل رئيس لتغيير العقليات وتحسين المهارات وإنشاء المشروعات الريادية.
- الريادية لا تتوافق مع الأهداف البحثية.
- قيم ثقافية ريادية غير مستوفاة.
- طرق تدريس تقليدية.
- نظام مكافآت غير لائق.

- تحديات قياس الأثر: فغالبا هناك توقعات حول الآثار الإيجابية للتعلم الريادي على العقليات والمهارات والسلوكيات وعلى الاقتصاد القومي أيضا، ولكن عدد قليل من الجامعات العالمية تتبع قياس الأثر وذلك لأن القياس صعب ويستهلك وقتاً وموارد في جمع وتحليل البيانات.

المحور الثاني: معايير تقييم الجامعات الريادية:

هى معايير للتقييم الذاتي تستخدمها جميع الجامعات الأوروبية لتيسير تقييم الجامعات الريادية بشكل منهجي بهدف التطوير المؤسسي والمنهجي وتشمل: القيادة والحوكمة، والقدرة التنظيمية والحوافز، وتنمية ريادة الأعمال في التعليم والتعلم، ومسارات لرواد الأعمال، والعلاقات الخارجية للجامعة لتبادل ومشاركة المعرفة، والجامعة الريادية كمؤسسة دولية، وقياس أثر الجامعة الريادية (OECD, 2012, p.1)، ويتم تناول هذه المعايير فيما يلى.

٢-١ **القيادة والحوكمة: (OECD, 2012, pp.4-5)**

تعتبر ريادة الأعمال جزءاً أساسياً من استراتيجية الجامعة، فالجامعة عبارة عن منظمات وبيئات ريادية لها أهداف وقيم مشتركة لريادة الأعمال وليست نظم منفصلة، ومن هذه الأهداف الريادية: تعزيز دافعية ريادة الأعمال، وتنمية الكفاءات والمهارات الريادية، ودعم الشركات الناشئة، وتسويق نتائج البحوث من خلال نقل التكنولوجيا، وتوليد إيرادات للجامعة مع تعزيز التعاون بين الجامعة والشركات المحلية.

وأن يكون هناك التزام قوى لتطبيق استراتيجية ريادة الأعمال، وأن تكون لها الأولوية لدى جميع الطلاب والعاملين والهيئة التدريسية والأطراف المجتمعية من خلال شبكات التواصل الداخلية والخارجية، وأن يكون لدى الجامعة نموذج لتنسيق ودمج أنشطة ريادة الأعمال على جميع المستويات في جميع أنحاء الجامعة، والذي يقتضي التنسيق بين الأقسام والكليات وتجنب ازدواجية العمل داخل الجامعة.

وأن تتمتع الكليات والوحدات بالاستقلالية في العمل حيث أن التغلب على الحواجز البيروقراطية هو مفتاح ريادة الأعمال، مع تشجيع وتسجيل الملكية الفردية للمبادرات الريادية.

إن الجامعة هي القوة الدافعة لتنمية الروح الريادية في البيئة الإقليمية والاجتماعية من خلال توفير التسهيلات للآخرين من خارج الجامعة، ودعم الأنشطة الثقافية المحلية مع إتاحة الفرص للشركات الإقليمية الناشئة أو القائمة، والاضطلاع بدور نشط في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للتنمية المحلية.

٢-٢ القدرة التنظيمية: (OECD, 2012, pp. 6-7)

تحتاج الجامعة إلى تقليل القيود التنظيمية، وتطوير قدراتها التنظيمية لتحقيق جدول أعمالها الريادي من خلال الاستراتيجية المالية المستدامة والتي تشمل مصادر تمويل متنوعة مع تقليل الاعتماد على التمويل العام، وتعزيز علاقات٩٥٨ جديدة بين الطلاب والهيئة التدريسية والعاملين لدعم أجندة ريادة الأعمال مع تضافر الروابط عبر مختلف الكليات لكسر الحدود التقليدية فعلى سبيل المثال مشاركة المرافق بين مختلف الكليات، والهياكل الإدارية متعددة التخصصات، والمجموعات البحثية والتدريسية عبر الكليات.

ويمكن للجامعات بناء وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال من خلال توظيف أفراد لديهم اتجاهات وسلوكيات وخبرة ريادة الأعمال، وتقتضي الجامعات الريادية سياسة رسمية للتنمية المهنية لدعم ريادة الأعمال كما تتطلب نظم تحفيزية للسلوك الريادي لمختلف الأطراف المعنية الذين يشاركون في أنشطة ريادة الأعمال لدعم الالتزام بالتطوير وتحقيق الابتكار.

٢-٣ التدريس والتعلم الريادي: (OECD, 2012, pp.8-9)

يتم هيكلة الجامعة بطريقة تحفز وتدعم تنمية المهارات الريادية من خلال إضافة بعض الوظائف ومنها أستاذ ريادة الأعمال المنوط بإدارة أنشطة ريادة الأعمال على مستوى الكلية، والذي يشارك بدوره في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ويحفز هيئة التدريس لانتهاج مدخلاً ريادياً للتدريس في جميع الأقسام بهدف تعزيز قدرة الطالب على التفكير الريادي، وتعزيز التنوع والابتكار في التدريس والتعلم من خلال استخدام المختبرات الحية، والتعلم عبر التخصصات كما يتعلم الطلاب بدء وإدارة شركاتهم الخاصة، وعقد مسابقات وجوائز ويكونوا سفراء لريادة الأعمال.

ويتم دعم السلوك الريادي من خلال إنشاء الوعى وتحفيز الأفكار حتى التنفيذ والتطوير، ومن المهم تدريس وتعلم ريادة الأعمال من قبل رواد أعمال حقيقيين، واستخدام طرق تعليم وتعلم متنوعة تمنح المزيد من الاستقلالية، وتحمل المسئوليات في عملية التعلم للطلاب ومنها دراسات الحالة والألعاب والمحاكاة والتعلم التجريبي والتعاوني لدعم رحلة ريادة الأعمال مع التحقق من مخرجات تعلم ريادة الأعمال بالمراجعة المنتظمة لمحتوى المقررات الريادية، ويعد التعاون مع الأطراف المعنية الخارجية مكوناً رئيساً في تطوير التدريس والتعلم بالجامعة الريادية نظراً لأنها تعد مصدراً هاماً للخبرات والتجارب التي يمكن استخدامها في التعلم والتدريب على أنشطة ريادة الأعمال من خلال عقد الشراكات مع المجتمعات والمنظمات المحلية.

ويتم دمج نتائج البحوث في تدريس وتعلم ريادة الأعمال من خلال تحديث المحتوى التعليمي بنتائج الأبحاث الحديثة مع تشجيع مشاركة وتبادل المعرفة.

٢-٤ مسارات لرواد الأعمال: (OECD, 2012, pp.10-11)

إن قرار الالتزام بريادة الأعمال ليس عملاً فردياً وإنما عملية تستهدف دعم المسارات التي يتخذها الهيئة التدريسية والعاملين والطلاب من مرحلة الأفكار إلى توظيفها وتطبيقها، ويقتضي ذلك زيادة الوعى بقيمة وأهمية تنمية قدرات ريادة الأعمال لدى الهيئة التدريسية والعاملين والطلاب في جميع المجالات بالجامعة، وتشجيعهم ليصبحوا رواد أعمال من خلال توفير فرص لتجربة ريادة الأعمال من قبل الجامعة مع مراعاة دمج الأنشطة الريادية مع الأنشطة التعليمية لضمان إعداد رواد أعمال على نحو ملائم لإنشاء الشركات الناشئة من خلال تطبيق ما تعلموه، وتقديم الجامعة الدعم والتوجيه للأفراد والمجموعات للانتقال من الأفكار الريادية إلى التطبيق، وتيسر الجامعة الوصول إلى فرص التمويل لرواد الأعمال المحتملين من طلاب البكالوريوس وطلاب الدراسات العليا من خلال روابط مع المؤسسات الريادية وعرض الأفكار على المستثمرين بها، وأن يكون لدى الجامعة حاضنات للأعمال لاستثمار المختبرات والمرافق البحثية وخدمات تكنولوجيا المعلومات بها، وتقديم التدريب والتوجيه بها.

٢-٥ العلاقات الخارجية للجامعة لتبادل ومشاركة المعرفة: (OECD, 2012, pp.12-13)

إن المشاركة النشطة للأطراف المعنية عامل مساهم في نجاح الجامعات الريادية حيث تلتزم الجامعة بمشاركة المعرفة بالتعاون مع قطاع الصناعة والمجتمع والقطاع العام من خلال الشراكات مع المنظمات الإقليمية والمحلية والشركات والمراكز العلمية والمؤسسات الاجتماعية والتربوية والخريجين ورواد الأعمال وخلافه، وأن يكون للجامعات روابط قوية مع الحاضنات والحدائق العلمية وغيرها من المبادرات الخارجية لمنح فرص لمشاركة المعرفة بشكل ديناميكي، وتوفر الجامعة الفرص لهيئة التدريس والطلاب للمشاركة في أنشطة ريادة الأعمال مع البيئة الخارجية للجامعة من خلال الرحلات العلمية والدورات والتدريب الميداني والبرامج البحثية والأنشطة الاجتماعية والثقافية الريادية.

وتربط الجامعة بين الأنشطة البحثية والتعليمية والمجتمعية للتأثير على النظام البيئي المعرفي حيث أن المعرفة التي تم الوصول إليها ومشاركتها من خلال التدريس والتعلم الريادي، والبحث والصناعة والمجتمع تحتاج إلى استيعابها مرة أخرى في بيئة الجامعة من خلال التدريس مثل استضافة ضيوف رواد أعمال للتدريس، ومن خلال البحث مثل إقامة شراكات بحثية تعاونية وعقود عمل مع الأطراف المعنية الخارجية.

٢-٦ الجامعة الريادية كمؤسسة دولية: (OECD, 2012, pp.14-15)

إن التدويل جزء أساسي من استراتيجية الجامعة الريادية، فهو عملية دمج البعد الدولي والثقافي أو العالمي في أهداف التدريس والتعلم ومهامه وعملياته والبحوث وتبادل المعرفة وهى ليست غاية في حد ذاتها بل أداة للتغيير والتطوير علماً بأنه ليس من الممكن أن تكون الجامعة ريادية دون أن تكون دولية ولكن يمكن أن تكون دولية دون أن تكون ريادية.

لذا فعلى الجامعات أن تضمن أن استراتيجية التدويل تعكس استراتيجية ريادة الأعمال، وتدعم الجامعة التنقل الدولي للهيئة التدريسية بها وطلابها من خلال خطط التبادل والمنح الدراسية وخلافه كما تسعى الجامعة نحو جذب الهيئة التدريسية الدولية

ورواد الأعمال للتدريس والتعلم والبحث من خلال برامج التبادل والمنح الدراسية مع تقديم الحوافز والمكافآت.

وقد يعمل الوصول إلى أفكار جديدة للتدريس والتعلم في بيئة دولية على زيادة قدرة الجامعات على المنافسة في السوق الدولية، ويقتضي ذلك أنشطة تدريس وتعلم دولية ومنها الدراسة في الخارج والتبادل الدولي والمنح والبعثات.

ويتطلب كل ما سبق أن تشارك الجامعة بأقسامها وكلياتها في الشبكات الدولية، وتسعى نحو الشراكات الدولية الاستراتيجية في مجالات التدريس والبحث ولا تكون ورقية فقط.

٢-٧ قياس أثر الجامعة الريادية: (OECD, 2012, pp.16-17)

تُقيم الجامعة أثر استراتيجيتها الريادية من خلال جمع أدلة على أثر الأنشطة بالاستراتيجية والتي تستخدم بدورها كأداة لمراجعة استراتيجية ورسالة الجامعة، وتقيم الجامعة أثر تدريس وتعلم ريادة الأعمال في جميع الكليات والأقسام في مراحل مختلفة من التعليم في بداية ومنتصف ونهاية العملية التعليمية، ومقارنة النتائج، ووضع خطط للتطوير والتحسين وتطبيقها، وقياس مستوى رضا المشاركين والتغييرات في دافعية المشاركين، وقياس مستوى كفاءة المهارات المكتسبة من أنشطة تعلم ريادة الأعمال، وتقييم أثر أنشطة مشاركة المعرفة ومنها عدد الشركات الناشئة وعدد الشراكات الدولية، وعدد براءات الاختراع، وعدد المشروعات البحثية، وأثر هذه الأنشطة على المجتمع المحيط.

المحور الثالث: ممارسات نماذج الجامعات الريادية العالمية وفقاً لمعايير تقييمها:

ويشمل هذا المحور أهم الممارسات المتعلقة بمعايير تقييم الجامعات الريادية بعدة نماذج من الجامعات الريادية العالمية ومنها: جامعة (Lund) بالسويد، وجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة، وجامع (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا، والجامعات الريادية في أيرلندا وبولندا باعتبارها نماذج جديدة في أنشطة ريادة الأعمال.

٣-١ القيادة والحوكمة:

يتناول هذا المعيار العديد من الممارسات المتعلقة باستراتيجيات الجامعات الريادية، ومراكز ريادة الأعمال المنوطة بإدارة أنشطة ريادة الأعمال بالجامعات الريادية موضع الدراسة، وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣-١-١ القيادة والحوكمة بجامعة (Lund) بالسويد:

تقع جامعة (Lund) العامة في جنوب السويد وبها ثماني كليات، وتعد السويد من أكثر الدول إبداعاً في العالم، وثاني أفضل دولة في العالم من حيث تقديم التعليم العالي، وتقع الجامعة بالقرب من حديقة العلوم والتي تمثل إحدى أكبر المجمعات العلمية في الدول الاسكندنافية، ويُعد موقعها الاستراتيجي مصدراً للميزة التنافسية نظراً للتعاون القوى مع الشركات المحلية والناشئة والمنظمات الطلابية والحاضنات، وتعد الجامعة بيئة فريدة لتدريس وتعلم ريادة الأعمال، وتقدم الجامعة البرامج والمقررات متعددة التخصصات بهدف السعي نحو توليد المعرفة، وحل المشكلات، وإعداد قادة الغد وذلك بتدريس وتعلم الطلاب كيفية التفكير بحرية وإبداع ونقد من خلال اتباع نهج ريادة الأعمال. (Bischoff, 2015, pp.4-5)

إن التعزيز الشامل لريادة الأعمال والرغبة الاجتماعية نحوها من أهم الاستراتيجيات الحكومية في السويد، وقامت الحكومة بتمويل مركز ريادة الأعمال حيث تم إنشائه في عام (٢٠٠٠م)، وسعى المركز نحو إطلاق برنامج للماجستير في ريادة الأعمال، وبرنامج آخر للماجستير لإنتاج المشروعات الجديدة في عام (٢٠٠٦م)، وتلقى المركز التمويل الحكومي حتى عام (٢٠١١م) ثم بدأ المركز في جمع التبرعات، وتبرع (جونسون) بحوالي (٢٠) مليون كرونة سويدية، وعزز ذلك الاستمرار في دعم أنشطة ريادة الأعمال بشكل قوى عندئذ أُطلق على المركز مركز (ستين جونسون) لريادة الأعمال. (Bischoff, 2015, pp.5-6)

وتسعى الجامعة نحو ريادة الأعمال والابتكار مع التركيز على الاستقلالية في العمل حيث يتم بدء معظم الأنشطة الريادية من أسفل إلى أعلى أي من الأقسام والمراكز، ولكن يتم تعزيز ريادة الأعمال من أعلى المستويات الإدارية بالجامعة بالبحث

عن مصادر لتمويل أنشطتها، وتسعى الجامعة نحو جذب الشركاء الخارجيين إلى أنشطتها التعليمية. (Bischoff, 2015, pp.6-7)

٣-١-٢ القيادة والحوكمة بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة: (Bischoff, 2015a, pp.5-6)

تقع الجامعة بالمملكة المتحدة وبها (٣١) كلية وأكثر من (١٠٠) قسم أكاديمي، وتم تأسيسها عام (١٢٠٩م)، وتم دمج نهج ريادة الأعمال في الثقافة المحلية بمدينة كامبريدج حيث تحوى أكثر من (١٥٠٠) شركة للتكنولوجيا، وتأسس ثلث هذه الشركات كمخرجات لأنشطة الجامعة، والجامعة ذات سمعة مرموقة ولها علاقات قوية وفريدة، والمؤسسة الرئيسة المسئولة بالجامعة عن أنشطة ريادة الأعمال هي مركز الريادة وهو جزء من كلية إدارة الأعمال بالجامعة حيث تم تأسيسه في سبتمبر عام (٢٠٠٣م).

