

## تعليم ريادة الأعمال

في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مصر:

### A Normative Model نحو نموذج معياري

إعداد

أ.د/سعد أحمد الجبالي\*

#### مقدمة

للمساهمة في امتصاص البطالة بين الشباب وتحقيق التنمية الاقتصادية والأمن الاقتصادي، فقد اتجهت الأنظمة الاقتصادية بصفة عامة والأنظمة التعليمية بصفة خاصة بدلا من التركيز على تخريج موظفين إلى التركيز على إعداد رواد أعمال (Entrepreneurs) وهم الأشخاص الذين يملكون روح المبادرة والإقدام والإنجاز والقدرة على الابتكار والإبداع، ويعد الاقتصادي الفرنسي (جين بابتسايت ساي Jean Baptsite Say) من أوائل من قدم هذا المفهوم في عام ١٨٠٣، ولقد تطور المفهوم وآليات تطبيقه منذ ذلك التاريخ، بما في ذلك آليات اختيار وإعداد رواد الأعمال والجهات أو المؤسسات المسؤولة عن إعداده.

ولقد تنبته مصر حديثا إلى أهمية التركيز على الإعداد المنظم لرواد الأعمال الشباب من خلال مؤسساتها التعليمية كأحد المحاور المهمة التي تساهم في تخفيض البطالة، وتحقيق الأمن الاقتصادي، وزيادة قدرتها التنافسية بين الدول في عصر العولمة التي حلت فيها التنافسية الاقتصادية محل المواجهات العسكرية. فرائد الأعمال يستحدث مشروعاً حراً يوفر فيه العمل لنفسه وغيره بدلا من الوقوف في طابور العاطلين منتظرا لما قد يأتي من وظيفة حكومية لاسيما في عصر ترهل فيه الجهاز الحكومي، حيث بلغ عدد العاملين مؤخرا حوالي 6,3 مليون موظفاً، بينما يبلغ عدد الموظفين في الولايات المتحدة حوالي مليون موظف (من كلمة الدكتور فخر الدين الفقي في المجمع العلمي ، الأهرام، ٣ يناير ٢٠١٥) وما يزيد الأمر سوءاً أن نسبة كبيرة من الموظفين المصريين يعانون من البطالة المقنعة التي تؤدي إلى وأد إمكانات الشباب وإطفاء وهجهم، كما أن الشركات القائمة في قطاع الأعمال

العام والقطاع الخاص لا تستطيع استيعاب الخريجين من مؤسسات التعليم العالي والتعليم الفني والتي تصل أعدادهم إلى حوالي ٧٠٠٠٠٠٠ سنويا، يضاف إلى ذلك من لم يحصل على عمل منهم إلى طابور العاطلين المتراكم من السنوات السابقة، ومن ثم فقد أصبح من الضروري تغيير رسالة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي للتركيز على إعداد رواد أعمال بدلا من إعداد موظفين. ولإعطاء القارئ فكرة بالأرقام عن الأهمية الاقتصادية لريادة الأعمال فإنها وما ينتج عنها من مشروعات صغيرة مسؤولة عن ٧٠٪ من النمو الاقتصادي على مستوى العالم خلال العشر سنوات الماضية، كما أنها توفر حوالي ٧٥٪ من فرص العمل عن نفس الفترة. (من عرض فيديو إعداد داليا طه، إشراف وتقديم مجدي قاسم، أكتوبر ٢٠١٤).

لتحقيق هدف الدراسة في التوصل إلى النموذج المعياري لإعداد رجال الأعمال قام هذا الباحث بمراجعة مكثفة للأدبيات ذات العلاقة والتي تم تبويبها إلى: ثقافة ريادة الأعمال، خصائص رواد الأعمال الناجحين، الجدارات التي يجب توافرها لدى رواد الأعمال، ولقد خصص فصل من الدراسة لكل منها، وانتهت الدراسة بالفصل الرابع الذي استفيد في إعداده من الفصول الثلاثة السابق الإشارة إليها

ومن المهم أن نوجه نظر القارئ إلى أن الفصول الثلاثة السابق الإشارة إليها تقدم أساسيات الموضوعات ذات العلاقة، وتم العودة إليها في الفصل الرابع لمزيد من التفاصيل اللازمة لاستكمال العمل.

### الفصل الأول: ثقافة ريادة الأعمال

نعرض فيما يلي شرح للمعارف والمفاهيم ذات العلاقة

#### رائد الأعمال Entrepreneur:

لقد تعددت تعريفات رائد الأعمال بالمفهوم السابق، ولعل أفضلها أن رائد الأعمال هو الشخص الذي يري ما غاب عن الآخرين رؤيته، مع العمل الدؤوب على تجسيد هذه الرؤية إلى واقع. أو هو الشخص الذي يقتنص الفرص (وتعرف الفرصة بأنها موقف تلوح فيه احتمالية نجاح مشروع أعمال والحصول على عائد من ورائه)، ويسخر الموارد المناسبة لتنفيذ أفكاره ابتكاره في شكل مشروعات أعمال خاصة لها صفة المغامرة المحسوبة بدقة وتعود عليه بالربح، ومن ثم فإن رائد الأعمال يخلق فرص عمل لنفسه ولغيره.

#### رائد الأعمال الذي يعمل داخل منظمات قائمة Entrepreneur

رائد الأعمال داخل المنظمات القائمة Entrepreneur أو رائد الأعمال الموظف.

هو الشخص الذي يعمل لصالح منظمات أعمال قائمة ويتوافر لديه خصائص رائد الأعمال، ومن ثم فهو يعمل على تطويرها باستخدام أفكار ابتكاريه، فمثلته مثل رائد الأعمال ولكنه يعمل لحساب الغير .

ويجب أن تكون منظمة الأعمال رائدة في حد ذاتها لكي تشجع بيئة العمل التي يعمل بها هؤلاء الرواد العاملين على تطوير المنظمة وإدارة عملية التغيير فيها.

### ريادة الأعمال Entrepreneurship

هي عملية المبادرة باستحداث مشروع أعمال يتسم بالجدة والمخاطرة المحسوبة، والحصول على الموارد اللازمة له، وتحمل المخاطر والحصول على العوائد المرتبطة به. ويمكن تعريف ريادة الأعمال أيضا بأنها عملية إنشاء عمل حر يتسم بالابتكار والإبداع والمخاطرة.