والذي يهدف إلى تقديم الدعم لرواد الأعمال لإنشاء مشروعات، ودعم نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم تنمية مهارات وقدرات ريادة الأعمال بالجامعة، وتسويق أفكار جديدة، وتمثل حكومة المملكة المتحدة مصدراً هاماً لتمويل التعلم الريادي حيث تتلقى الجامعات من صندوق الابتكار للتعليم العالي تمويلاً مستداماً لأنشطتها الريادية، كما يحصل مركز الريادة بالجامعة من الصندوق ما يعادل (٣٠٠.٠٠٠) جنيه استرليني، نظراً لاهتمام الدولة بقياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتعليم.

٣-١-٣ القيادة والحوكمة بجامعة (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا:

(Halbfas, 2015, pp.5-10, 31)

قاد برنامج ريادة الأعمال الجامعة لتكون من أفضل الجامعات في ألمانيا حيث تأسست الجامعة عام (١٤٧١م)، وتشمل أربع كليات: كلية التربية، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية الاستدامة، وكلية الاقتصاد وإدارة الأعمال علاوة على المراكز البحثية، وفى نهاية عام (٢٠١٣م) أطلقت وزارة الاقتصاد والتكنولوجيا مسابقة ريادة الأعمال، وتم الاعتراف بالجامعة بأنها من أفضل الجامعات بألمانيا نظراً لمشروعها الريادي حيث يلعب مركز ريادة الأعمال دوراً أساسياً في تنمية الأفكار الجديدة بين الطلاب والهيئة التدريسية وقادة المجتمع وتحويل الأفكار إلى أنشطة فعلية.

ويقدم مركز ريادة الأعمال خدمات المشروعات الناشئة من استشارات ودورات تدريبية لمؤسسي الشركات كما يقوم المركز بالتسويق الداخلي والخارجي لأنشطة ريادة الأعمال بالإضافة إلى الخدمات المهنية، ويعمل المركز باستقلالية تامة كما يُقدم بعض المناهج والأنشطة اللاصفية بشكل مستقل.

كما يسعى المركز نحو توعية المجتمع بمجال ريادة الأعمال حيث أنه على اتصال دائم بالمؤسسات والشركات الريادية بالإضافة إلى الدورات والندوات التي يعقدها للتوعية، كما تشارك الجامعة في منح جوائز ريادة الأعمال للمشاركين من مدينة لونيبورج بألمانيا، كما تم دمج ريادة الأعمال كمقرر في برامج دراسة إعداد المعلمين وهى جزء من برامج الماجستير في التربية، والذى يعتبر عامل قوى غير مباشر نحو ريادة الأعمال.

كما يوجد مركز التغيير الاجتماعي بالجامعة الذي يدعم الطلاب نحو إنشاء وتنفيذ مبادرات ريادية اجتماعية في المنطقة، ويتم تحفيز المشاركين من الهيئة التدريسية على تدريس وتعلم ريادة الأعمال بالحصول على إجازة للتفرغ للمشروعات الريادية والحصول على مكافآت مالية.

٣-١-٤ القيادة والحوكمة بالجامعات الريادية بأيرلندا: (OECD/EU, 2017, pp.131-132)

يمثل دعم ريادة الأعمال في التعليم العالي أولوية سياسية بأيرلندا، وعدد كبير من مؤسسات التعليم العالي لديها اتفاقيات مع الهيئات الحكومية ذات الصلة بتعليم أنشطة ريادة الأعمال، وتدعم استراتيجيات الجامعات تبادل المعرفة وريادة الأعمال والابتكار التي تقدم بيئة خصبة ليس فقط لتنمية الطلاب وتسويق البحوث ولكن أيضا لإيجاد مجالات بحثية متعددة التخصصات جديدة لمعالجة التحديات المجتمعية.

ومن أهداف الجامعات الريادية: الرغبة في مساعدة الطلاب لتنمية مهارات وكفاءات ريادة الأعمال، وتعزيز العمالة الذاتية، والتعاون مع الشركات المحلية، وتسويق نتائج البحوث من خلال نقل التكنولوجيا، ودعم الشركات الناشئة من قبل الطلاب وهيئة التدريس، ونقطة الانطلاق في تطبيق استراتيجية ريادة الأعمال هي الفهم المشترك

لآليات الاستراتيجية من قبل جميع الأطراف المعنية، والتي تقتضي مشاركتهم الفعالة في أنشطة ريادة الأعمال.

وتتبع الجامعات نهج لتنسيق ودمج أنشطة ريادة الأعمال عبر مختلف مؤسساتها ومن آلياته: تعزيز ريادة الأعمال في مهام الإدارة العليا من خلال وحدة مخصصة تابعة لنائب رئيس الجامعة للبحوث وعمداء الكليات أو تعيين عدد من الأساتذة الذين لديهم خبرة في ريادة الأعمال في إدارة ريادة الأعمال أو إنشاء مركز ريادة الأعمال داخل كل مؤسسة تعليمية.

وتشجع الجامعة كلياتها ووحداتها للعمل بروح ريادة الأعمال من خلال تشجيع الهيئة التدريسية وطلابها على الابتكار وريادة الأعمال على المستوى المحلى والقومي والإقليمي وفى بعض الأحيان الدولي من خلال تقديم جوائز محفزة، وتخصيص اعتمادات مالية لتعليم ريادة الأعمال.

٣-١-٥ القيادة والحوكمة بالجامعات الريادية في بولندا:

(OECD & European Commission, 2017, pp.40-44)

تلتزم الجامعات البولندية أن تكون الريادية ضمن خططها الاستراتيجية بمشاركة مختلف الأطراف المعنية في المنطقة المحلية، ومن أهدافها: تعزيز العمالة الذاتية، وتنمية الكفاءات والمهارات الريادية لدى الطلاب، ودعم الشركات الناشئة من قبل الهيئة التدريسية والطلاب، وتسويق نتائج الأبحاث من خلال نقل المعرفة، والمساهمة في التنمية المحلية، والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي والشركات المحلية.

ونواب رؤساء الجامعات أو العمداء مسئولين عن إدارة أنشطة ريادة الأعمال والابتكار، وبناء علاقات قوية مع مجتمع الأعمال والشركاء الدوليين، واقتضى ذلك أن يتم تعزيز ريادة الأعمال في هياكل القيادة بالجامعات وكلياتها بشكل مؤسسي بحيث إذا حدث تغيير في الإدارة العليا لا يؤثر ذلك على مدى الالتزام بالأنشطة الريادية.

وهناك عدد من الأنشطة الريادية بمجالى التدريس والبحث العلمي، وكذلك المساهمة في مبادرات التنمية الاقتصادية المحلية، ويتم تنفيذها من قبل الوحدات والمراكز بالمؤسسات ومنها مكاتب التوظيف، ومكاتب نقل التكنولوجيا وحاضنات

الأعمال ومراكز الأبحاث، وكذلك العلاقات القوية مع الأطراف المعنية الخارجية من خلال القنوات غير الرسمية.

وتتمتع الكليات ومركز ريادة الأعمال في بولندا بمستوى عالٍ من الحوكمة الذاتية وهذا يشير إلى استقلاليتها والتي تسهم في تنفيذ الأفكار المبتكرة والريادية بشكل أفضل، وتتمتع الجامعات بروابط قوية جدا مع الحكومة المحلية والإقليمية والمؤسسات الصناعية والتجارية ذات الصلة للمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية مع مشاركة ممثلين منهم في المجالس الاستشارية، وهذه الروابط توفر فرصاً للطلاب ليكونوا نشيطين في المجتمع ومتواصلين مع قطاعاته.

أهم الدروس المستفادة بمعيار القيادة والحوكمة:

- إن ريادة الأعمال إحدى الاستراتيجيات العامة بالدولة.
- إن ريادة الأعمال جزء من استراتيجية الجامعة مع الوعى الكامل لجميع الأطراف المعنية بآلياتها لتيسير تطبيقها بشكل كامل.
- إن ريادة الأعمال جزء من ثقافة المجتمع بالتوعية مع المساهمة القوية في تنفيذ الأنشطة الريادية.

وهناك اتجاهان لإدارة أنشطة ريادة الأعمال بالجامعات:

- تأسيس مركز ريادة الأعمال بالجامعة الذي يلعب دوراً قوياً في إدارة أنشطة ريادة الأعمال على مستوى الجامعة والمجتمع مع التخطيط لمصادر تمويله، وتُعد الدولة إحدى مصادر تأسيس المراكز على مستوى الجامعات، ويتمتع المركز باستقلالية تامة في القيام بأنشطته.
- أن تكون ضمن أنشطة مهام الإدارة العليا سواء نواب رؤساء الجامعات أو العمداء.
- استقلالية الجامعات وكلياتها في تنفيذ الأفكار الريادية بعيدا عن الحواجز الإدارية البيروقراطية.

٣-٢ القدرة التنظيمية:

ويتناول هذا المعيار العديد من الممارسات المتعلقة بتنظيم الموارد المادية والبشرية بالجامعات الريادية موضع الدراسة وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣-٢-١ القدرة التنظيمية بجامعة (Lund): (Bischoff, 2015, pp.6-7, 24-25)

تتمثل أهمية وجود استراتيجية تمويل طويلة المدى في النجاح المستمر لأنشطة ريادة الأعمال، ومن أهم مصادر التمويل للجامعة ولمركز ريادة الأعمال بالجامعة: صناديق التمويل القومية، والتبرعات الخاصة، والمنح المقدمة في هيئة مشروعات ريادة الأعمال، ومنذ عام (٢٠١٠/٢٠١١) يدفع الطلاب غير الأوروبيين رسوم دراسية تقترب من (١٢٠.٠٠٠) كرونة سويدية سنوياً على عكس طلاب الاتحاد الأوروبي الذين يدرسون بالسويد مجاناً، ويتم توظيف جزءاً كبيراً من هذا التمويل على أنشطة ريادة الأعمال، ومن أهم الصعوبات التي واجهت الجامعة: جذب كبار الباحثين وهيئة التدريس بالجامعة نظراً لانخفاض مستوى الأجور.

٣-٢-٢ القدرة التنظيمية بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة: (Bischoff, 2015a, pp.6-7)

يعتمد جذب هيئة التدريس ذوى الخبرة الريادية بالجامعة على السمعة الطيبة للجامعة على الرغم من أن رواتبهم في مستوى معتدل، وتُعد ميزانية مركز ريادة الأعمال السنوية مليون جنيه استرليني، وتتمثل مصادرها في: الدعم المقدم من صندوق الابتكار للتعليم العالي، والرسوم الدراسية، ومخرجات المشروعات الريادية بالمركز، والتبرعات، والمنح بالإضافة إلى إيرادات برامج ريادة الأعمال بالجامعة والتي يتم تنفيذها خارج نطاق الدراسة بالجامعة والتي تستهدف الطلاب ورواد الأعمال والباحثين من الجامعات والمؤسسات العامة لبناء القدرات والعقليات الريادية وتسويق البحوث.

ولا توجد حوافز محددة للهيئة التدريسية للتحفيز على أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة، ولكن توجد قوانين غير مباشرة تتعلق بريادة الأعمال ومنها قوانين حماية الملكية الفكرية، وقواعد الموارد البشرية.

٣-٢-٣ القدرة التنظيمية (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا: (Halbfas, 2015, pp.10-11,25) (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, 2016)

قامت الجامعة بتوظيف محاضرين ذوى الخبرة في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الناشئة يشاركون في تدريس ريادة الأعمال ودعم الشركات الناشئة، ويتم تمويل أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة من قبل برنامج لدعم المشروعات الناشئة بالجامعات الألمانية العامة والخاصة التابع للوزارة الاتحادية للشئون الاقتصادية والطاقة، والذى يهدف إلى تحسين بيئة ريادة الأعمال بالجامعات، وزيادة عدد المشروعات الناشئة الناجحة، ويشمل البرنامج ثلاثة نظم: نشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات والتي تدعم صياغة وتطبيق ومتابعة استراتيجية مستدامة للجامعة لزيادة الثقافة والروح الريادية، ومنح المشروعات الناشئة للطلاب والخريجين والعلماء لإعداد مشروعات مبتكرة، وتمويل عمليات إثبات الجدوى الفنية لأفكار المشروعات الناشئة بالبحوث وتحويلها إلى مشروعات تطبيقية، ويمول البرنامج من قبل الصندوق الاجتماعي الأوروبي.

٣-٢-٤ القدرة التنظيمية بالجامعات الريادية بأيرلندا: (OECD/EU, 2017, pp.131-133)

يتم دعم الأهداف الريادية من خلال التمويل المستدام ومصادر الاستثمار، ولكن شهدت أيرلندا انخفاضاً كبيراً في تمويل الدولة لنظام التعليم العالي خلال الأزمة الاقتصادية، ومن ثم يؤثر ذلك على استدامة تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال والابتكار.

ومع ذلك استجابت مؤسسات التعليم العالي بشكل إيجابي مع الأزمة من خلال تأمين المزيد من مصادر التمويل أو زيادة حصتها من مصادر التمويل الخارجي، وأكبر مصدر لتمويل الأنشطة الريادية المشروعات الممنوحة من الحكومة الوطنية ويليها ميزانية المؤسسة ويليها المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي والرعاة أو المستثمرين، وايرادات أنشطة ريادة الأعمال.

ولُوحظ استمرار الالتزام بإعطاء الأولوية لأنشطة ريادة الأعمال والابتكار بسبب جدواها في التنمية المحلية الإيجابية على الرغم من أن الجامعات الأيرلندية لا تقوم بدفع

مكافآت مقابل أنشطة ريادة الأعمال، ولكن يتم تقديم حوافز أخرى للهيئة التدريسية ومنها تخفيض العبء التدريسي، وتوجيه برامج الجوائز للهيئة التدريسية التي تميزت في التدريس والتعلم في مجال ريادة الأعمال.