والجدير بالذكر أنه لا يجب الخلط بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة، ذلك نظرا لأن كل مديري المشروعات الصغيرة لا يعدون رواد أعمال، حيث لا يتوافر في الكثير منهم القدرة على الابتكار والإبداع. ويمكن النظر إلى هؤلاء المديرين على أنهم صورة مصغرة للبيروقراطيين المحافظين والمساييرين الذين يملئون الكثير من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات العامة.

### ريادة الأعمال الداخلية والخارجية Internal & External Entrepreneurship

ويقصد بالداخلية داخل رجل الأعمال نفسه وهي تهتم بتنمية الخصائص الشخصية مثل: الابتكارية، والمرونة، الشجاعة، المبادرة، إدارة المخاطر، توجيه الذات self-direction، مهارات التعاون، والدافعية على الإنجاز self-motivation، وطريقة التفكير والتصرف كرائد، أما الخارجية فتعني إنتاج السلع والخدمات، وإعداد وتشغيل المشروع الشخصي

### تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurship Education

هي إكساب الطالب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من اقتناص فرص تكوين مشروعات أعمال مبتكرة وإدارتها لتلبية احتياجات حالية أو متوقعة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، ذلك إلى جانب المهارات الشخصية لتحقيق الربح.

### الجامعة المتوجهة نحو ريادة الأعمال Entrepreneurial University

هي الجامعة التي تركز رسالتها على تخريج رواد أعمال، ودعمهم لتحويل أفكارهم الابتكارية إلى مشروعات تجارية، ذلك من خلال مناهجها الدراسية، والتدريب الميداني بأشكاله المتعددة مثل حضانات رجال الأعمال Business Incubators، وحدائق ووديان التكنولوجيا Technology parks/Valleys. ولنجاح هذا التوجه في تحقيق أهدافه، يجب أن تكون ثقافة الجامعة داعمة للعمل الحر ومتطلباته، ويجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الجامعة والمجتمع، ومجتمع الأعمال ومؤسسات الدولة ذات العلاقة. ويمكن أن تقوم هذه الجامعة نفسها بتملك مشروعات أعمال ابتكارية تعتمد في استحداثها وتشغيلها وتطويرها على رواد الأعمال من أعضاء هيئة التدريس والطلبة وقيادات منظمات الأعمال، ثم توليد شركات صغيرة من رحم الشركات الأم وهي العملية التي تسمى University Spin Off.

### الدولة المتوجهة نحو ريادة الأعمال Entrepreneurial Country

هي الدولة التي تركز ثقافتها وكافة أجهزتها على تشجيع وتبني رواد الأعمال ومشروعاتهم المبتكرة، ودعمها ماديا وفنيا واقتصاديا وإنسانيا. ويمكن القول بأن معظم الدول المتقدمة والمتسارعة النمو في الشرق والغرب تتميز بتوفر ثقافة ريادة الأعمال لديها من حيث تشجيع استغلال فرص الأعمال المبتكرة والتخطيط لها وتنفيذها وتقويمها. وفي هذا النوع من الدول تزدهر الجامعات الرائدة والمؤسسات التعليمية الأخرى وتزداد قدرتها التنافسية والتصديرية وقدرتها على امتصاص البطالة.

ويجب النظر إلى مفهوم رائد الأعمال والجامعة الرائدة والدولة الرائدة في مجال الأعمال على أنها مفاهيم متكاملة تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير الفرص لريادة العمل الحر.

### ريادة الأعمال والتنمية المستدامة: Entrepreneurship & Sustainable Development

يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها عملية تنمية الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والسياسية، والبشرية بما يؤدي إلى تحسين نوعية الحياة لمن يعيش على هذا الكوكب، وبما يؤدي إلى تلبية حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية بشكل متوازن. ولقد قامت منظمة الأمم المتحدة بترجمة ذلك إلى سبعة عشر هدفا مع الشرح المتكامل لها. (إصدارات منظمة الأمم المتحدة، ٢٠١٨)

ولتحقيق هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب توفير الموارد اللازمة من قبل رجال الأعمال، ذلك بقيادة رواد الأعمال كما سبق ذكره.

### ريادة الأعمال والشمول المالي Financial Inclusion

يعني الشمول المالي أن الأفراد والشركات بما في ذلك الفئات المهمشة 'يكون لديهم إمكانية الوصول إلى منتجات وخدمات مالية مفيدة وبأسعار ميسورة تلبي احتياجاتهم- المعاملات والمدفوعات والمدخرات والائتمان والتأمين- ويتم تقديمها لهم بطريقة تتسم بالمسؤولية والاستدامة (مجموعة البنك الدولي ٢٠١٨). وبالنسبة لريادة الأعمال فإنه يعني إتاحة الخدمات والمنتجات المالية للرواد وبتكلفة منخفضة، ذلك من البنوك والمؤسسات ذات العلاقة، مثل مركز تنمية الصناعات الصغيرة (الصندوق الاجتماعي للتنمية سابقا)، وقد اهتمت مصر حاليا بالدعم المالي الكبير لراغبي ارتياد الأعمال 'حيث وفرت لهم الاقتراض بسعر فائدة منخفض جدا وهو ٥٪، ذلك إلى جانب تقديم الاستشارات المطلوبة ماليا وفنيا وتسويقيا والاستعانة في ذلك بالتدريب المناسب.

### دوافع رواد الأعمال Motivations

يوجد نوعان من الدوافع التي تخلق الرغبة لدى رواد الأعمال على افتتاح المشروعات الخاصة بهم وهما: الدوافع الداخلية **Intrinsic Motivations** وهي التي ترتبط بالعمل نفسه ويحقق الرائد ذاته من خلالها ذلك مثل حرية التفكير وحرية العمل، والاستقلالية والرغبة في العمل والانطلاق دون إشراف من أحد، وحب التحدي والذي ينعكس في الرغبة في القيام بمشروعات تستثير طاقات التحدي لديهم. والدوافع الخارجية، **Extrinsic Motivations** مثل النجاح الاقتصادي والشهرة الاجتماعية، والرغبة في ترك بصمة **legacy** في مجال الأعمال في شكل مشروع أعمال متميز ومربح ومستمر.

والجدير بالذكر أن هذه الدوافع يجب إعلانها على طلاب الجامعة والمهتمين بها كمحور رئيس من محاور نشر ثقافة الجودة كأساس لاجتذاب من تتوافر لديه هذه الدوافع للالتحاق ببرامج ريادة الأعمال، ويفضل أن يناقش هذه الدوافع مع الطلاب رواد الأعمال الناجحين، وإعطائهم أمثلة من سير الأعمال الخاصة بهم، ويكون ذلك عن طريق استخدام أساليب العرض وجها لوجه، أو عن طريق استخدام الأساليب الإلكترونية للعروض عن بعد.

## البيئة المشجعة على استحداث مشروعات ريادة الأعمال Entrepreneurial Environment

تتضمن هذه البيئة العديد من الدوائر الريادية التفاعلية والتي تتمثل في الأسرة، والزملاء، والمدرسة، والمعلم، والدولة بكافة أجهزتها، ورجال الأعمال، والمجتمع المحلي والمدني، وأجهزة الإعلام، ومنظمات الأمم المتحدة، فكلما تكاملت هذه البيئات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال واستحداث المشروعات المبتكرة ودعم رواد الأعمال فنيا وماديا وتسويقيا، زاد عدد هذه المشروعات ومن ثم مساهمتها في تحقيق الزيادة المضطرة في الدخل القومي وامتصاص البطالة. يضاف إلى ذلك خبرة العمل في فترة الطفولة في تنفيذ أفكار مبتكرة في شكل أنشطة متناهية الصغر، وتعريف الأطفال والشباب برواد الأعمال المتميزين وإنجازاتهم كقدوة يحتذى بها **Entrepreneurs Role Model**، سواء في مناهجهم الدراسية أو من خلال أجهزة الإعلام بكافة مستوياتها.

وتعد الأسرة والمدرسة في مراحلها الأولى من أهم المؤسسات التي تغرس وترعى بذور ريادة الأعمال بتشجيعها لحرية الفكر والابتكار والإبداع، وإعطاء الفرصة للناشئة في إدارة الأنشطة المدرسية. أما إذا قامت هذه المؤسسات بكبت أصوات الناشئة فسيكون لذلك أثر سيئ على نموهم كرواد أعمال.

وإنه لمن المناسب أن نعرض في هذا الصدد المجهودات التي قام بها **Hofstede Geert** ورفاقه في مشروع **Globe project value Dimensions** فقد توصلوا إلى عوامل تمثل البيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والتي يمكن اتخاذها كعوامل مشجعة أو محبطة لتنشئة رواد الأعمال. ومن أهم هذه العوامل طول المسافة في خط السلطة **Power distance** ويشير هذا العامل إلى المدى الذي يتقبل فيه الناس المساواة أو عدم المساواة في السلطة، فكلما كان خط السلطة مركزيا كانت هذه البيئة غير مشجعة لظهور رواد الأعمال والعكس صحيح. والعامل الآخر هو تجنب عدم التأكد **Uncertainty Avoidance** فكلما كانت البيئة تشجع على تجنب عدم التأكد كانت هذه البيئة غير مشجعة لظهور رواد الأعمال والعكس صحيح. والعامل الثالث هو النظرة للوقت **Time Orientation** وهل هو توجه قصير المدى أو طويل المدى، فالبيئة الثانية تشجع على تفريخ رواد الأعمال بعكس البيئة الأولى. والعامل الرابع هو التوجه نحو الأداء **Performance Orientation**، فالبيئة التي تشجع التفوق في الأداء هي البيئة التي تحتضن رواد الأعمال والعكس صحيح، بمعنى أنه كلما كان الوضع والمكانة التي يشغلها الأفراد في الدولة ومؤسساتها تعتمد على جدارات

هؤلاء الأفراد Meritocracy وليس على صلاتهم الأسرية أو الاجتماعية Aristocracy كانت هذه البيئة مشجعة على ظهور وتبني رواد الأعمال، والعكس صحيح. ( Daft 2005, pp 228-230

### الأثر الاقتصادي والأمني لرواد الأعمال

تعد ظاهرة البطالة بين الشباب في مصر من الظواهر الخطيرة وأحد منابع الرئيسية للجريمة، فالشباب العاطل يسهل اجتذابه للانضمام إلى صفوف القائمين على الجريمة المنظمة، والقائمين على شئون الإرهاب والتطرف إلى جانب توجه بعضهم إلى الهروب من معاناة الحياة بالهجرة غير الشرعية التي تحصد أرواحهم غرقاً في الأغلب الأعم، أو توجه بعضهم إلى تعاطي المخدرات والتي تمثل منزلقاً يؤدي بالشباب إلى ارتكاب جرائم العنف والقتل. ونود أن نوضح في هذا السياق ما يلي:

١- أن توفير فرص عمل للشباب يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأمن الاقتصادي والأمن والأمان الشخصي والاجتماعي للمواطن المصري، ومن ثم المساهمة في تجفيف أهم منابع الجريمة والعنف والإرهاب في مصر.

٢- أن المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص لا تستطيع استيعاب العدد المتزايد من شباب الخريجين العاطلين.

٣- أن النمو في الدخل القومي يعتمد على مساهمة الشباب حيث يمثلون الفئة المنتجة في أي اقتصاد.

والأمر كذلك فقد تزايد الاهتمام بتوفير فرص العمل الحر وتهيئة البيئة المناسبة لاكتشاف واحتضان رواد الأعمال للبدء في تكوين مشروعاتهم الابتكارية التي توفر فرص العمل لهم ولغيرهم من الشباب.

### بداية اهتمام مصر بريادة الأعمال

وقد اهتمت مصر حديثاً بإعداد رواد الأعمال وذلك من خلال عقد مؤتمر عالمي حول حوار السياسات لريادة الأعمال ٢٠٠٨، وقد حضر هذا المؤتمر حوالي ٣٠٠ مشارك بما فيهم ٤٠ طالباً، كما حضره كبار صناعات السياسات ذوي العلاقة في مصر وكان من بينهم الأمين العام للصندوق الاجتماعي للتنمية SFD ( وقد تم تغيير إسمه إلى مركز تنمية الصناعات الصغيرة) ورئيس مركز تحديث الصناعة IMC ورئيس جمعية رجال الأعمال الشباب EJB وقد أجمع الحاضرون على ضرورة إدخال التعديلات اللازمة علي القوانين والسياسات ذات

الصلة ومنها السياسات المالية لتشجيع رواد الأعمال الشبان، وتشجيع الشركات المانحة للائتمان لدعم هؤلاء الرواد.