٣-٢-٥ القدرة التنظيمية بالجامعات الريادية في بولندا:

(OECD & European Commission, 2017, pp.44-48)

يتم تمويل الأنشطة الريادية من قبل الصناديق الهيكلية والاستثمارية الأوروبية ومنها مبادرات قصيرة الأجل مما أدى إلى انقطاع الأنشطة الريادية، ومن هذه الأنشطة برنامج (١٠٠) مبتكر والذى يهدف إلى تحديد كبار الباحثين، وتسهيل تبادل المعرفة بينهم وبين الهيئة التدريسية الأخرى، بهدف تعلم أفضل الممارسات الدولية ونشرها في الداخل، وكانت مبادرة ناجحة ولكن انتهى نشاط التبادل مع انتهاء التمويل علاوة أن هذه الصناديق لا تمول الأنشطة التجارية ومتطلباتها من مختبرات وخلافه، لذا تعتمد الجامعات الريادية في تمويل أنشطتها الريادية على ميزانياتها الخاصة من الوزارة وعلى مواردها الذاتية والتبرعات.

يتم تعيين الهيئة التدريسية وتقييمهم بناءً على أبحاثهم وأدائهم العلمي بدلاً من مساهمتهم في بناء أو تنفيذ أنشطة ريادية لذا فإن الهيئة التدريسية الأكاديمية في مجالات الابتكار وريادة الأعمال لازالت حديثة النشأة بالجامعات البولندية، ومن المرجح أن يؤخذ في الاعتبار الأنشطة الريادية عند التعيين والترقية ومنها براءات الاختراع والاتفاقيات البحثية والتطوير مع مؤسسات أخرى، والمشاركة في أنشطة المؤسسات غير الحكومية التي قد تسهم في التنمية المحلية أو العمل كمرشد للطلاب في أنشطة ريادة الأعمال.

ويتم تقديم نظام الحوافز لدعم أنشطة ريادة الأعمال في (٣٥%) فقط بالجامعات البولندية، ومن أشكالها الجوائز المعنوية وتخفيض أعباء التدريس علاوة على الحصول على جزء من إيرادات الأنشطة الريادية.

أهم الدروس المستفادة بمعيار القدرة التنظيمية:

- إعداد استراتيجية تمويل طويلة المدى لأنشطة ريادة الأعمال، وتتنوع مصادر تمويليها فيما بين مصادر قومية، وتبرعات، ومنح مقدمة في هيئة مشروعات والرسوم الدراسية، وإيرادات المشروعات الريادية بالجامعة، والبرامج الريادية مع عدم الاعتماد على التمويل الحكومي فقط لضمان استدامة أنشطة ريادة الأعمال نظراً لأنه إذا حدثت أي ظروف مفاجئة أدت إلى انقطاع التمويل كما حدث بالجامعات البولندية.
- جذب الهيئة التدريسية ذوي الخبرة في ريادة الأعمال، وفى ألمانيا الهيئة التدريسية هم رواد أعمال لنقل خبراتهم الواقعية إلى الطلاب.
- تقديم حوافز معنوية للمشاركة في أنشطة ريادة الأعمال ومنها تخفيف الأعباء الدراسية، وتقديم جوائز في تدريس وتعلم ريادة الأعمال، والحصول على جزء من إيرادات الأنشطة الريادية.

٣-٣ التدريس والتعلم الريادي:

ويتناول هذا المعيار العديد من الممارسات المتعلقة بنهج التدريس والتعلم الريادي، والربط بين البحث والتعلم الريادي بالجامعات الريادية موضع الدراسة، وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣-٣-١ التدريس والتعلم الريادي بجامعة (Lund):

تقدم الجامعة مجموعة من المقررات الريادية لمجموعة متنوعة من الطلاب بالكليات والأقسام المختلفة بالجامعة، ومن المقررات الريادية على المستوى الجامعي: مقرر ريادة الأعمال ويشمل مقدمة عن ريادة الأعمال الاجتماعية والتجارية، واستثمار الفرص الريادية، والتفاعل بين الفرق الريادية، ومقرر إدارة الابتكار ويشمل تنمية المعرفة النظرية والقدرة العملية على إدارة الابتكار للتطوير والتنمية، ودعم المناخ المبتكر في إدارة الأعمال، ومقرر ريادة الأعمال وإدارة المشروع ويشمل تنمية المعرفة النظرية والقدرة العملية في مختلف جوانب ريادة الأعمال والمشروعات وإدارة المشروعات الثقافية، ومقرر ريادة الأعمال في مجال العلوم الإنسانية والآداب ويشمل التدريب على إنشاء فرص عمل جديدة والقدرة على إدارة المشروعات، ومقرر إدارة الأعمال وريادة

الأعمال الذى يشمل مقدمة عن الفرص الريادية للمهندسين وكيفية إعداد خطط العمل. (Bischoff, 2015, p.8)

وهناك برنامج للماجستير في ريادة الأعمال بمسارين أحدهما إنشاء مشروعات جديدة، والآخر ريادة الأعمال والابتكار، ويهدف هذان المساران إلى التعلم الريادي والابتكاري، والإعداد لمهنة ريادية أو العمل في مجال ريادة الأعمال من خلال العمل والنظرية والخبرة علاوة على المقررات الريادية في مرحلتى الماجستير والدكتوراه. (Bischoff, 2015, p.9)

وتتميز الجامعة بالربط بين التعليم والبحث حيث لديها مجموعات بحثية في أكثر من (٣٠) مجال مختلف، ومعظم الهيئة التدريسية باحثين وذلك ييسر دمج نتائج البحوث في الأنشطة التعليمية، كما ابتكر مركز ريادة الأعمال بالجامعة برامج بحثية حول تعلم ريادة الأعمال حيث يعتمد على البحوث السابقة في تدريس وتعلم ريادة الأعمال بهدف توليد المعرفة العلمية القيمة للمجتمع العلمي، وتطوير وتعزيز تعلم ريادة الأعمال، ومن هذه البرامج: العملية الريادية، وتدريس وتعلم ريادة الأعمال، وأسس بحوث ريادة الأعمال، ويتم دمج نتائج هذه البرامج في الكتب الدراسية، والمحاضرات، وتكليف الطلاب بقراءتها. (Bischoff, 2015, pp.11-12)

ويعتمد التعلم الريادي على النهج العملي من أجل العمل بالممارسة الذي يقتضي تعلم النظريات من خلال المحاضرات وورش العمل ودراسات الحالة، واكتساب الخبرة من خلال عرض خبرة المتحدثين الضيوف رواد الأعمال لتبادل الخبرات مع الطلاب. (Bischoff, 2015, p.13)

٣-٣-٢ التدريس والتعلم بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة:

يقدم مركز ريادة الأعمال بالجامعة العديد من البرامج ومنها:

(Bischoff, 2015a, pp.8-13)

- برنامج تعلم ريادة الأعمال ويستهدف تحفيز الروح الريادية لدى الطلاب والباحثين في مختلف التخصصات والدرجات العلمية، وأن يتكون لديهم فهم شامل بأساسيات الابتكار وريادة الأعمال وتسويق المشروعات من خلال تقديم سلسلة من المحاضرات المكثفة وورش العمل حول إعداد المشروعات وتحويلها

إلى منتج قابل للتسويق مع العمل مع مخترعين من كافة دول العالم، ويتراوح مدته من (٨-١٢) أسبوع بحوالي (٥٠) جنيه إسترليني.

- دبلوم الدراسات العليا في ريادة الأعمال ويستغرق عام، كما يُقدم المركز درجة الماجستير في ريادة الأعمال التي تستغرق عامين لتنمية المهارات الأكاديمية والعملية لريادة الأعمال، وأكثر من ثلثى عدد الطلاب الخريجين يقومون بإطلاق مشروعاتهم الريادية.

ويتم اتباع نهج التعلم المختلط في دبلوم الدراسات العليا في ريادة الأعمال ما بين التعلم التقليدي وهو التواجد في قاعات المحاضرات مع مراعاة تضمين نتائج بحوث ريادة الأعمال في تعلم ريادة الأعمال من خلال العروض التقديمية لتيسير فهم الأسس النظرية لريادة الأعمال، والتعلم الإلكتروني للتواصل والمناقشات في مجموعات، وتحميل موارد المقرر من مخرجات التعلم المستهدفة ومحتوى الدروس والعديد من الروابط إلى غير ذلك.

ويتم اعتبار المشاركات الالكترونية في التقييم كحافز لزيادة المشاركة الالكترونية علاوة على الامتحانات والمقالات الأكاديمية والعروض الشفوية وإعداد مشروعات ريادية بالإضافة إلى التقييم من قبل الهيئة التدريسية وتقييم الأقران، وفى نهاية الدبلوم يجتمع جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية لتقييم المحتوى والتصميم والهيكل مع تقديم توصيات لتحسين جودة تدريس وتعلم ريادة الأعمال في المستقبل، علاوة على مراقبة جودة البرنامج من قبل لجان مشكلة من كلية إدارة الأعمال.

٣-٣-٣ التدريس والتعلم بجامعة (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا: (Halbfas, 2015, pp.11-21, 36-40)

ويشمل نهج التدريس والتعلم الريادي بالجامعة ما يلي:

- أسبوع التوجيه الريادي: ويلتحق به طلاب السنة الأولى بالجامعة للتعرف على الجامعة ومجالات الدراسة بها، ومجالات ريادة الأعمال والذي يشمل التوعية بإدارة المشروعات والشركات الناشئة، والتفرقة بين مرحلة توليد الأفكار ومرحلة

الكفاءات الشاملة ومرحلة رواد الأعمال، ويتم عقد مسابقة الفكرة الناشئة الذي يتقدم فيها المشاركون لحل أي مشكلة اجتماعية.

- مقررات ريادية: توجد مقررات ريادية حول أسس ريادة الأعمال وآلياتها ومنها: ريادة الأعمال والمسئولية الاجتماعية الريادية، وريادة الأعمال المستدامة وفيها يتعلم الطلاب أسس إدارة المشروعات الناشئة واستمراريتها لجميع كليات الجامعة بالفصل الدراسي الأول، ومقرر إدارة المشروعات الناشئة الذي يشمل كيفية إعداد مشروع، ومهارات التواصل المستدام اللازمة للمشروعات الريادية المستدامة، ومقرر إدارة الفرص الريادية، ومقرر ريادة الأعمال الثقافية، وإدارة الابتكار وخلافه من المقررات الريادية.
- عقد العديد من المناقشات والمحاضرات والندوات والمؤتمرات بالجامعة عن ريادة الأعمال والمشروعات الدولية وفيها يتعلم الطلاب أساسيات إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة وعرض قصص نجاح الشركات الناشئة، وإدارة الفرص الريادية وفيها يتم تقديم نظرة شاملة عن عوامل النجاح والفشل في المشروعات، وريادة الأعمال والشركات الناشئة، وإدارة الابتكار.
- المدرسة الصيفية: ويتم فيها التخطيط لمشروع ويكتسب فيها الطلاب خبرة عملية حيث يتم تزويد الطلاب بالأدوات والشبكات اللازمة لنجاح المشروع.
- إنشاء مشروع ريادي حقيقي والحصول على مخرج معين مثل تطوير منتج ويستهدف طلاب سنة البكالوريوس بالجامعة.
- الأكاديمية الريادية: هي جزء من الدراسات التكميلية ببرامج البكالوريوس، وتتم خلال فصل دراسي واحد بهدف تنمية الكفاءات الريادية لدى الطلاب، وتشمل الأكاديمية ثماني وحدات دراسية وهى: الاستراتيجية والكفاءة الريادية، وإدارة المشروعات الناشئة، ومقدمة في الاقتصاديات، وأسس التواصل، والموارد البشرية، وإدارة المخاطر، والتسويق، وتحليل خطط المشروع الفعلية، وتتنوع طرق التدريس والتعلم بالأكاديمية ما بين لعب الأدوار، وألعاب المحاكاة، والمشروعات، والتدريبات العملية، والمحاضرات والمناقشة مع المتحدثين الضيوف، ودراسات الحالة، والتعلم الإلكتروني.

- مشروع ريادة الأعمال الاجتماعية: هو جزء من الدراسات التكميلية ببرامج البكالوريوس خلال فصل دراسي واحد بهدف زيادة التوعية بريادة الأعمال الاجتماعية من خلال إنشاء مشروع خاص بالقضايا الاجتماعية.
- تقدم كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال درجة الماجستير في إدارة وتطوير الأعمال الذي يركز على التحديات التي تقابل رواد الأعمال بدءاً من تأسيس شركة حتى تسويقها.
- أنتج مركز ريادة الأعمال بالجامعة لعبة محاكاه للمشروعات الناشئة للمدارس في عام (٢٠١١م) علاوة على استخدامها في بعض الندوات وورش العمل بالجامعة.

٣-٣-٤ التدريس والتعلم الريادي بالجامعات الريادية في أيرلندا:(OECD/EU, 2017,pp.133-135**)**

ينطوي التدريس والتعلم الريادي على استكشاف طرق تدريس مبتكرة لتحفيز العقليات الريادية والتي لا تقتصر على المعارف فقط بل تشمل المهارات والكفاءات الريادية، والتي تتمحور حول الطالب والممارسة الفعلية ومن أهمها المشروعات الحية، ودراسات الحالة، والتعلم القائم على حل المشكلات، والتدريبات والزيارات الميدانية والتعلم الذاتي من خلال التدريب باستخدام بيئات التعلم الرقمية أو الوسائط المتعددة، ورواد الأعمال كمتحدثين ضيوف في الفصول الدراسية.

وتقدم الجامعات فرصاً للتعلم غير الرسمي لتنمية العقليات والمهارات الريادية ومنها دعم الوصول إلى نوادي الطلاب الريادية، وتنظيم أحداث للتواصل بين الطلاب ورواد الأعمال، ومشاركة الطلاب في مسابقات الأفكار الريادية وتنظيم الأنشطة اللاصفية، والتأكد من أن الطلاب لديهم فهم واضح لمخرجات التعلم الريادي المتوقعة مع التحقق منها على المستوى المؤسسي والوقوف عليها في سجلات إنجازات الطلاب، وهذه المخرجات هامة لرواد الأعمال من الخريجين للدخول إلى سوق العمل.

ويتم الإعلان عن أنشطة ريادة الأعمال عبر شبكات التواصل الاجتماعي، والمحاضرات، وورش العمل، وملصقات ونشرات بريدية، وفى الاجتماعات والمعارض.

ويشارك مختلف الأطراف المعنية الخارجية في تصميم وتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لأنهم مصدر مهم للخبرات التي يمكن استخدامها في التدريس والتعلم الريادي ومنها الشركات ورواد الأعمال وحاضنات التكنولوجيا، ومنظمات دعم الأعمال والغرف التجارية والشركات الكبيرة، والشركات متعددة الجنسيات، والبنوك ومراكز البحوث والخريجين والهيئات القومية والمحلية، ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، ومن أوجه المشاركة: المشاركة في تصميم المقررات، وتقديم أنشطة تعلم لاصفية.

ويتم دمج نتائج بحوث ريادة الأعمال في التدريس والتعلم للإلمام بأحدث المستجدات ومنها تشجيع هيئة التدريس على مراجعة أحدث الأبحاث في مجال تعلم ريادة الأعمال، وإنشاء منتدى لمعلمي ريادة الأعمال والمشاركين فيه بأيرلندا لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة وأحدث الأبحاث ونتائجها.