ولقد عبر المشاركون أن هذا المستوى العالي من الاهتمام برواد الأعمال ممكن أن يتحول إلى أداة للنمو والإصلاح الاقتصادي والاجتماعي وذلك في مواجهة معدل البطالة والتضخم المرتفع، وفي مواجهة تدني مرتبة مصر في مدى سهولة إنشاء المشروعات حيث حصلت على المرتبة ١٠٦ من بين ١٣٨ دولة.

كما أكد المؤتمر على ضرورة أن تقوم المؤسسات التعليمية بتشجيع ريادة الأعمال عن طريق تشجيع المبادرات التي تنادي بتضمين المناهج الدراسية تنمية الابتكار والإبداع لدى الطلاب إلى جانب تزويدهم بالجدارات الخاصة بريادة الأعمال.

### مراحل نمو المشروعات الرائدة

تمر المشروعات الرائدة بخمسة مراحل للنمو، وتتطلب كل مرحلة التعامل مع مشكلات واستخدام جدارات إدارية مختلفة، والتي يترتب على عدم الانتباه إليها التأثير السلبي على نمو المشروع واستمراريته. وهذه المراحل هي: مرحلة بدء أو استحداث المشروع Start-Up، العمل على بقاء المشروع Survival، النجاح Success، الانطلاق Takeoff، مرحلة النضج Resource Maturity. وفيما يلي شرح لخصائص بعض المراحل، والمهارات الإدارية اللازمة لها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

مرحلة بدء المشروع: في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى رائد الأعمال فكرة مبتكرة قابلة للتطبيق. والمشاكل الرئيسية في هذه المرحلة هي كيفية إنتاج سلعة أو خدمة جديدة، والحصول على العملاء لهذه السلعة أو الخدمة. والقضايا المهمة في هذه المرحلة هي كيفية الحصول على عدد كاف من العملاء، وإمكانية الاستمرار، ومدى كفاية الأموال المتاحة. ويكون التخطيط في هذه المرحلة تخطيطا مبسطا معنيا بتحديد الأهداف وحشد الموارد اللازمة لتحقيقها، أما التخطيط الرسمي فغالبا لا يتم استخدامه إلا في مرحلة النجاح.

مرحلة العمل على بقاء المشروع: وفي هذه المرحلة يكون المشروع قد أثبت أنه كيان حي على أرض الواقع، حيث يقوم بإنتاج سلعة أو خدمة، وأن لديه عدد كاف من العملاء. والاهتمام الرئيسي في هذه المرحلة هو بالتمويل الذي يستهدف توليد تدفقات مالية كافية لتشغيل المشروع، والتأكد من أن الإيرادات تفوق المصروفات، وفي هذه المرحلة ينمو حجم المشروع وقدرته الكسبية.



**مرحلة النجاح:** يتميز مركز الشركة في هذه المرحلة بالمتانة وارتفاع القدرة الكسبية، كما أن نظام الشركة وإجراءاتها تسمح للمالك (الرائد) بإبطاء النمو إذا رغب

## الفصل الثاني: الخصائص الشخصية لرواد الأعمال وقياسها

تزخر الأدبيات المتخصصة بالعديد من الكتابات التي تحدد السمات والقابليات التي يجب توفرها فيمن يرغب أن يكون رجل أعمال ناجح بالمفهوم السابق. ويوجد العديد من هذه الخصائص والسمات التي تعرضت لها الأدبيات، إلا أنه يوجد شبه إجماع على ثماني سمات أساسية يؤدي توافرها في الشخص إلى ارتفاع احتمالات نجاحه كرائد أعمال متميز، وهي كالتالي:

### ١. مناط التحكم Locus of Control

وهي سمة تشير إلى قناعة الشخص بتحكمه في مستقبله والسيطرة عليه، وأنه مسئول بنسبة كبيرة عن النجاح أو الفشل الذي قد يحقق به، وأن تأثير القوى الخارجية على مجريات الأمور بالنسبة له محدود. وبالتالي يبتعد عن إيعاز ما قد يلحق به من مشكلات أو تعثر إلى الظروف والأقدار والمؤامرات، ويبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى سواء للنجاح أو الفشل وتحليل ما أظهره من تميز أو ما بدر منه من تقصير أو عدم تقييم صحيح للأمر. يسمى أسلوب التفكير بهذا المنطق بالتحكم الداخلي في الأمور ( internal locus of control).

أما الشخص الذي يرجع الأحداث التي تحقيق به إلى القوى الخارجية، فتصبح هذه القوى المرجعية الأساسية والوحيدة في حياته دون أي خيار منه أو قدرة على التغيير؛ فتتحول الحياة من عمل وإنجاز وتوكل على الله إلى تواكل وكأنه يأخذ مقاعد المتفرجين على حياة لا تخصه وأنه غير مؤثر فيها، ويسمى ذلك بالتحكم الخارجي في الأمور ( external locus of control). ويؤكد الحديث الشريف على ذلك بقوله "عقلها وتوكل".

فهمة البدء في عمل جديد تتطلب من الراغب أن يكون رائد أعمال والإيمان بأنه يمكنه جعل الأمور تتحرك بالطريقة التي يريدها. فرائد الأعمال ينبغي أن يكون لديه ليس فقط رؤية مستقبلية، ولكن أيضا يجب أن يكون لديه خطة لتحقيق تلك الرؤية، واعتقاد، بل إيمان جازم، بأن ذلك سيتحقق. أما الشخصيات التي تؤمن أن الحياة ليست مضمونة ومتقلبة - وإن كان هذا صحيحاً- وإنهم لن يستطيعوا أن يسيروا الأمور في الاتجاه الذي يريدهونه وبالتالي التواكل

نظرا لأن الأمور كلها قدرية وأنها ستحدث بصرف النظر عما يقوم به من مجهود، فلن يكون من المناسب لهذه الشخصيات أن يدخلوا في مشروعات ابتكارية تحتاج إلى الإقدام على المخاطرة ولن يكون لديهم القدرة على تحمل النتائج إذا كانت سلبية.

## 2- مستوى عالٍ من الطاقة High Energy Level

يتطلب البدء في مشروع جديد مجهوداً كبيراً. فمعظم رواد الأعمال يتميزون بقدرتهم على الكفاح وتحمل المشاق والعمل بدرجة عالية للغاية من الطاقة، على الرغم من الصدمات والعقبات التي قد تواجههم. وفي دراسة لمعدلات العمل الذي يؤديه رواد الأعمال الناجحين، وجد أن معظمهم يعملون من ٦٠ إلى ٧٠ ساعة أسبوعياً ودون عائد يذكر أحياناً. وهذا المعدل يتخطى متوسط العمل للأشخاص العاديين الذي يدور حول ٤٠ ساعة عمل أسبوعياً فقط، ومن ثم فإن رواد الأعمال الناجحين من لديه القدرة على العمل الشاق لساعات طويلة وعن طيب خاطر، وبالتالي يجب أن يتوافر فيمن يريد أن يكون رائد أعمال قدر عالٍ من الطاقة والرغبة في العمل الدؤوب، وبالتالي فإن الأشخاص الذين لا تتوافر لديهم هذه الخاصية والذين تعودوا على الكسل والراحة بفعل تأثير البيئة التي نشئوا فيها تكون احتمالات نجاحهم كرواد أعمال منخفضة.

## ٣. الدافع للإنجاز Achievement Motivation

صفة أخرى لصيقة برائد الأعمال هي رغبته الشديدة في النجاح والتفوق وتحقيق ذاته. فهو نوعية من البشر يرتبط مباشرة بالأعمال الحرة ولديه دافع كبير للتفوق وقدرة على اصطياح المواقف التي يحتمل أن ينتج عنها نجاح. فالأشخاص الذين لديهم دوافع عالية على الإنجاز والنجاح يقومون بتحديد أهدافهم الخاصة والتي غالباً ما تكون متوسطة الصعوبة. فالأهداف السهلة لا تمثل لهم تحدٍ يذكر، والأهداف الصعبة غير الواقعية قد لا يمكن إنجازها، أما الأهداف المتوسطة الصعوبة فتمثل لهم تحدٍ مناسب، وسعادة كبيرة عند تحقيقها، كما أنهم يشعرون بسعادة كبيرة عند حصولهم على تعليقات عن نجاحهم من الآخرين.

## ٤- الثقة بالنفس Self – Confidence

يجب أن يتميز رواد الأعمال بالحسم في قراراتهم. كما أنهم يحتاجون للثقة في قدراتهم على السيطرة على أعمالهم اليومية. كما أنهم يثقون في قدرتهم على التعامل مع التفاصيل التقنية، والحفاظ على حركية أعمالهم. كما أنهم يشعرون بالثقة في تمكنهم من التعامل مع مستجدات المستقبل مهما كانت معقدة أو غير متوقعة الأمر الذي ينعكس على قدرتهم على

معالجة المشاكل غير المتوقعة فور ظهورها، ومن ثم يجب أن تتوافر هذه الصفة فيمن يريد أن يصبح رائد أعمال، أما إذا دفعت البيئة التي نشأ فيها الفرد إلى الاعتمادية على الغير، وعدم ثقته بنفسه في الاستقلال بالقيام بالأعمال المنوطة به فتكون احتمالية نجاحه كرائد أعمال منخفضة.

#### ٥. الوعي بأهمية الوقت:

يتميز رواد الأعمال بالصبر، ولكنهم في نفس الوقت لا يفقدون أبدا الإحساس بأهمية الوقت وبضرورة سرعة الإنجاز وكأن عليه أن يتم جميع أعماله اليوم - فربما لا يأتي الغد- إنهم يريدون للأشياء أن تتحرك فورا، ومن ثم فإن المماثلة والبيروقراطية لا تناسبهم. إنهم يستثمرون اللحظة بكل ما في الكلمة من معانٍ. أما الأشخاص الذين تربوا على عيشة الاسترخاء والرخاوة وأن الوقت ليس له قيمة فإن احتمالية نجاحهم كرواد أعمال تكون منخفضة.

#### ٦. التعايش مع الغموض Tolerance of Ambiguity

يحتاج الكثير من الناس أن تتسم بيئة أعمالهم بهيكل تنظيمي تتضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية بشكل واضح وتعليمات محددة ومعلومات كاملة. ومثل هذه الشخصيات لا تصلح للعمل كرواد أعمال

فالتعايش مع الغموض هي سمة نفسية مميزة لرائد الأعمال تتيح له أن يتعامل في ظل أوضاع غير معروفة الأبعاد، حيث لا يكدره أي اضطراب، أو غموض أو عدم اليقين في النتائج. وتتميز هذه الصفة بأهمية كبيرة نظرا لأنه في أغلب الحالات يمثل الغموض وعدم اليقين السمة الأساسية في البدء في مشروعات أعمال جديدة، وبالتالي يتم اتخاذ القرارات في بيئة تتسم بعدم الوضوح الكامل للبدائل والخيارات، ودون اليقين بشأن الخيار الذي سوف ينجح. (الخصائص الست السابقة مأخوذة بتصرف من Daft,2005, pp 201-202

#### ٧- التفكير الابتكاري creative thinking

يعرف التفكير الابتكاري بأنه عملية توليد أفكار جديدة ومفيدة. هذه القدرة مفيدة للغاية في كل مراحل استحداث المشروع الرائد وإنمائه، فالتوصل إلى فكرة ابتكارية تصلح لأن تكون مشروع أعمال جديد ووضع هذه الفكرة موضع التنفيذ يعد حجر الأساس في تميز المشروعات الرائدة، كما أن عمليات إنماء المشروع تتطلب التوصل إلى مصادر تمويل إبداعية، وإلى استراتيجيات وأساليب توزيع ابتكارية، وهو ما يطلق عليه حديثاً التسويق الابتكاري.