٣-٣-٥ التدريس والتعلم الريادي بالجامعات الريادية في بولندا:

(OECD & European Commission, 2017, pp.48-53)

في كثير من الأحيان تعتمد الجامعات على أسلوب تدريس المحاضرات الموجهة نحو نقل المعرفة بدلاً من تحفيز وتنمية العقليات، ويقدم التعليم الجامعي فرصاً للتعلم غير الرسمية لتنمية المهارات الريادية لأنها مكمل هام للمقررات الريادية بالجامعات البولندية ومنها الحلقات البحثية للطلاب والتي تعتبر جزءاً هاماً من الحياة التعليمية للطلاب، وإقامة نوادي الأنشطة الريادية لتقديم استشارات الأعمال لرواد الأعمال، وذلك بدعم من أحد أعضاء هيئة التدريس الذى يقدم التوجيه والإرشاد عند الحاجة، ومن الفرص غير الرسمية أو المنهجية مسابقات خطط العمل الريادية.

وتتحقق الجامعات البولندية من مخرجات التعلم الريادية من خلال إجراء تقييمات رسمية للأنشطة التعليمية علاوة على مشاركة الأطراف المعنية الخارجية في تصميم وتنفيذ المناهج فهم عادة مصدر هام للخبرة في التدريس والتعلم الريادي، وهناك شراكات قوية مع المؤسسات المجتمعية التي تهتم بريادة الأعمال ومنها الغرف التجارية والمؤسسات الحكومية المحلية والإقليمية، وهذه المؤسسات تشارك الجامعات من خلال المجالس الاستشارية حول محتوى التعليم، ويتم تضمين نتائج البحوث الريادية في التعلم الريادي بالجامعات.

أهم الدروس المستفادة بمعيار التدريس والتعلم الريادي:

اتباع نهج تعليمي ريادي يشمل ما يلي:

- أسبوع توجيهي ريادي لطلاب السنة الأولى للتوعية بأهمية ريادة الأعمال وأنشطتها.
- عدد من المقررات الريادية المتنوعة على المستوى الجامعي والماجستير والدكتوراه علاوة على إنشاء برامج للماجستير والدكتوراه في مجال ريادة الأعمال.
- تنوع طرق التدريس والتعلم الريادي ومنها: التعلم بالممارسة، ودراسات الحالة، والمحاضرات من قبل رواد الأعمال الضيوف، وحلقات المناقشة، والتعلم الالكتروني، والمشروعات الريادية، ولعب الأدوار، والمحاكاة، والتدريب الميداني، وحل المشكلات، والتعلم الذاتي.
- برنامج لتحفيز الروح الريادية لدى الطلاب لإعداد المشروعات الريادية وتحويلها إلى مخرجات واقعية.
- المدرسة الصيفية للحصول على خبرة ميدانية في مجال ريادة الأعمال.
- الأكاديمية الريادية والمشروعات الريادية لتنمية المهارات الريادية.
- عقد مسابقات الأفكار الريادية.
- دمج نتائج البحوث في العملية التعليمية من خلال إنشاء برنامج أو منتدى على مستوى الجامعة أو على المستوى القومي أو الإقليمي لجمع البحوث في مجال ريادة الأعمال ودمج نتائجها في المحتوى التعليمي مع تبادل الخبرات والممارسات الجيدة.
- مشاركة جميع الأطراف المعنية في تصميم وتطبيق وتقويم المنهج التعليمي.

٣-٤ إعداد ودعم رواد الأعمال:

يتناول هذا المعيار العديد من الممارسات المتعلقة بالتوعية بين الطلاب والهيئة التدريسية والعاملين بأهمية دعم الأفكار الريادية مع تحفيزهم ليكونوا رواد أعمال، وتقديم فرص لتجربة ريادة الأعمال بالإضافة إلى توفير فرص لتمويل المشروعات الريادية للطلاب بالجامعات الريادية موضع الدراسة، وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣-٤-١ إعداد ودعم رواد الأعمال بجامعة (Lund) بالسويد:

وتقدم الجامعة مجموعة من الأنشطة في مجال إعداد ودعم رواد الأعمال ومنها ما يلي: (Bischoff, 2015, pp.14-20)

- تم تشكيل شبكة المجتمع الريادي بالجامعة عام (٢٠١٣م) وهى شبكة لدعوة رواد الأعمال للعمل كمحاضرين ضيوف لتبادل خبراتهم الريادية مع الطلاب، والاستعانة بالطلاب في مشروعاتهم مع نشر المعرفة عن ريادة الأعمال.
- كأس المشروع: وهى منظمة وطنية غير ربحية تأسست عام (١٩٩٨م) حيث تعقد مسابقة لإنشاء مشروع لزيادة الوعى بريادة الأعمال، وتقديم الدعم لإعداد رواد أعمال من خلال تكوين عقليات ريادية بهدف تمكين نمو السويد، وتتمثل الفئة المستهدفة للمسابقة أي فرد بالسويد يتراوح عمره ما بين (١٨-٣٣) سنة لديه أفكار ريادية، والمشاركة مجانية، وتُعقد هذه المسابقة مرتين في العام في الخريف والربيع، وتشمل معايير التقييم: مدى ابتكار الفكرة، وروح الفريق والكفاءات، ومدى حاجة السوق للمشروع، والأثر البيئي، وتم دمج هذه المسابقة بالجامعة في تدريس وتعلم ريادة الأعمال من خلال اشتمال جزء من المقررات الريادية عن المسابقة ومتطلباتها، وكيفية كتابة خطة عمل لها علاوة على تقديم محاضرات وورش عمل من قبل أعضاء بهذه المنظمة.
- يتم إجراء مسابقة لطلاب برنامج الماجستير في ريادة الأعمال بالجامعة سنوياً من قبل مركز ريادة الأعمال بالجامعة منذ عام (٢٠١٠م)، وتشمل تقديم عروض تقديمية لأفكارهم الريادية بطريقة تنافسية لرواد الأعمال.
- مبادرة من الجامعة تم إنشائها عام (٢٠١٢م) لتقديم دعم مالي للطلاب لتحويل أفكارهم الريادية إلى مشروعات فعلية خلال ثلاثة أشهر من العمل بدوام كامل وهى تسعى نحو اختبار أفكار الطلاب ومدى قابليتها لتحويلها لمشروعات ريادية حقيقية، وهذه المبادرة متاحة لطلاب الجامعة.
- منظمة ريادة الأعمال والمشروعات الجديدة وهى منظمة طلابية تأسست عام (٢٠٠٤م) من قبل ثلاثة طلاب بالجامعة، ووصل عضويتها إلى أكثر من (١٥٠) عضو، ويتم تمويلها من قبل الرُعاه من الشركات والمؤسسات

المجتمعية وتهدف إلى تشجيع السلوك الريادي لدى طلاب الجامعة بمختلف التخصصات، ومقاومة الخوف من الفشل نحو ريادة الأعمال من خلال تحفيز الطلاب نحو القيام بمشروعات ريادية.

- ورشة عمل تعلم ريادة الأعمال الأوروبية وجائزة ريادة الأعمال الأوروبية: تنظم الجامعة سنوياً ورشة عمل للباحثين والمربين وصناع القرار في تعلم ريادة الأعمال لتعميق الفهم بهذا المجال منذ عام (٢٠١٢م)، وفى إطار هذه الورشة يتم منح جائزة ريادة الأعمال الأوروبية إلى شخص يبلغ عمره من (٣٠-٥٠) عام أو منظمة بحيث يكون لهم مساهمة كبيرة في تحسين تعلم ريادة الأعمال في أوروبا، ويتم تقييم نهج تعلم المرشحين على أساس الابتكار والأثر المحتمل وقابليته للنقل، ومدى ملاءمته للمجتمع.

٣-٤-٢ إعداد ودعم رواد الأعمال بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة:
(Cambridge Judge Business School, 2017)

تتنوع برامج إعداد ودعم رواد الأعمال بجامعة كامبريدج ومنها ما يلي:

- يتم دعوة رواد أعمال حقيقين من كافة دول العالم كمتحدثين لنقل خبراتهم للطلاب أثناء دراسة دبلوم الدراسات العليا والماجستير في ريادة الأعمال، كما يشارك رواد الأعمال في أنشطة الجامعة، وكل مجموعة من الطلاب لديهم موجه وهو رائد أعمال حقيقي، ويتم تنفيذ جلسات التوجيه على مستوى جماعي أو فردى مباشر أو افتراضي، وينحصر دوره في توجيه الطلاب لإعداد مشروعات ريادية مع تبادل تجربته الواقعية في هذا المجال مع الطلاب بهدف التحفيز والتشجيع والتعلم.
- تقديم برنامج ريادة أعمال الثلاثاء: ويشمل سلسلة من المحاضرات المسائية المجانية وجلسات للتواصل يوم الثلاثاء من كل أسبوع بهدف تعريف المشاركين سواء طلاب أو خريجين أو مشاركين من المجتمع بعالم ريادة الأعمال، وتنمية طموح الأفراد نحو ريادة الأعمال من خلال تنمية مهاراتهم الريادية واستكشاف ريادة الأعمال بداخل الفرد، وبناء المهارات اللازمة للدخول في مسابقات ريادة

الأعمال، وكيفية تحويل أي فكرة إلى عمل ريادي، والتواصل مع رواد الأعمال ذوي الخبرة.

- برنامج إنشاء مشروع في نهاية الأسبوع: حيث يتيح فرصة لرواد الأعمال لاختبار أفكارهم الريادية، وبناء فريق عمل في يومين ونصف بنهاية الأسبوع، ويتم تحديد عدد من الأسابيع خلال العام بحيث يُركز كل أسبوع منهم على قطاع معين مقابل رسوم، ويهدف إلى التعلم من رواد الأعمال ذوي الخبرة.
- تنظيم برنامج تدريبي مكثف لمدة أسبوع واحد لإعداد أفكار ريادية للبيئة الخارجية في مختلف التخصصات، ويشمل جلسات تدريس عملية، وجلسات توجيهية واستشارية وذلك من قبل رواد أعمال ذوي الخبرة بهدف تحويل الفكرة إلى مشروع ناجح وتسويقه بشكل جيد، وحضر حوالي (٧٤٧) مشاركاً من (٢٦) دولة عبر أوروبا وآسيا وأمريكا، وتم إعداد ما يقرب من (١٧٠) مشروع من خريجي البرنامج، وتم إنشاء ما يقرب من (٢٥٠٠) وظيفة حتى عام (٢٠١٣م).
- برنامج المشروعات الصغيرة والمتوسطة: يرتبط النمو الاقتصادي وإتاحة فرص العمل ارتباطا وثيقا بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جميع دول العالم، وتكافح الشركات لتحقيق النجاح والنمو، والقليل منها ينجح في إحداث تغيير في اقتصادها، ويرجع ذلك إلى انخفاض رأس المال، والمهارات الإدارية المحدودة لقيادة المشروع بشكل كبير وعالمي، لذا قررت كلية إدارة الأعمال بالجامعة دعم هذه المشروعات إدارياً من خلال هذا البرنامج.
- برنامج ريادة أعمال المرأة: يركز على دعم المرأة في مشروعاتها الريادية في مراحلها المبكرة، وتأمين التمويل لأفكارها الريادية، ويهدف البرنامج إلى تشجيع الجيل القادم من رائدات الأعمال، ويلتحق بالبرنامج جميع الأعمار من النساء.

٣-٤-٣ إعداد ودعم رواد الأعمال بجامعة (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا:

(Halbfas, 2015, pp.22-28)

وتتمثل أنشطة دعم وإعداد رواد الأعمال بالجامعة فيما يلي:

- روح ريادة الأعمال: وهى عبارة عن جلسات مناقشة يتحدث فيها رواد الأعمال المتميزين من مختلف المجالات عن تجاربهم مع الإجابة على أسئلة جميع الحاضرين من الطلاب والهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة، وتتم هذه الجلسات ثلاث مرات على الأقل كل فصل دراسي.
- كما يُقدم مركز ريادة الأعمال بالجامعة دورات تدريبية الكترونية في ريادة الأعمال علاوة على تنظيم سلسلة من المحاضرات عن روح ريادة الأعمال مع رواد الأعمال الناجحين لزيادة التوعية بريادة الأعمال للطلاب والخريجين والهيئة التدريسية والعاملين علاوة على دمج الخريجين في أنشطة ريادة الأعمال، وتحفيز العاملين والطلاب على التفكير في إنشاء مشروعات ناشئة، كما ينظم مركز ريادة الأعمال ورش عمل مع الشركات الإقليمية لإيجاد أفكار ريادية جديدة ومبتكرة لزيادة التوعية بريادة الأعمال في هذه الشركات.
- التوجيه لريادة الأعمال: يوجد موجهين لريادة الأعمال بكل كلية من أعضاء هيئة التدريس ويتمثل دورهم في نشر المعلومات المتلقاه من مركز ريادة الأعمال بالجامعة للكليات مع نقل أي ملاحظات أو مقترحات للمركز، وهذا يسهم في تحديد رواد الأعمال المحتملين والأفكار الريادية مبكراً مع تقديم الدعم والتوجيه والمساعدة.
- مقهى المشروعات الناشئة: يوجد مقهى صغير للمشروعات الناشئة يتواصل من خلالها الخريجين مع مجتمع رواد الأعمال، ويتم به تقديم ورش عمل لتعليم المشروعات الناشئة، وعوامل نجاح الشركات الناشئة.
- برنامج المشروعات الناشئة للطلاب: وهو برنامج للطلاب من مختلف الكليات ويهدف إلى التخطيط للمشروعات الناشئة من خلال العمل الفريقي حيث يشكل

فرق من الطلاب من (٥-٨) طلاب للتخطيط لشركة ناشئة وحل مشكلاتها خلال (٦) أسابيع.

- برنامج ريادة الأعمال التطبيقي: حيث يقوم رواد الأعمال الناجحين بتدريب رواد الأعمال الشباب حول موضوع محدد تحت إشراف مركز ريادة الأعمال.

٣-٤-٤ إعداد ودعم رواد الأعمال بالجامعات الريادية في أيرلندا: (OECD/EU, 2017, pp.135-137)

تركز الجامعات الأيرلندية على أهمية التوعية بقيمة ريادة الأعمال لدى الطلاب والخريجين والهيئة التدريسية لإعداد مشروعات ريادية، وتُشجعهم على أن يكونوا أكثر ريادية من خلال مجموعة من المبادرات والبرامج ومنها برامج المشروعات الناشئة المتاحة في جميع الجامعات للطلاب والهيئة التدريسية والأفراد من خارج المجتمع الجامعي للانتقال من توليد الأفكار إلى تطبيقها وتحويلها إلى أعمال وواقع من خلال العديد من التسهيلات.

ومن هذه التسهيلات: تقديم الدعم لبناء فريق ريادة الأعمال، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، والمساهمة في الحصول على براءات اختراع ، وإعداد خطط الأعمال، وتوفير الموارد المالية، وتمكين استخدام البنية التحتية من مختبرات البحث والتطوير المتقدمة والمتخصصة والحاضنات وخلافه، والتوجيه من قبل هيئة التدريس ورواد الأعمال ذوى الخبرة والتواصل مع المستثمرين حيث قامت الحكومة الأيرلندية بجهود كبيرة في بناء نظام قوي ومستدام لريادة الأعمال ويتمثل عناصره في الثقافة ورأس المال البشرى والتعليم، وبيئة العمل والدعم، والتمويل، وشبكات ريادة الأعمال، والوصول إلى الأسواق، والابتكار.