## ٨- الذكاء الانفعالي أو الوجداني أو ذكاء المشاعر: Emotional

### Intelligence

لقد أكدت الأدبيات الحديثة على ضرورة توافر مستوى عال من الذكاء الانفعالي فيمن يريد أن يكون رائد أعمال ناجح، ويشير الذكاء الانفعالي إلى القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين كمنطلق لتحفيز أنفسنا وإدارة انفعالنا بشكل إيجابي تجاه أنفسنا وفي علاقاتنا مع الغير، وهو يصف إمكانات متميزة ولكنها متكاملة مع الذكاء العقلي الذي تقيسه اختبارات الذكاء. فالناس الذين يتمتعون بذكاء عقلي فائق عادة ما ينتهي بهم المطاف إلى العمل لدى أشخاص أقل في الذكاء العقلي، ولكنهم متفوقون في الذكاء الانفعالي. ويتفرع من الذكاء الانفعالي الذكاءات الفرعية التالية: الوعي بالذات، التحكم في النفس، الدافعية الذاتية، التعاطف مع الغير، والمهارات الاجتماعية، ولقد قام Goleman مؤخرا باختصار هذه المحاور إلى أربعة محاور فقط وذلك في كتاب *The New Leaders* وهي: الوعي بالذات *Self-awareness*، وإدارة الذات *Self-Management* والوعي الاجتماعي *Social Awareness*، وإدارة العلاقات مع الغير *Managing Relationships*.

ويجدر الإشارة إلى أن *Daniel Goleman*، والذي يعد من أبرز الرواد في مجال الذكاء الانفعالي قام بتحليل الدراسات التي شملت نجوم الأداء *Star Performers* في الإدارة العليا في حوالي ٥٠٠ شركة لدراسة الارتباط بين تفوقهم والمهارات الفنية، والمعرفية التي تعكس نسبة الذكاء العقلي (IQ)، وذكائهم الانفعالي EI، فوجد أن تفوقهم يرجع إلى ارتفاع ذكائهم الانفعالي، أي أنه كلما ارتفع معدل ذكائهم الانفعالي كلما زادت درجة فاعليتهم. (Goleman, and others 2005 , 326

وقد أكدت الدراسة التي قام بها *Bernadette Cross* على العديد من رواد الأعمال في أستراليا ما توصل إليه *Goleman* وذلك من خلال المقابلات المقننة المتعمقة حيث بين أن رواد الأعمال قد حققوا مستوى عال في معدل الذكاء الانفعالي EQ وفي كل الفئات الفرعية ذات العلاقة، وقد اختتم بحثه بأن هذه النتائج تدعم بقوة أن مفهوم معدل الذكاء الانفعالي قد يكون العامل المفقود الذي ظل الدارسون يبحثون عنه في أبحاث ريادة الأعمال. (Cross, 2003)

## ٩- السلوك التوكيدي *Assertive Behavior*

هو السلوك الذي يعبر فيه الشخص عن حاجاته وأفكاره ومشاعره بأمانه وبشكل مباشر ودون انتهاك حقوق الآخرين (win-win). والجدير بالذكر أن السلوك التوكيدي يستقر في

العقل والوجدان، ويبحث عن الفائدة والمصلحة المشتركة في كل صفقات التعامل الإنساني من منطلق الاحترام والثقة المتبادلة، وذلك في مقابل السلوك العدواني وهو السلوك الذي يضع الشخص حاجاته وحقوقه فوق تلك الخاصة بالآخرين، ومن ثم فهو سلوك ينتهك حقوق الآخرين، حيث يركز فيه الفرد على أكسب، ويجب أن يخسر الآخرون (win-lose).

## ١٠ - دوافع رواد الأعمال Motivations

يوجد نوعان من الدوافع التي تخلق الرغبة لدى رواد الأعمال على افتتاح المشروعات الخاصة بهم وهما: الدوافع الداخلية **Intrinsic Motivations** وهي التي ترتبط بالعمل نفسه ويحقق الرائد ذاته من خلالها ذلك مثل حرية التفكير وحرية العمل، والاستقلالية والرغبة في العمل والانطلاق دون إشراف من أحد، وحب التحدي والذي ينعكس في الرغبة في القيام بمشروعات تستثير طاقات التحدي لديهم. والدوافع الخارجية، **Extrinsic Motivations** مثل النجاح الاقتصادي والشهرة الاجتماعية، والرغبة في ترك بصمة **legacy** في مجال الأعمال في شكل مشروع أعمال متميز ومربح ومستمر.

ة قوالجدير بالذكر أن هذه الدوافع يجب إعلانها على طلاب الجامعة والمهتمين بها كمحور رئيس من محاور نشر ثقافة الجودة، ذلك كأساس لاجتذاب من تتوافر لديه هذه الدوافع للالتحاق ببرامج ريادة الأعمال، ويفضل أن يناقش هذه الدوافع مع الطلاب رواد الأعمال الناجحين، الذين يقومون بإعطاء الطلاب أمثلة عن سير الأعمال الخاصة بهم وما واجهوه من تحديات، وكيفية التغلب عليها

## مقاييس الاستعداد والاتجاه نحو ريادة الأعمال EQ

وبناء على ما تقدم؛ فإنه يتضح أن ليست كل أنماط الشخصية تصلح كرواد أعمال بنفس الدرجة من النجاح، حتى وإن تم إعدادهم من خلال الدراسات المتخصصة. فوجود السمات الشخصية الثماني يعد الأساس الذي يجب أن يتم البناء عليه وصقله بالدراسة. فالدراسة وحدها ليست كافية والسمات الشخصية وحدها تحتاج لبعض التنظيم والتنمية والصقل بالدراسة. علما بأنه يمكن لكل فرد أن يكون رجل أعمال، ولكن بدرجات متفاوتة من النجاح من الأقل إلى الأكثر نجاحا وحتى يتم اكتشاف المتميزين فيمن يصلحون رواد أعمال ناجحين بتحديد من لديهم استعدادات شخصية لخوض هذا النوع من العمل كان لابد من عمل مقاييس تقيس شخصية هؤلاء وتحدد نسبة القدرة والاستعداد لديهم، وقد اخترنا من هذه المقاييس ثلاثة مقاييس على سبيل الاسترشاد.