ويتم التدريب لمساعدة الطلاب والخريجين والهيئة التدريسية لإعداد المشروعات الناشئة كجزء من أنشطة ريادة الأعمال من خلال دورات تدريبية تقدم المعارف والمهارات المتعلقة بإدارة الموارد، والإدارة البشرية، والقضايا التنظيمية والقانونية والتمويل مع التركيز على تنمية المهارات الناعمة الهامة لتنظيم الموارد بشكل فعال، ويتم ذلك من خلال أنشطة غالباً خارج الفصل الدراسي، ويتم التدريب أيضاً على توليد فكرة العمل وكتابة خطة العمل، والمحاكاة أو التطبيقات المباشرة لكيفية بدء أي عمل أو مبادرة

لريادة الأعمال، ودراسات حالة عن الشركات في المنطقة، وعن نجاح وفشل الشركات بمشاركة رواد الأعمال.

وقدمت الجامعات مجموعة من التدابير لتسهيل الحصول على تمويل المشروعات الريادية ومنها تقديم التعليم المالي السليم لفهم المفاهيم المالية وكيفية تطبيقها، وتنظيم الاتصالات مع المستثمرين، وتقديم أدوات التمويل الأصغر ومنها المنح والجوائز والقروض والأسهم، كما أنها تقدم تسهيلات حاضنات الأعمال وهى مجموعة من الخدمات مثل أماكن العمل المجانية أو المدعومة، والوصول إلى المختبرات ومرافق البحوث، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات السكرتارية والشبكات، كما أنها تقدم موقع متاح لرواد الأعمال للوصول إلى حزمة متكاملة من التدريب والتوجيه والتمويل أو تسهيل آليات الوصول إلى الحاضنات الخارجية.

٣-٤-٥ إعداد ودعم رواد الأعمال بالجامعات الريادية في بولندا:

(OECD & European Commission, 2017, pp.53-56)

تقوم الجامعات بمساعدة الطلاب والخريجين على البدء في أعمال ومشروعات تجارية واجتماعية وبيئية حيث يتم تشجيع الطلاب على المشاركة في هذه المشروعات الريادية من خلال الحلقات البحثية المتمركزة حول ريادة الأعمال أو مشاركة الطلاب في الأحداث الريادية مثل أسبوع ريادة الأعمال العالمي، وتحفز الجامعات الطلاب والهيئة التدريسية في اتخاذ خطواتها لإعداد المشروعات الناشئة بدءاً من توليد الفكرة وتقييمها وتحديد متطلبات تنفيذها وتنفيذها من خلال الحاضنات والمكاتب المهنية التي لديها دوراً قوياً في تقديم ورش العمل وتنظيم العديد من الأنشطة علاوة على تقديم الدعم للطلاب، وتقوم الجامعات بتقديم الدعم في مجال الملكية الفكرية للشركات الناشئة ولكن بشكل أكبر للهيئة التدريسية وليس ما يكفي للطلاب بالإضافة إلى توجيه الهيئة التدريسية ورواد الأعمال للطلاب في مشروعاتهم الناشئة.

تقدم الجامعات دورات تدريبية حول ريادة الأعمال وكيفية إدارة وتنمية مشروعات في مجالات مختلفة ومنها التمويل والقضايا القانونية والتنظيمية وإدارة عمليات الابتكار، ويتم اكتساب المهارات الناعمة من خلال أنشطة لاصفية ومنها المراكز البحثية الطلابية التي تركز على ريادة الأعمال، ويتم تقديم التوجيه وجميع أشكال التنمية الشخصية من

خـلال تعلـيم الأقـران فـي الحلقـات البحثيـة للطـلاب حيـث يـتعلم الطـلاب معـاً فـي مجموعات، ولدى كل مجموعة عضو أكاديمي مشرف وموجه علاوة على التوجيه من قبل رواد الأعمال.

لا تشارك معظم الجامعات في تمويل المشروعات الريادية ولكن يتم تمويلها من صناديق الحاضنات علاوة على المؤسسات الطلابية التي لها علاقات مع المستثمرين.

أهم الدروس المستفادة بمعيار إعداد ودعم رواد الأعمال:

– توعية المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة بأهمية ريادة الأعمال ومن أشكال التوعية: دعوة رواد الأعمال كمحاضرين لنقل خبرتهم الريادية، ومقهى المشروعات الناشئة، وعقد ورش العمـل ومحاضـرات وبـرامج تدريبيـة للتوعيـة بالمسـابقات الريادية وآليـات إعـداد المشروعات الناشئة علاوة على دمجها في المقررات الدراسية.

– تشجيع المجتمع الداخلي للجامعة بأن يكونوا رواد أعمال مع منحهم الفرص لتجربة ريادة الأعمال والانتقال من مرحلة الأفكار إلى تطبيقها من خلال المسابقات الريادية وجوائزها، ومنظمات ريادة الأعمال بالجامعة والمجتمع، والتوجيه لإنشاء مشروعات ريادية من قبل رواد أعمال بالجامعة والمجتمع، وبرامج إنشاء مشروعات ريادية التي تقوم باختبار الأفكار الريادية ومدى قابليتها لتحويلها إلى مشروع.

– توفير فرص التمويل للأفكار الريادية للطلاب لتحويلها إلى مشروعات من خلال تقديم دعم مالي من قبل الجامعة، وصناديق الحاضنات، والمؤسسات الطلابية الريادية، والمنح، والجوائز، والأسهم.

٣–٥ مشاركة وتبادل المعرفة:

ويتناول هذا المعيار العديد من الممارسات المتعلقة بأشكال التعاون مع الأطراف المعنية الخارجية في أنشطة ريادة الأعمال بالجامعات الريادية موضع الدراسة، وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣–٥–١ مشاركة وتبادل المعرفة بجامعة (Lund) بالسويد:

تسعى الجامعة إلى مشاركة الأطراف المعنية الخارجية في أنشطة ريادة الأعمال ومن أمثلتها: الشركات المحلية والإقليمية كرعاه لأنشطة ريادة الأعمال بالجامعة بالتبرع بـالموارد الماليـة أو المسـاعدة فـي تنظـيم الأنشـطة الريادية عـلاوة علـى تعيـين ممثلـي

الشركات كأعضاء مجلس إدارة في كلية الإدارة والاقتصاد بالإضافة إلى مشاركتهم كمحاضرين زائرين أو مدربين في دورات تدريبية للطلاب في مركز ريادة الأعمال، وتسعى هذه الأشكال التعاونية نحو توظيف الخريجين في المستقبل بهذه الشركات. (Bischoff, 2015, p.22)

وتتعاون الجامعة مع خريجيها بقوة في مجال ريادة الأعمال حيث يتم الترويج لرواد الأعمال الناجحين من الخريجين في المؤتمرات من قبل مركز ريادة الأعمال، ويتم تضمين خريج واحد كعضو استشاري في مركز ريادة الأعمال بالجامعة. (Bischoff, 2015, pp.22-23)

وتتعاون المنظمات الطلابية بشكل كبير مع مركز ريادة الأعمال في أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة، كما يوجد مركز الابتكار الاجتماعي بالجامعة فهو يعالج المشكلات الاجتماعية بطريقة ريادية، ويوجد مركز نظام الابتكار بالجامعة كحلقة وصل بين الجامعة وقطاع الأعمال فهو مركز للتمويل من خلال تقديم قروض، ومشورة تجارية، وتسويق البحوث مع الحفاظ على الملكية الفكرية، وتسعى نحو اكتشاف الاختراعات وتسجيل براءة الاختراع. (Bischoff, 2015, pp.20-23)

وتشارك الحاضنات بشكل قوى في تعلم ريادة الأعمال حيث يوجد بالسويد (٤٣) حاضنة وطنية منها خمس حاضنات بالجامعة وهى: حاضنة معملية للطلاب حيث تدعم الطلاب الذين يرغبون في تحويل أفكارهم إلى مشروعات فعلية، ويتلقون بها دورات تدريبية ومحاضرات وندوات وورش عمل مجانية، وحاضنة لبناء شركة ناشئة، وحاضنة للقطاع الإبداعي والثقافي لكى يصبح أكثر استدامة وابتكار من خلال تعزيز العقليات والسلوكيات الريادية والتعاون فيما بينهما بتقديم الدعم للشركات الثقافية والإبداعية، وحاضنة علوم الحياه، وحاضنة للشركات، وتقع هذه الحاضنات باستثناء حاضنة علوم الحياه في حديقة العلوم. (Bischoff, 2015, pp.23-26)

ولحدائق العلوم والتكنولوجيا دوراً كبيراً في تعلم ريادة الأعمال ومنها: حديقة العلوم التي تعد من أوائل الحدائق العلمية في العالم حيث تأسست عام (١٩٨٣م) وتضم أكثر من (٣٥٠) شركة، وتأسس منذ نشأتها أكثر من (٩٠٠) شركة، ومعظم هذه الشركات تم تأسيسها نتيجة الأنشطة البحثية في الجامعة.

٣-٥-٢ مشاركة وتبادل المعرفة بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة:

(Bischoff, 2015a, pp.15, 25-27)

تتميز الجامعة بوجود شبكة محلية وقومية ودولية قوية للتعاون والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية الخارجية، وأساس هذه الشبكات الثقة ورأس المال الاجتماعي من خلال بناء علاقات جيدة مع جميع الأطراف المعنية، وتشمل الشبكات الموجهين للدعم، والهيئة التدريسية، والشركات، والرعاه، والمستشارين، والخريجين، وتوجد بالجامعة (٦٦) شبكة، ولا تدار هذه الشبكات بشكل رسمي، ولكنها تظهر كمبادرة من أسفل إلى أعلى، ومن الأطراف المعنية الخارجية المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة:

- رواد الأعمال ومديري الشركات كمتحدثين ضيوف أو موجهين أو مدربين أورعاه للأنشطة.
- ممثلي المؤسسات المالية كالمستثمرين الذين يعملون كمقيمين للأفكار ومن ثم كمستثمرين محتملين في الشركات الناشئة المحتملة.
- خدمات دعم إنشاء شركة ناشئة: ومنها مجموعة كامبريدج حيث تضم بيانات الشركات التي تقع على بعد (٢٠) ميلاً من مدينة كامبريدج، كما تضم بحوث مركز ريادة الأعمال بالجامعة، وتضم أكثر من (١٥٠٠) شركة، ويعمل بها أكثر من (٥٤.٠٠٠) شخص، ويتم الاستفادة من تبادل الخبرات فيما بينها علاوة على دعم رواد الأعمال المبتدئين في تأسيس مشروع جديد.
- المنظمات الطلابية الريادية ومشاركتها في تنظيم الفعاليات والمؤتمرات والأنشطة الريادية بالجامعة.
- الحاضنات والحدائق العلمية والتكنولوجية ومشاركتها في تنظيم الأحداث الريادية، وتوفير خدمات الدعم، ومن الحاضنات: الحاضنة الاجتماعية الشرقية وهى ممولة من الحكومة، ومن أنشطتها: دعم المشروعات الريادية واختيار أفضلها مع تقديم الأدوات والموارد اللازمة لتحويلها لمشروع اجتماعي أو بيئي، ومن الحاضنات أيضا مركز ابتكار (سانت جون) للعلوم الفيزيائية، ومركز الابتكار الاجتماعي للمبتكرين الاجتماعيين، ومؤسسة (بابرهام) لعلماء الحياه وخلافه من الحاضنات والحدائق العلمية الريادية.

٣-٥-٣ مشاركة وتبادل المعرفة بجامعة (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا:

تحرص الجامعة على الحوار المستمر مع ممثلين من المجتمع وقطاع الأعمال، وتُعتبر الجامعة شريكاً قوياً في التعاون مع المنطقة، ونقطة اتصال للمشروعات الدولية، ومن أمثلة أنشطة مشاركة المعرفة ما يلي: (Halbfas, 2015, p.32)

- تم تنفيذ أكثر من (٥٠٠) مشروع بالتعاون بين شركات إقليمية والجامعة، وكلها رسائل ماجستير في مجال البحث والتطوير بالجامعة.
- تعقد الجامعة حلقات مناقشة عن ريادة الأعمال ومنها إدارة المشروعات الناشئة.
- تتعاون الجامعة مع الغرفة التجارية في محاضرات وندوات إدارة الابتكار.
- إن مركز ريادة الأعمال على اتصال وثيق بحديقة علوم لونيبورغ، ولدى فرق من الجامعة مكاتب في حديقة العلوم.
- حاضنة الابتكار لونيبورغ لتعزيز الاقتصاد القومي بالبحث العلمي فهى مُخرج لمشروع بحثي عن التنمية الإقليمية بدعم من الاتحاد الأوروبي، وقامت بنجاح في تشكيل نظام الابتكار الإقليمي حيث عززت الإمكانات البحثية والاقتصادية لمنطقة لونيبورغ الحكومية علاوة على تحسين النهج التعليمي للجامعة حيث تم تنفيذ العديد من المشروعات المبتكرة، كما قدمت الدعم للشركات الناشئة للأعمال المبتكرة، وتقوم بتنظيم العديد من الأحداث مع رواد الأعمال وممثلي التنمية لجذب المستثمرين مع إنشاء شبكات أساسية لمشاركة المعرفة، وقامت بتحسين سمعة الجامعة كمحرك للتنمية الإقليمية القائمة على الابتكار بين الباحثين والشركات. (OECD, 2015, p.8)

٣-٥-٤ مشاركة المعرفة والتعاون بالجامعات الريادية بأيرلندا: (OECD/EU, 2017, pp.137-139)

إن مشاركة المعرفة محفز مهم للابتكار التنظيمي والنهوض بالتعليم والبحث والتنمية المحلية؛ لذا تلتزم الجامعات بالتعاون وتبادل المعرفة مع الصناعة والقطاع العام والمجتمع من خلال عقد شراكات مع المنظمات والشركات الإقليمية والمحلية، والمؤسسات الاجتماعية ورواد الأعمال، والمؤسسات التربوية والخريجين، ومشاركتهم في

التدريس والتدريب، والبحث ودعم الأنشطة الطلابية علاوة على المشاركة في الأنشطة والمشروعات الريادية، ولدى الجامعات روابط قوية مع الحاضنات والحدائق العلمية لدعم المشروعات الريادية، وتمنح الفرص للهيئة التدريسية والطلاب للمشاركة في أنشطة الابتكار مع البيئة الخارجية من خلال التدريب والمنح والبحوث التعاونية والمشروعات الريادية لاستثمار المعارف الجديدة.

٣-٥-٥ مشاركة وتبادل المعرفة بالجامعات الريادية في بولندا:

(OECD & European Commission, 2017, pp.56-60)

تتخذ الجامعات البولندية نهجاً ملتزماً ولا مركزياً للعمل مع قطاع الأعمال والحكومات والمؤسسات المجتمعية الأخرى حيث تقوم بمجموعة من أنشطة مشاركة المعرفة على المستوى المحلي والإقليمي، ومن أكثرها انتشاراً المشروعات البحثية المشتركة، والبرامج التدريبية التي تقدم الدعم المستمر أثناء التدريب مع تقديم حوافز لمشاركة الخبرات بعد اجتياز البرامج بالإضافة إلى تقديم منح دراسية وفرص التعلم المستمر في الشركات المحلية، ويتم دعم التعاون ومشاركة المعرفة مع كافة القطاعات من خلال المجالس الاستشارية على المستوى المؤسسي ومكاتب نقل التكنولوجيا والمكاتب المهنية.