**المقياس الأول:** \* بتصريف من 91-92 Robins & De Cenzo, 1998, صمم هذا المقياس لمعرفة ما إذا كان لدى الشخص الصفات التي ترتبط برواد الأعمال الأكثر نجاحاً. ذلك بتحديد مدى توافر هذه الخصائص لديه باستخدام المقياس التالي الذي يستخدم عبارات موجهة لمن سيطبق المقياس:

قيم مدى توافر هذه الخصائص لديك باستخدام المقياس التالي الذي يستخدم عبارات موجهة لمن سيطبق المقياس:

٢- = أنا لا أمتلك هذه الصفة

١- = لدى قدر ضئيل من هذه الصفة

٠ = محايد (لا أدري)

١+ = لدى قدر مناسب من هذه الصفة

٢+ = لدى قدر كبير من هذه الصفة

٢+	١+	٠	١-	٢-	الصفة
					الثقة بالنفس
					الطاقة والاجتهاد
					القدرة على خوض المخاطر المحسوبة
					الإبداع
					المرونة
					المواجهة الإيجابية للتحديات
					الإصرار والمثابرة
					الديناميكية
					الدهاء وسعة الحيلة
					الحاجة إلى تحقيق الذات
					المبادرة
					النظرة المستقبلية
					الاستقلال
					الرغبة في الربح
					الفطنة
					التفاؤل
					التنقل بين المهام بسرعة

\* ستراوح النتيجة التي قد تحصل عليها ما بين ٣٤+ و ٣٤-

ويشير الحصول على درجات موجبة مرتفعة أن لديك درجة كبيرة كما ونوعا من الخواص والصفات المرتبطة عادة برواد الأعمال الأكثر نجاحا  
أما الحصول على درجات موجبة منخفضة جدا أو درجات سالبة إلى أنك قد لا تمتلك حاليا هذه الصفات ولا تعتمد عليها في حياتك.

ولكن حصولك على أية درجة منخفضة لا يعني أنك لا يمكن أن تكون رائد أعمال، بل أنه يعني ببساطة أنك قد تحتاج إلى مزيد من التركيز على تطوير نفسك في العديد من هذه المجالات، وتعتمد درجة ما يمكن إحداثه من تطوير على نسبة الوراثة GENES في السمة، فكلما قلت هذه النسبة كانت درجة التغير محدودة والعكس صحيح.

### المقياس الثاني:

ما هو معدل نكاء ريادة الأعمال المتوفر لديك **Entrepreneurship Quotient** قم بقياس معدلك من خلال السلوكيات والخصائص الخمسة عشر التالية، وفقا للمقياس التالي:

١ = لا أوافق بشدة      ٢ = لا أوافق      ٣ = أوافق      ٤ = أوافق بشدة

٤	٣	٢	١	
				١. لدى القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام محددة ونتائج ملموسة.
				٢. عندما أكون مهتما بمشروع، أميل إلى قسط أقل من النوم.
				٣. أنا على استعداد لتقديم تضحيات للحصول على مكافآت على المدى الطويل.
				٤. كلما أشب عن الطوق، أصبح أكثر مخاطرة من طفل حذر
				٥. كثيرا ما أرى الاتجاهات، و الاتصالات، والأنماط التي ليست واضحة للآخرين.
				٦. استمتع دائما بقضاء الكثير من وقتي وحدي
				٧. أتسم بالعند غالبا
				٨. أفضل العمل مع شخص صعب ولكن على درجة عالية من الكفاءة والتنافسية عن العمل مع شخص مناسب ولكن أقل تنافسية
				٩. عندما كنت طفلا، كان لي بعض من المشاريع الصغيرة
				١٠. عادة ما أحتفظ بقرارات للعام الجديد
				١١. لا أصاب بالإحباط بسهولة خاصة عند مواجهة عقبات كبيرة
				١٢. أتعافى سريعا من الصدمات العاطفية
				١٣. لا أتوانى عن استخدام كل البيض الذي في جعيتي - حتى وإن خسرت كل - وأبدأ وحدي من جديد
				١٤. أشعر بالتعب والإجهاد من الروتين اليومي
				١٥. عندما أريد شيئا ما، أحدد هدفي في ذهني بوضوح

إذا حصلت على: ٥٠-٦٠ نقطة فأنت لديك قابلية كبيرة لتصبح رائد أعمال

٣٠-٥٠ نقطة = قابلية جيدة

< ٣٠ أنت غالبا لا تملك القابلية الكافية لتصبح رائد أعمال ناجح

### المقياس الثالث:

قم بقياس نسبة وجود معدل ذكاء ريادة الأعمال لديك بتقييم مدى توافر السلوكيات التالية

١ = هذا السلوك قليلا أو نادرا ما يصفني

٢ = أنتهج هذا السلوك في بعض الظروف؛ وهو صحيح لكن جزئيا فقط

٣ = هذا السلوك يصفني تماما

الدرجة	السلوك	م
	استمتع بالتنافس مع الآخرين	١.
	أتنافس بشكل مكثف للفوز بغض النظر عن المكافأة أو المردود	٢.
	أتنافس بحذر، ولكن بقدر مناسب من المراوغة	٣.
	لا أتردد في اتخاذ مخاطرة محسوبة لتحقيق مكاسب مستقبلية	٤.
	أنجز أعمالي بفعالية شديدة حتى أتأكد أن العمل قد أنجز على أكمل وجه	٥.
	أريد أن أصبح على القمة في كل ما أقوم به	٦.
	أنا لست مكبلا بالتقاليد	٧.
	أنا لا أميل إلى قولبة المستقبل أو مناقشته في هذا الإطار.	٨.
	لا تعنى المكافأة أو الثناء كثيرا لي؛ فالأهم إنجاز العمل بصورة جيدة	٩.
	أقدم عادة في حياتي على طريقي الخاصة بغض النظر عن آراء الآخرين	١٠.
	أجد صعوبة في الاعتراف بالخطأ، أو الهزيمة	١١.
	لدي دافعية ذاتية، وحاجتي قليلة إلى تشجيع الآخرين	١٢.
	ليس من السهل إحباطي أو تثبيط عزيمتي.	١٣.
	لدى طريقة خاصة في التعامل مع المشاكل وقدرة على حلها	١٤.
	أنا فضولي	١٥.
	لا أطيق تدخل الآخرين في شئوني ولا أتعامل مع ذلك بصبر	١٦.
	عندي نفور من تلقي الأوامر من الآخرين	١٧.
	أقبل النقد بصدق ورحب	١٨.
	أصر على تنفيذ المهمة الموكلة إلي حتى النهاية	١٩.
	أتوقع من زملائي العمل الشاق والجاد كما أعمل أنا	٢٠.