لدى الجامعات البولندية مجموعة من الشراكات مع الشركات الخاصة والحكومة المحلية ووكالات التنمية الإقليمية وغيرها من المؤسسات المجتمعية، ويتمثل التعاون غالباً مع الشركات الخاصة في هيئة مشروعات بحثية قصيرة ومتوسطة الأجل علاوة على تسويق البحث التطبيقي.

ونجم عن ذلك تقديم فرص عمل للطلاب بالشركات، كما تمنح المجالس الرسمية بالجامعات البولندية الفرص لمجتمع الأعمال والحكومة الإقليمية للمشاركة في الأنشطة الريادية بها، وللخريجين دوراً هاماً في ريادة الأعمال حيث أنهم بمثابة مدربين وموجهين للطلاب في مشروعاتهم الريادية، وتقوم مكاتب التوظيف بالعمل على تحسين الاتصالات من خلال بناء مؤسسات للخريجين، وإصدار نشرات إخبارية للحفاظ على التواصل مع الخريجين.

كما تتمتع الجامعات بروابط قوية مع الحاضنات والحدائق العلمية لتعلم ريادة الأعمال، وتعزيز المشروعات الريادية باستخدام المرافق البحثية بها من قبل الطلاب والهيئة التدريسية، كما تقدم التمويل وتساعد على تدويل الأنشطة الريادية حيث تدار الحاضنات من قبل مؤسسة حاضنات ريادة الأعمال الأكاديمية وليس من قبل الجامعات، وتوجد (٥٦) حاضنة في شبكة المؤسسة، بينما تقدم الجامعات الدعم للهيئة التدريسية لتسويق البحوث، والذى يشمل المساعدة في إدارة حماية الملكية الفكرية، وتم إنشاء الوكالة البولندية لتنميه ريادة الأعمال حيث تقوم بإدارة حاضنات الأعمال والحدائق العلمية والحدائق التكنولوجية.

أهم الدروس المستفادة بمعيار مشاركة وتبادل المعرفة:

- إنشاء شبكة تواصل قوية وشراكات مع مختلف الأطراف المعنية الخارجية من رواد أعمال، ومؤسسات ريادية محلية وإقليمية، ومنظمات طلابية، وخريجين، وحاضنات وحدائق علمية.
- تتعدد أشكال التعاون بين الجامعة والأطراف المعنية الخارجية ومنها: المشاركة في تمويل وإدارة الأنشطة الريادية بالجامعة، ومشاركتهم كمحاضرين أو مدربين للطلاب والهيئة التدريسية لنقل خبرتهم، ومقيمين للمشروعات الريادية، والمشروعات البحثية المشتركة، وتقديم منح دراسية للطلاب والهيئة التدريسية، وتعيين ممثلين من الأطراف المعنية الخارجية كأعضاء مجلس إدارة بالجامعة وكلياتها، وينجم عن هذا التعاون منح فرص لتوظيف الخريجين والطلاب المحتمل تخرجهم بالمؤسسات المجتمعية.
- إنشاء مركز لتمويل المشروعات الريادية مثل مركز نظام الابتكار بجامعة (Lund).
- مشاركة الحاضنات وحدائق العلوم بشكل قوى في تعلم ريادة الأعمال بالجامعات ودعم المشروعات الريادية وتمويلها وتدويلها.

٣-٦ التدويل المؤسسي:

ويتناول هذا المعيار العديد من أشكال التعاون الدولي في أنشطة ريادة الأعمال بالجامعات الريادية موضع الدراسة، وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣-٦-١ التدويل المؤسسي بجامعة (Lund) بالسويد: (Bischoff, 2015, p.26)

تعد هذه الجامعة جامعة دولية بها نسبة كبيرة من الطلاب الدوليين في السويد حيث بها أكثر من (٦٨٠) جامعة مشاركة في أكثر من (٥٠) دولة على مستوى العالم، ويتم التدريس باللغة الإنجليزية في (٥٠٠) مقرر من أصل (٢٢٠٠) مقرر لجذب الطلاب الأجانب، وهى الجامعة الوحيدة بالسويد العضو في الشبكة الدولية للجامعات البحثية الأوروبية.

٣-٦-٢ التدويل المؤسسي بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة: (Bischoff, 2015a, pp.27-28)

تتسم الجامعة بالعديد من أشكال التعاون الدولي في مجال ريادة الأعمال من خلال المشروعات الريادية مع الاتحاد الأوروبي ومنها تدريب الهيئة التدريسية الأوروبية على تدريس ريادة الأعمال، والتعاون مع المنتدى الأوروبي لبحوث ريادة الأعمال في هولندا وإسبانيا وبولندا، وتم تدريب حوالي (١٦٠) أستاذ من أكثر من (٥٠) مؤسسة في (٣٠) دولة أوروبية على تدريس ريادة الأعمال.

وهناك شراكات دولية أيضاً في مجال تعليم ريادة الأعمال في شنغهاى وهونج كونج فيما يتعلق بتنمية العقليات الريادية، وتعتبر جامعة لوريا بفنلندا شريكاً تعليمياً لجامعة كامبريدج من خلال تعاونها في التدريس، وتعمل الجامعة مع الشركاء في الدول الأخرى لتكرار برامجها الريادية.

٣-٦-٣ التدويل المؤسسي بجامعة (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا: (Halbfas, 2015, pp.32-33)

يمتلك مركز ريادة الأعمال بالجامعة شبكة قوية مع شركاء دوليين ومنها جامعة شرق لندن، وجامعة فلوريدا، والجامعات بجنوب أفريقيا، وحاضنات الأعمال، والشبكة الدولية التي تقدم دورات تدريبية للمعلمين في مجال ريادة الأعمال الأكاديمية، وبرنامج التدريب على ريادة الأعمال الذي له علاقات قوية مع كينيا وتنزانيا ورواندا وليبيريا والمكسيك والفلبين وأوغندا وتوغو وليسوتو.

٣-٦-٤ التدويل المؤسسي بالجامعات الريادية في أيرلندا: (OECD/EU, 2017, pp.139-140)

تدعم الجامعات الانتقال الدولي للهيئة التدريسية بها ولطلابها حيث يجلب أفكاراً تعليمية وبحثية جديدة من خلال البرامج الدولية لتبادل الطلاب، والمنح الدراسية، والتعليم المشترك الدولي الثنائي او متعدد الأطراف، وبرامج درجة مزدوجة، وبرامج ايراسموس، والمنح التدريبية في الخارج، ومشروعات التعاون البحثي الدولية، وبرامج التبادل الدولي للهيئة التدريسية.

وينعكس البعد الدولي في النهج البحثي للجامعات في الشراكات الدولية البحثية والتي تعمل بشكل جدى وليس مجرد اتفاقيات على ورق ومن نماذجها: إنشاء روابط مع الشبكات الدولية والتي بدأت من المشاركة في المشروعات الأوروبية.

ولكن قامت الجامعات الأيرلندية بتوسيع استراتيجياتها وشبكاتها الدولية في الولايات المتحدة الامريكية وكندا والبرازيل والصين وماليزيا والعديد من الدول في الشرق الأوسط مع مشاركة جميع الإدارات والكليات في هذه الشبكات، وتسعى الجامعات إلى جذب هيئة التدريس ذوي الخبرة الدولية في ريادة الأعمال حيث يتم الوصول إلى أفكار جديدة في التدريس والتعلم في البيئة الدولية لإعداد الطلاب مهنياً واجتماعياً في سياق دولي ومتعدد الثقافات؛ والذي يزيد من قدرة المؤسسات على المنافسة في السوق الدولية.

٣-٦-٥ التدويل المؤسسي بالجامعات الريادية في بولندا

(OECD & European Commission, 2017, pp.61-64)

تتوافر الأنشطة الدولية في جميع محاور الاستراتيجية لمعظم الجامعات البولندية بينما القليل منها الذى لديه استراتيجية خاصة للتدويل، وتقتصر أنشطة التدويل على توظيف الطلاب، وبرامج التبادل الطلابي كما في برامج ايراسموس، وبرامج التبادل الأكاديمي في مجالات الابتكار وريادة الأعمال، والتي تشمل آلية نشر المعرفة بمجرد عودة المشاركين إلى بولندا، ومشروعات بحثية دولية علاوة على وجود عدد قليل من الأعضاء الدوليين في المجالس الاستشارية والهيكلية للجامعات علما بأن إحدى الجامعات البولندية (Kozminski) لديها مجلس استشاري دولي بالإضافة إلى مشاركة الهيئة التدريسية في الأنشطة الريادية أو شبكات المشروعات الريادية الدولية.

وتبذل الجامعات جهوداً كبيرة لزيادة التنقل الدولي للطلاب، ولكن لا يمثل الطلاب الأجانب أكثر من (٣%) من إجمالي الطلاب، وعدد كبير من هذه النسبة من الدول المجاورة لبولندا مثل أوكرانيا نظراً لأن عدد محدود من البرامج والمقررات تُقدم باللغة الإنجليزية ومن ثم تمنع نمو عدد الطلاب الدوليين علاوة على وجود عدد قليل جداً من الهيئة التدريسية المتخصصة في مجال ريادة الأعمال من خارج بولندا نظراً لأن مرتبات الهيئة التدريسية لا تنافس دولياً بالإضافة إلى التدريس داخل الجامعات البولندية باللغة البولندية في معظم برامجها التعليمية.

أهم الدروس المستفادة بمعيار التدويل المؤسسي:

- إن المنظور الدولي سمة رئيسة لريادة الأعمال، ومن ثم فإن التدويل جزء من استراتيجية ريادة الأعمال بالجامعة.
- تتنوع أنشطة التدويل في مجال ريادة الأعمال فيما بين: التنقل الدولي للطلاب والهيئة التدريسية بين الجامعات الريادية من خلال برامج التبادل الطلابي والهيئة التدريسية الدولية، والمنح الدراسية، والمشروعات البحثية الدولية، وجذب الطلاب الأجانب من جامعات دولية من خلال التدريس باللغة الإنجليزية علاوة على الحصول على رواتب دولية، وعضوية الجامعات في الشبكات الدولية، والقيام بالعديد من المشروعات الريادية مع الهيئات الدولية، والمشاركة في المنتديات الدولية لبحوث ريادة الأعمال بالإضافة إلى الشراكات الدولية مع الجامعات الأجنبية في التدريب والتدريس والبحث العلمي في مجال ريادة الأعمال.

٣-٧ قياس الأثر:

يتناول هذا المعيار أثر التعلم الريادي، وأثر أنشطة مشاركة المعرفة ومنها: عدد الشركات الناشئة وعدد الشراكات الدولية بالجامعات الريادية موضع الدراسة، وينتهي بأهم الدروس المستفادة منها.

٣-٧-١ قياس الأثر بجامعة (Lund) بالسويد: (Bischoff, 2015, pp.26-27)

يشمل أثر نهج التعلم الريادي بالجامعة ما يلي: ففي عام (٢٠١٣م) تم اعتماد (١١٠) فكرة مبتكرة، و(٥٦) مشروع بالإضافة إلى (٢٧) براءة اختراع، وتم تشكيل

(١٤) شركة، واستثمرت مؤسسة منظومة الابتكار بالجامعة أكثر من (٧٠) شركة، وأثمر عنها أكثر من (٢٥٠٠) وظيفة، ويتم تدريب أكثر من (٣٥٠) طالب في مركز ريادة الأعمال بالجامعة علاوة على مشاركتهم في مشروعات دولية لريادة الأعمال.

٣-٧-٢ قياس الأثر بجامعة (Cambridge) بالمملكة المتحدة: (Bischoff, 2015a, pp.25,29)

ساهمت البرامج المقدمة في تغيير العقليات نحو ريادة الأعمال، والوعى بأهميتها وبزوغها في سلوك الأفراد بعقل مفتوح للتغيير والتواصل علاوة على إنشاء (٢٥٠) مشروع ريادي من قبل خريجي الجامعة ويعمل بها (٢٥٠٠) فرد، ومنذ عام (٢٠٠٣م) إلى عام (٢٠١٤م) شارك أكثر من (١٦.٠٠٠) شخص في (٢٠٠) برنامج ونشاط لمركز الريادة بالجامعة، وتم تأسيس شبكة مؤلفة من (٣٠٠) من رواد الأعمال المشاركين في أنشطة تعلم ريادة الأعمال.

٣-٧-٣ قياس الأثر بجامعة (Leuphana University of Lüneburg) بألمانيا:

(Halbfas, 2015, p.33)

تقوم الجامعة بنظام إدارة الجودة لجميع أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة بدعم من برنامج الوزارة الفيدرالية الألمانية للاقتصاد والطاقة والذي يهدف إلى تحسين بيئة ريادة الأعمال بالجامعات في ألمانيا بناء على نتائج تقييمها كما يُدعم ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات.

٣-٧-٤ قياس الأثر بالجامعات الريادية في أيرلندا: (OECD/EU, 2017, pp.141-142)

تحتاج الجامعات إلى فهم أثر التغييرات حيث تُقيم الجامعات أثر جدول أعمالها الريادي بشكل منتظم في مجالات البحوث والتدريس والتعلم والابتكار والحوكمة والقيادة، ويتم ذلك من خلال جمع أدلة على تحقيق المخرجات المستهدفة ذات الصلة بريادة الأعمال، واستخدام هذه الأدلة كأداة في مراجعة الاستراتيجية الريادية.

وقد يتطلب الحصول على مؤسسة ريادية أن تقوم المؤسسة بإعادة التفكير في كيفية توظيف مواردها البشرية والمادية والمالية للتغلب على أوجه القصور الداخلية، ويتم

مراجعة المهارات والكفاءات لتقييم احتياجات التطوير المؤسسي، ودمج نتائج تقييم المهارات في استراتيجيات التوظيف، والاستفادة من الشراكات الخارجية لمعالجة أي فجوات في المهارات.

ويقتضي التقييم بنية تحتية للاتصالات، وهياكل مرنة وداعمة وأشخاص مهرة حيث قامت أيرلندا بإنشاء نظام لإدارة الأداء لجميع الجامعات، وتعقد كل مؤسسة تعليمية اتفاقاً مع وزارة التعليم العالي على أن تحصل على الدعم المالي السنوي مقابل مقارنة الأداء بالأهداف، لذا فإن التقييم الذاتي مكون أساسي لإدارة الأداء.

وتُقيم الجامعات مواردها في دعم أجندتها الريادية ومنها استخدام المعرفة والمهارات والبحث في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتم تقييم تدريس وتعلم ريادة الأعمال ذاتياً من قبل الأقسام من خلال تقييم تحقيق أهداف المقررات الدراسية والتي تسهم في تطوير المقررات، وقياس أثر تدريس وتعلم ريادة الأعمال بمختلف مراحل تطبيقها في البداية والمنتصف وفى نهايتها للحصول على صورة دقيقة للتغيير، وقياس التغييرات في دوافع المشاركين ومستوى المعارف والمهارات والكفاءات المكتسبة من خلال أنشطة تعليم ريادة الأعمال، وتتبع النتائج مع مرور الوقت وعبر جميع الكليات والإدارات.

كما تقوم بتقييم تبادل ومشاركة المعرفة والتعاون بشكل منتظم من خلال وضع أهداف واضحة ومخرجات مقصودة لمشاركة المعرفة المتعلقة بريادة الأعمال، ووضع مقاييس داخلية للنجاح مثل توليد الأفكار البحثية الجديدة، ومشروعات ريادة الأعمال المشتركة، وعدد الشركات الناشئة، ووضع مقاييس خارجية للنجاح مثل أثر المؤسسة على البيئة الخارجية، وتقييم هذه المخرجات المقصودة داخلياً وخارجياً مع استخدام دليل النجاح كأداة لمراجعة الخطة الريادية للمؤسسة.

وتقوم بتقييم أنشطتها الدولية لريادة الأعمال بشكل منتظم، ومدى دعم استراتيجية التدويل استراتيجية ريادة الأعمال بجميع الكليات والإدارات، ويتم وضع أهداف واضحة ومخرجات مقصودة لأنشطة ريادة الأعمال الدولية.

٣-٧-٥ قياس التأثير بالجامعات الريادية في بولندا:

(OECD & European Commission, 2017, pp.64-67)

لا تقوم الجامعات البولندية بتقييم أثر الأنشطة الريادية بشكل منهجي، وهذا يمثل تحدياً كبيراً، حيث تهتم غالبا إدارة الجامعات وكلياتها بتتبع عدد الشراكات مع الصناعة، وتتبع مكاتب التوظيف الخريجين في سوق العمل، وتتبع عدد الشركات الناشئة وعدد المشاركين بها، ولكن هذه الجهود ليست موحدة، ولا يتم الاستفادة منها على النطاق المؤسسي، وكلها قياسات كمية.

ويتم تقييم التدريس والتعلم من خلال استطلاعات الطلاب، والقليل يستخدم مقابلات المتابعة والمقابلات البؤرية لجمع المزيد من المعلومات التفصيلية، وتشمل مؤشرات التقييم: رضا المشاركين ودافعية المشاركين لبدء المشروعات الناشئة، ومستوى الكفاءات والمهارات المكتسبة في التدريس والتعلم، وفى إحدى المؤسسات يتم تتبع النهج النموذجي بإجراء مسح للطلاب قبل بداية الدراسة لتقييم اتجاهاتهم ومعارفهم ودافعيتهم في ريادة الأعمال، ويتم نفس التقييم في نهاية العملية التعليمية لتحديد التغيرات في اتجاهاتهم وآرائهم، ويتم هذا المسح بناء على مبادرة من الهيئة التدريسية، ولا يتم القيام به بشكل منهجي لجميع المقررات الريادية، وتقوم لجنة الاعتماد البولندي بتقييم مخرجات التعلم في نظام التعليم العالي بشكل تعاوني مع مؤسسات التعليم العالي، ويتم دمج مخرجات التعلم الريادية المتنوعة في إطار المؤهلات القومية للتعليم العالي.

وتقوم الجامعات بإجراء تقييمات رسمية لأنشطة مشاركة المعرفة بما في ذلك مختلف أشكال نقل التكنولوجيا والتعاون البحثي والأنشطة التدريسية، ولدى مؤسسات التعليم العالي مقاييس مفصلة عن عدد المشروعات البحثية وعدد براءات الاختراع، وعدد الطلاب والهيئة التدريسية المشاركين في برامج التبادل الدولي وخلافه.

أهم الدروس المستفادة بمعيار قياس الأثر:

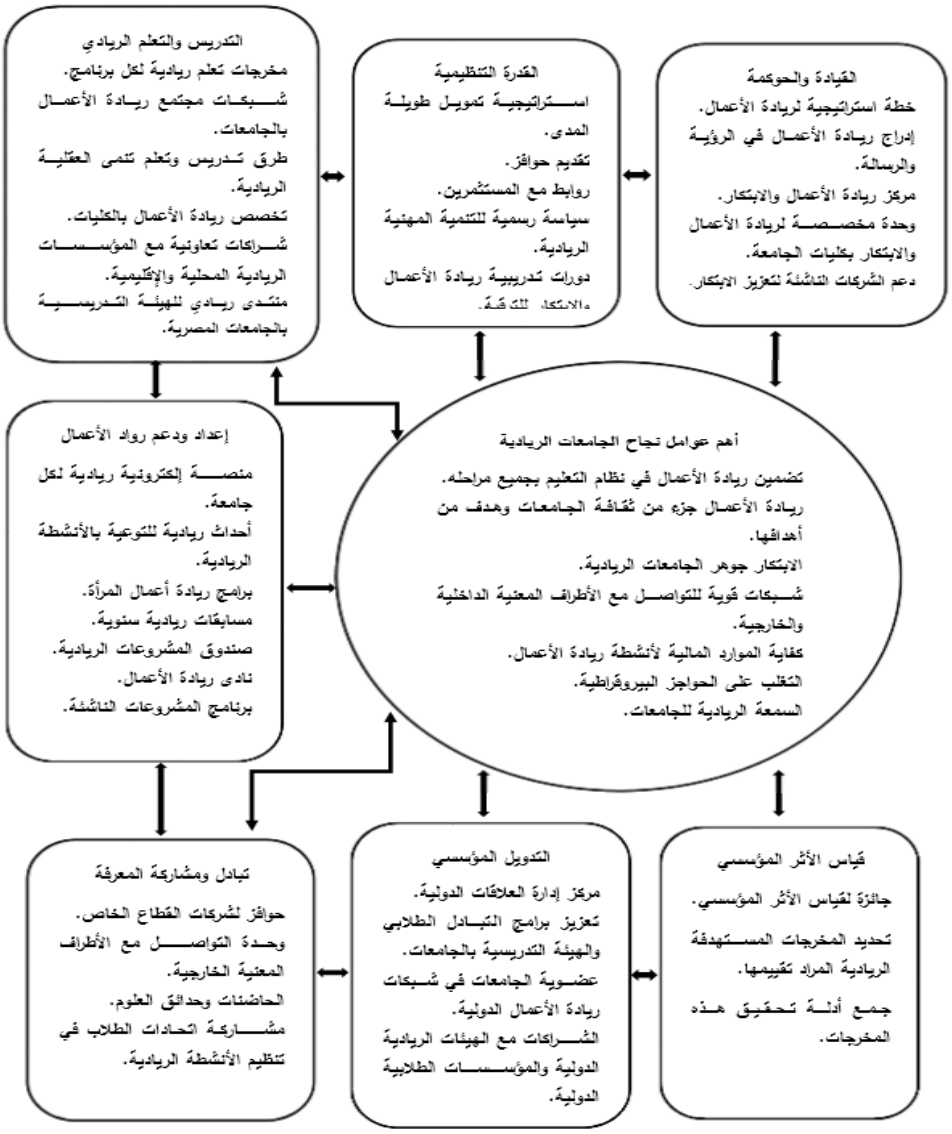
- أن يكون هناك برنامج لقياس أثر الأنشطة الريادية بالجامعة من خلال جمع الأدلة على تحقيق المخرجات الريادية المستهدفة بالجامعة.
- يتركز قياس الأثر بالجامعات على القياس الكمي، ومن مؤشراته: عدد الأفكار مبتكرة، والمشروعات ريادية، والشركات ناشئة، وبراءات الاختراع، وتوظيف الخريجين

مع حصر عدد رواد أعمال طلاب مدربين بالإضافة إلى القياس الكيفي.

- يتطلب قياس الأثر موارد بشرية مؤهلة وموارد مادية وتكنولوجية.
- يتطلب قياس الأثر التحفيز للقيام به، ومن أساليب التحفيز الدعم المالي والمعنوي.

وتأسيساً على ما سبق تم صياغة رؤية مقترحة لكى تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية.

المحور الرابع: رؤية مقترحة لكى تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية:



شكل (١)

معالم الرؤية المقترحة للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية

المصدر: إعداد الباحثة

ويوضح الشكل السابق أن الرؤية تشمل مقترحات لتعزيز تطبيق معايير الجامعات الريادية بالإضافة إلى أهم عوامل نجاح الجامعات الريادية للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية، ويتضح ذلك فيما يلي.

٤-١ مقترحات لتعزيز تطبيق معايير الجامعات الريادية بمصر:

وتشمل مقترحات لتعزيز القيادة الحوكمة، والقدرة التنظيمية، والتدريس والتعلم

الريادي، وإعداد ودعم رواد الأعمال، وتبادل ومشاركة المعرفة، والتدويل المؤسسي، وقياس الأثر المؤسسي بالجامعات المصرية.

٤-١-١ مقترحات تعزيز القيادة والحوكمة:

- يُقترح إعداد خطة استراتيجية لريادة الأعمال بالجامعات على المستوى القومي، وتقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإدارة تطبيقها.
- اقتراح تعيين نائب رئيس الجامعة لريادة الأعمال والابتكار والتدويل.
- أن يتم تضمين ريادة الأعمال في الرؤية والرسالة للجامعات وكلياتها.
- إنشاء مركز ريادة الأعمال والابتكار بجميع الجامعات المصرية مع فتح باب التبرعات لتمويل أنشطته، وأن يتسم المركز بالاستقلالية في تنفيذ أنشطته بعيدا عن الحواجز البيروقراطية، ومن مهامه المقترحة:
  - التوعية بأهمية ريادة الأعمال وأنشطتها على كافة المستويات الإدارية ولمختلف الأطراف المعنية للالتزام بتطبيق أنشطتها على كافة المستويات من خلال وسائل التواصل المختلفة، وندوات وورش عمل لرواد أعمال في المجتمع لنقل خبراتهم، وتنظيم مسابقات لخطط عمل ريادية مع تقديم جوائز للفائزين.
  - التواصل المستمر مع الجامعات والشركات الريادية على المستوى القومي والإقليمي، والسعي نحو جذب رواد الأعمال إلى أنشطتها.
  - تقديم الدعم للطلاب ورواد الأعمال بالمجتمع لإنشاء مشروعات ناشئة.
  - تسويق الأفكار الريادية للطلاب والهيئة التدريسية للمجتمع الخارجي.
  - تقديم استشارات ريادية للمجتمع.
  - عقد مسابقات لمنح جوائز ريادة الأعمال بالمجتمع الجامعي والخارجي.
  - عقد اتفاقيات مع هيئات حكومية وخاصة ذات الصلة بأنشطة ريادة الأعمال.
  - يحفز المركز الجامعة بجميع أطرافها المعنية لوضع وتطبيق خطة استراتيجية لجعل الجامعة ريادية.
- إنشاء وحدة مخصصة لريادة الأعمال والابتكار بكليات الجامعة لإدارة الأنشطة الريادية بها، وتنمية روح الابتكار والمبادرة مع تعاون مختلف وحدات الكليات في الأنشطة الريادية.

- أن يكون للجامعات وكلياتها خطة تنفيذية واضحة لتحقيق رسالتها وخطتها الاستراتيجية الريادية.
- أن يكون هناك التزاماً كبيراً على مستوى الإدارة العليا لقيادة تنفيذ الخطة التنفيذية لريادة الأعمال.
- تخصيص ميزانية محددة للجامعات لتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال بشكل تنافسي.
- زيادة التعاون مع الأطراف المعنية الخارجية من خلال مشاركة عدد أكبر من الممثلين في مجالس استشارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وريادة الأعمال مع تقديم العديد من الحوافز لشركات القطاع الخاص للعمل الريادي مع الجامعات.
- نشر الأنشطة الريادية على الموقع الإلكتروني وخلافه من وسائل التواصل المختلفة.
- دمج الأنشطة الريادية عبر الأقسام والكليات والمراكز المختلفة بالجامعة.
- دعم الشركات الناشئة لتعزيز الابتكار.
- تعديل القانون والسماح بترقية أعضاء هيئة التدريس على أساس المشاركة في مشروعات ريادية تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٤-١-٢ مقترحات تعزيز القدرة التنظيمية:

- وضع استراتيجية تمويل طويلة المدى في حدود موارد كل جامعة.
- تقديم حوافز للهيئة التدريسية والعاملين المشاركين في أنشطة ريادة الأعمال مثل المنح والجوائز وتخفيض أعباء العمل وخلافه.
- تقوية الروابط مع المستثمرين لتعزيز العلاقات المالية.
- يتم صياغة سياسة رسمية للتنمية المهنية الريادية لجميع الهيئة التدريسية والعاملين في ضوء استراتيجية الجامعة.
- نشر الوعى للهيئة التدريسية والعاملين بمؤشرات الأداء التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية الريادية.
- أن تشمل الدورات التدريبية للترقية ريادة الأعمال والابتكار وتكون لجميع الفئات بالجامعة إجباري.

- متابعة قياس تقدم تحقيق الأهداف الريادية على أساس منتظم.

٤-١-٣ مقترحات تعزيز التدريس والتعلم الريادي:

- إعداد مخرجات تعلم ريادية بكل برنامج بالجامعة وتشمل المعارف والمهارات والكفاءات في مختلف البرامج الدراسية التي تمنح درجات علمية.
- أن يكون لدى الهيئة التدريسية والطلاب وعى واضح لمختلف مخرجات التعلم الريادية المتوقعة وسبل تحقيقها وقياسها.
- تشكيل شبكات مجتمع ريادة الأعمال بالجامعات، ويتم من خلالها دعوة رواد الأعمال ومشاركتهم في المحاضرات وتبادل الخبرات مع الطلاب والهيئة التدريسية مع تعزيز المشاركة في شبكات ريادة الأعمال الدولية.
- استخدام طرق تدريس وتعلم تنمى العقلية الريادية والتي تتمحور حول الطالب والتعلم القائم على الممارسة مثل المختبرات الحية والمحاكاه ودراسات الحالة وحل المشكلات والتدريب الميداني، وأكد على ذلك دراسة (Schulte, 2004, p.188)
- أهمية النهج المبتكر في المناهج الدراسية بالجامعة.
- تقديم فرص تعلم غير منهجية ودمجها رسميا في العملية التعليمية، والتي تعد جزءاً مكملاً وهاماً للتدريس والتعلم الريادي ومنها إنشاء نوادي ريادية للطلاب، والتوجيه الريادي، وتنظيم مسابقات ريادية للطلاب.
- يُقترح إضافة تخصص ريادة الأعمال في الكليات، والحصول على درجتى الماجستير والدكتوراه به.
- عقد مؤتمرات وندوات للممارسات الجيدة لريادة الأعمال بالجامعات بشكل دوري.
- دمج التدريس والتعلم الريادي في تقييم العملية التعليمية.
- مشاركة المزيد من الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في تصميم محتوى المقررات، وأنشطة التعلم اللامنهجية فهم مصدر مهم للخبرات في تدريس وتعلم ريادة الأعمال.
- عقد شراكات تعاونية مع المؤسسات الريادية المحلية والإقليمية.
- تشجيع الهيئة التدريسية على مراجعة أحدث الأبحاث في مجال تعلم ريادة الأعمال لكى يكون المحتوى الدراسي حديثاً وملائماً.

- إنشاء منتدى للهيئة التدريسية بالجامعات المصرية لتبادل المعارف والأفكار الجديدة ودمج أحدث الأبحاث في مجال ريادة الأعمال.
- التوجه نحو التعلم متعدد التخصصات لتعزيز العقليات الريادية.

٤-١-٤ مقترحات تعزيز إعداد ودعم رواد الأعمال:

- إنشاء منصة إلكترونية ريادية لكل جامعة للتواصل مع رواد الأعمال بالمجتمع، ودعوتهم للحضور كمحاضرين لنقل خبرتهم للطلاب وعوامل النجاح والفشل، وكيفية التغلب على حاجز الخوف من الفشل لتعزيز الروح الريادية في المحاضرات وحلقات المناقشة والندوات وورش العمل التي تعقدها الجامعات ومراكزها الريادية.
- تنظيم أحداث ريادية للتوعية بريادة الأعمال مثل أسبوع ريادة الأعمال لجميع الأطراف المعنية.
- يقوم مركز ريادة الأعمال بإعداد دورات وورش عمل لإعداد الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشروعات ريادية وتسويقها لجميع الأطراف المعنية مع إطلاق برامج ريادة أعمال المرأة لدعم المرأة في إنشاء مشروعات ريادية.
- عقد مسابقات ريادية سنوية على مستوى الجامعة وعلى مستوى الجامعات المصرية لتشجيع العقلية الريادية، ومنح فرص لتجربة ريادة الأعمال مع عقد دورات وورش عمل للتوعية بمتطلباتها وآليات تطبيق هذه المشروعات.
- يتم الاستعانة برواد الأعمال في توجيه الطلاب بالمشروعات الريادية للانتقال من مرحلة الأفكار الريادية إلى التطبيق.
- يتم تخصيص صندوق للمشروعات الريادية للجامعة لتمويل المسابقات الريادية، وبرامج المشروعات الريادية لتحويل الأفكار الريادية إلى مخرجات واقعية ومن مصادره المنح والأسهم وعوائد المشروعات الريادية.
- إنشاء نادى ريادة الأعمال بالجامعة يضم هيئة التدريس والخريجين والطلاب من المجتمع المدني للتوعية بمجال ريادة الأعمال وإنشاء مشروعات ناشئة.
- برنامج المشروعات الناشئة كمتطلب من متطلبات التخرج لكل طلاب الجامعة ويهدف إلى إعداد مشروعات ناشئة تحت إشراف هيئة التدريس ورواد أعمال ناجحين في المجتمع مع تقديم الدعم في مجال الملكية الفكرية للشركات الناشئة، وتسويقها

للمجتمع الخارجي من قبل مركز ونادى ريادة الأعمال بالجامعة كما يُقدم البرنامج دورات تدريبية لتنمية المهارات والكفاءات اللازمة لبدء وتنفيذ المشروعات الناشئة ومنها قضايا التمويل والقضايا القانونية والتنظيمية، وكيفية بناء علاقات وإدارة عمليات الابتكار، وأهم عوامل النجاح والفشل وإدارة المخاطر علاوة على إنشاء لجنة استشارية للمراحل الأولى للمشروعات الريادية بالبرنامج.

- تقديم التعليم المالي لرواد الأعمال من الطلاب والخريجين لفهم أفضل للمفاهيم المالية وكيفية تطبيقها.

٤-١-٥ مقترحات تعزيز تبادل ومشاركة المعرفة:

- العمل مع وزارة المالية ووزارة الاستثمار والتعاون الدولي لتقديم حوافز لشركات القطاع الخاص للعمل مع الجامعات في مجال المشروعات الريادية ومنها حوافز ضريبية.
- السعي نحو مشاركة الأطراف المعنية الخارجية في إدارة أنشطة الريادية بالجامعة، وأكد على أهميتها كأساس للأنشطة الريادية دراسة (Gjerding et al., 2006,p.102)، ويقترح البحث أن يتم ذلك من خلال إنشاء وحدة التواصل بمركز ريادة الأعمال بالجامعة وتقوم بالبحث عن الأطراف المعنية المجتمعية، وإنشاء شبكة الكترونية للتواصل معهم، ومنهم:
  - رواد الأعمال في مختلف القطاعات حيث تتمثل مشاركتهم كرعاه ومستثمرين للمشروعات الريادية بالجامعة، وموجهين ومدربين ومقيمين للطلاب، ودعوتهم لحضور مؤتمرات وعقد ندوات وورش عمل ودورات تدريبية للاستفادة من خبراتهم، والمساهمة في توظيف الخريجين علاوة على المشاركة في دعم المشروعات الريادية، وتقديم الدعم المادي للأنشطة الريادية، ومشاركة ممثلين من الأطراف المعنية الخارجية في مجالس إدارة الجامعة وكلياتها ومركز ريادة الأعمال بالجامعة.
  - الخريجين ومشاركتهم في مجلس إدارة الجامعة ومركز ريادة الأعمال ومشاركتهم في الاشراف على المشروعات الريادية بالجامعة وكلياتها لتقديم الدعم للطلاب علاوة على إنشاء نادى للخريجين ريادي لتنظيم الأنشطة الريادية بمشاركتهم.

- السعي نحو إنشاء الحاضنات وحدائق العلوم بمختلف الجامعات المصرية كمخرجات لمشروعات بحثية بهدف دعم الشركات الناشئة التي تسهم في إنشاء فرص عمل جديدة من خلال التمويل والتدريب والتواصل كما تقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى نمو وغيرها من الأنشطة الريادية، وبذلك فإنها تسهم في استدامة تطوير التعليم الجامعى ومن ثم التنمية القومية وأكد على ذلك دراسة (Bikse & Lusena-ezera, 2016, p.86) علاوة على عقد شراكات مع الحاضنات لتشجيع الاستخدام المشترك للمرافق.
- إنشاء شبكات الجامعات للتعاون مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية لتبادل أفضل الممارسات.
- تعزيز مشاركة اتحادات الطلاب في تنظيم الأنشطة الريادية والمسابقات الريادية.

٤-١-٦ مقترحات تعزيز التدويل المؤسسي:

- اقتراح أنشطة دولية بالخطة الاستراتيجية الريادية للجامعة.
- إنشاء مركز لإدارة العلاقات الدولية بجميع الجامعات المصرية.
- تشجيع برامج التبادل الطلابي والهيئة التدريسية بالجامعات مع اعتماد آلية لنشر المعرفة والمهارات المكتسبة من هذه البرامج بمجرد العودة إلى الجامعة.
- نشر التوعية بكيفية الحصول على المنح الدراسية والمشروعات البحثية الدولية في مجال ريادة الأعمال.
- السعي نحو عضوية الجامعات في شبكات ريادة الأعمال الدولية.
- السعي نحو الشراكات مع الهيئات الريادية الدولية والتعاون معها في إعداد وتنفيذ المشروعات الريادية.
- المشاركة في المنتديات والمؤتمرات الدولية لبحوث ريادة الأعمال.
- جذب الهيئة التدريسية التي تعمل في الخارج في عقد ندوات وورش عمل وتنظيم أنشطة تعليمية للاستفادة من خبراتها الريادية.
- تطوير محتوى المناهج التعليمية لإعداد الطلاب مهنياً واجتماعياً في سياق قومي ودولي.

- دعم الشراكات الدولية مع المؤسسات الطلابية الدولية والجامعات والهيئات الأجنبية التي تضيف قيمة لتدريس ريادة الأعمال وللبحث العلمي، وأن تكون مفعلة وواقعية، ولا تكون اتفاقيات ورقية فقط وبمشاركة ممثلين من جميع الأطراف المعنية.

٤-١-٧ مقترحات تعزيز قياس الأثر المؤسسي:

- تحفيز الجامعات وكلياتها على قياس أثر الأنشطة الريادية المبتكرة، وتقديم جائزة للمؤسسة التي تثبت أن لأنشطتها الريادية أثراً قوياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأكاديمية البحث العلمي.
- تحديد المخرجات المستهدفة الريادية المراد تقييمها.
- جمع أدلة تحقيق هذه المخرجات من خلال استخدم أدوات قياس قومية مع إنشاء قواعد بيانات والتي تمكن الجامعات من تحليل البيانات.
- عقد المزيد من المؤتمرات وورش العمل من أجل التوعية بأهمية وآليات قياس الأثر بين مختلف الأطراف المعنية.
- ومن الآثار المؤسسية لريادة الأعمال: المشروعات والشركات الريادية، وتوظيف الخريجين، والعقليات والكفاءات الريادية لدى جميع المشاركين.

٤-٢ عوامل نجاح الجامعات الريادية:

ويُستخلص مما سبق العوامل اللازم مراعاتها لنجاح الجامعات الريادية:

- إدراج ريادة الأعمال في نظام التعليم بجميع مراحله.
- أن تكون ريادة الأعمال جزءاً من ثقافة الجامعات وقيمها واستراتيجياتها مع التوعية بأهميتها بالنسبة للجامعة والمجتمع حيث أكدت دراسة Etzkowitz & (Zhou, 2008, p.632) على أن نشر الثقافة الريادية هي مفتاح الروح الريادية بالجامعات.
- أن تكون ريادة الأعمال هدف من أهداف القيادات مهما تغيرت القيادات لضمان استدامة أنشطتها.
- توجيه جميع الأنشطة الجامعية نحو رؤية ريادية مشتركة.
- الابتكار هو مفتاح ريادة الأعمال وجوهر الجامعات الريادية، والتغذية الراجعة والتقويم تعزز الأنشطة الريادية وتحافظ على الابتكار.

- ضرورة كفاية الموارد المالية لأنشطة ريادة الأعمال والتي تقتضي مشروعات ريادية مستمرة لأنها مصدر هام للتمويل.
- شبكات قوية للتواصل مع جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية على المستوى القومي والدولي والتي تمكن من التمويل والتوجيه والتدريب وتبادل الخبرات وضمان جودة التدريس والتعلم الريادي وتعزيز الابتكار.
- تنمية العقليات والمهارات الريادية والسلوك الريادي لدى جميع الأطراف المعنية.
- التغلب على الحواجز البيروقراطية الإدارية والمالية.
- التحفيز من خلال تقديم تقرير عن رواد الأعمال الناجحين بالجامعة والمجتمع في الإعلام الجامعي بالإضافة إلى تقديم حوافز معنوية ومالية لجميع المشتركين في الأنشطة الريادية.
- سمعة الجامعات الريادية والتي تتمثل في الاتصالات الخارجية، ومخرجات البحوث الريادية ومختلف الأنشطة الريادية، وهذا يجذب الطلاب للدراسة في مجال ريادة الأعمال بالجامعة والمجتمع الخارجي للتعاون معها.

وتتلخص الرؤية المقترحة لكى تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية في: تعزيز البيئة المؤسسية الريادية من ثقافة ونظم وعمليات وممارسات وقيادة ريادية، وتعزيز الروح الريادية لدى الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من خلال التأهيل الريادي، ومنحهم الفرص والمشاركة الريادية مع تعزيز التدريس والتعلم الريادي، وأنشطة التدويل المؤسسي، وكل ما سبق يؤثر على الجامعات بجميع أطرافها المعنية الداخلية والخارجية لكى يتحول المجتمع المصري إلى مجتمع ريادي متطور.

قائمة المراجع العلمية

أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. (٢٠١٧). البرنامج القومى للحاضنات التكنولوجية "انطلاق ". تم استرجاعها ١٢ يناير ٢٠١٨، من http://www.asrt.sci.eg/images/samar/specialization.pdf

المجلس الوطنى المصرى للتنافسية. (٢٠١٧). *وضع مصر التنافسى فى ٢٠١٦/٢٠١٧ ثبات نسبى ومزيد من التحديات*. جمهورية مصر العربية.

حطاب, هلا. (٢٠١٣). *المرصد العالمى لريادة الأعمال – تقرير ريادة الأعمال ٢٠١٢ فى مصر*. مصر.

وزارة الاستثمار والتعاون الدولي. (٢٠١٧). التقرير السنوى ٢٠١٧ الاستثمار فى التنمية. جمهورية مصر العربية: وزراة لااستثمار والتعاون الدولي

Bikse, V., Lusena-Ezera, I., Rivza, B., & Volkova, T. (2016). The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education. Journal of Teacher Education for Sustainability, 18(2), 75–88. https://doi.org/10.1515/jtes-2016-0016

Bischoff, K. (2015a). Supporting the entrepreneurial potential of higher education- University of Cambridge, United Kingdom: Persistently innovating entrepreneurship education models. Germany: European Commission, Directorate-General Education and Culture

Bischoff, K. (2015b). Supporting the entrepreneurial potential of higher education-Lund University, Sweden: Embedding entrepreneurship in a regional context. Germany: European Commission, Directorate-General Education and Culture

Cambridge Judge Business School. (2017). Explore our entrepreneurial programmes. Retrieved January 2, 2018, from https://www.jbs.cam.ac.uk/entrepreneurship/programmes/

Currie, J. (2002). Australian Universities as Enterprise Universities : Transformed Players on a Global Stage. In *Globalisation: What issues are at stake for universities? International Association of Universities 2002 International Conference Proceedings* (pp. 1–34). University Laval, Quebec City, Canada.

Etzkowitz, H. (2003). Research groups as "quasi-firms": The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, *32*, 109–121. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4

Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, *52*(3), 486–511. https://doi.org/10.1177/0539018413485832

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of

Ivory-tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, *29*, 313–330.

Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2008). Introduction to special issue -Building the entrepreneurial university: A global perspective. *Science and Public Policy*, *35*(9), 627–635.

Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2017). EXIST – University-Based Business Start-Ups. Retrieved December 11, 2017, from https://www.exist.de/EN/Programme/About-EXIST/content.html#Start

GERA. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor- 2015 / 16 Global Report*. London, United Kingdom.

GERA. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor- Global Report 2016/17*. London, United Kingdom.

GERA. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor- Global Report 2017/18*. London, United Kingdom.

Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, *3*(1), 16742. https://doi.org/10.3402/aie.v3i0.17211

Gibb, A., & Hannon, P. (2006). Towards the Entrepreneurial University. *International Journal of Entrepreneurship Education*, *4*(1), 73–110.

Gjerding, A. N., Wilderom, C. P. M., Cameron, S. P. B., Taylor, A., Kingdom, U., & Scheunert, K. (2006). Twenty Practices of an Entrepreneurial University. *Higher Education Management and Policy*, *18*(3).

Halbfas, B. (2015). *Supporting the entrepreneurial potential of higher education-University of Lüneburg, Germany: Developing a comprehensive approach for diverse target groups*. Germany: European Commission, Directorate-General Education and Culture

Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). *Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice*. Paris: OECD.

Ismail, A., Schøtt, T., Bazargon, A., Dudokh, D., Kubaisi, H. Al, & Hassen, M. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor -Middle East and North Africa*. London, United Kingdom: Global Entrepreneurship Research Association

Ismail, A., Tolba, A., & Barakat, S. (2017). *GEM Egypt National Report 2016-2017*. Cairo, Egypt: The American University in Cairo-School of Business

Jacob, M., Lundqvist, M., & Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: The case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, *32*(9), 1555–1568. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00024-6

Kirby, D. A., Guerrero, M., & Urbano, D. (2011). Making universities more entrepreneurial: Development of a model. *Canadian Journal of*

Administrative Sciences, *28*(3), 302–316. https://doi.org/10.1002/CJAS.220

OECD/EU. (2017). *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Ireland*. Paris.

OECD. (2012). *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*. France.

OECD. (2015). *Lessons Learned from the LÜNEBURG Innovation Incubator*. Paris.

OECD, & European Commission. (2017). *Supporting entrepreneurship and innovation in higher education in Poland*. Paris. https://doi.org/10.1787/9789264270893-en

Sam, C., & van der Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. *Higher Education*, *68*(6), 891–908. https://doi.org/10.1007/s10734-014-9750-0

Schulte, P. (2004). The entrepreneurial university: a strategy for institutional development. *Higher Education in Europe*, *29*(2), 187–191. https://doi.org/10.1080/0379772042000234811

The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young, & Enterprise. (2012). *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011*. (C. J. Lene Vestergaard, Kåre Moberg, Ed.). Denmark: The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise,. Retrieved from www.ffe-ye.dk