أكثر من ٥٢ ممتاز، من ٤٢ إلى ٥٢ جيد، من ٢٦ إلى ٤١ مقبول، أقل من ٤١ ضعيف.



المقياسان السابقان مأخوذان بتصرف من المواقع التالية، ويمكن للقارئ المهتم الرجوع إليهما لمزيد من التفاصيل.

<http://www.entrepreneur.com/greatminds/article197836.html>  
<http://www.thefilipinoentrepreneur.com/2007/03/12/qualities-of-successful-entrepreneurs.htm>  
<http://helpself.com/iq-test.htm>

### قياس الوعي بالذات

نظرا لأهمية الوعي بالذات حيث تعتبر حجر الأساس في المكونات الأربعة للذكاء الانفعالي وهي تتعلق بالتساؤلات مثل: ماذا عن الحب في علاقتنا اليومية؟ ماذا عن الكراهية؟ الحزن؟ الإرهاب؟ الغضب؟ الغيرة؟ العار؟ الخ... اختبار الذكاء العاطفي القادم سوف يظهر لك رد فعلك الانفعالي ومقدار ذكائك الانفعالي، ومن ثم يمكنك تحسين أوجه القصور عن طريق الأنشطة الذاتية، أو التدخلات الخارجية. وفيما يلي بعض الأسئلة التي اختيرت لهذا الغرض ولا تغضب، فالنتيجة تتيح لك التعرف على شخصيتك وأوجه القوة والقصور في شخصيتك، أو ما يسمى الوعي بالذات Self-Awareness

لا	نعم	الصفة
		١. أنا لا أغضب عندما أهاجم شفها
		٢. أتعاضب مع حزن الآخرين، خصوصا الذين تربطني بهم بعلاقة قريبة
		٣. أشعر بالغضب أو بالخوف عندما أهدد جسديا
		٤. لدى القدرة على أن أقرر أن أحب شخصا
		٥. ما ومن ثم القيام بذلك
		٥. أشعر بالارتياح من غضب الآخرين مني وكراهيتهم لي
		٦. يملكني القلق بشكل منتظم في بعض الظروف
		٧. أشعر بالعار في بعض الأوقات والظروف
		٨. تجدد غضبي في حالات معينة، أو عند رؤية أشخاص معينين
		٩. أشعر بالذنب بسبب بعض الأمور التي فعلتها في الماضي
		١٠. في بعض الأحيان أشعر بالمهانة والإذلال
		١١. يتكرر حزني كثيرا بخصوص مسائل محددة
		١٢. تصبح الغيرة في بعض الأحيان جزءا من حياتي
		١٣. يراودني الاكتئاب بانتظام
		١٤. أنظر لحياتي على أنها مصدر للضغط التي لا تنتهي أبدا
		١٥. أسمح لنفسني بأن تطلق التنهدات والدموع للتخلص مما يحق بي

		١٦. لدى القدرة على التعبير عن حبي تجاه شخص بعينه
		١٧. أشعر بالارتياح بعد انهماك دموعي

للأشخاص ذوى ذكاء انفعالي صحي فيما يختص بالوعي بالذات ستكون إجابة الأسئلة السابقة كما يلي:

نعم: ١، ٢، ٣، ٤، ١٥، ١٦، ١٧

لا: ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤

### تعقيب على المقاييس ذات العلاقة بريادة الأعمال:

يتضح من دراسة المقاييس السابقة أنه كلما زادت درجة الاستعدادات، زاد مستوى قابلية الفرد على النجاح كرجل أعمال، والعكس صحيح، ويسمى ذلك في الأدبيات الأجنبية **Levels of Entrepreneurs**. وبالنسبة لذوي المستويات العليا فيتوقع أن يكون لديهم القدرة على الاستمرار والتغيير والتوسع، والعكس صحيح، ويعبر عن ذلك في الأدبيات الأجنبية **Entrepreneurship Scaling**

### الفصل الثالث: الجدارات التي يجب توافرها في رائد الأعمال

بعد أن تم تحديد الخصائص الواجب توافرها في رائد الأعمال ومقاييسها والتي تميز بين الأشخاص الذين يملكون المقومات الأساسية التي يكون الاحتمال كبير في حالة توافرها نجاح الشخص في أن يكون رائد أعمال، وبين الأشخاص الذين لا يحتمل نجاحهم كرواد أعمال فإنه من المناسب الآن أن نحدد الجدارات **Competencies** ( تعرف الجدارات بأنها مزيج من المعارف والمهارات والاتجاهات) التي يجب أن يكتسبها أو ينميها الشخص بالتعليم والتدريب والتي بتوافرها - بالإضافة إلى المقومات الأساسية- يصبح الشخص أكثر قدرة على بدء مشروع الأعمال الخاص به. ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم تقسيم هذه الجدارات إلى قسمين: القسم الأول ويعني بالجدارات الناعمة/ العامة **Soft Competencies** التي يجب توافرها في أي مهني ناجح لاسيما رائد الأعمال. وأهم هذه الجدارات جدارات التفكير، ومنها التفكير الابتكاري، جدارات التواصل مع الغير **Communicative Competencies**، جدارات التعلم مدى الحياة **Life Long Learning LLL**، جدارات التفاوض **Negotiation** الجدارات الانفعالية **Emotional Competencies** مثل (الذكاء

## Work Group الانفعالي، والسلوك التوكيدي، والعادات السلوكية)، وجدارات التعامل الفريقى Competencies

أما القسم الثاني من الجدارات فيتمثل في الجدارات **Hard Competencies** الصلبة أي التخصصية التي تختلف باختلاف تخصص الفرد، وفي حالتنا هذه تكون الجدارات التخصصية هي، على سبيل المثال: جدارات إدارة الأعمال بما فيها اقتناص الفرص، ذلك مثل: التخطيط، الرقابة، إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية والمحاسبية، واللوجستيات والجدير بالذكر أن الاتحاد الأوروبي أشار في تقريره عن أفضل الممارسات في التعليم والتدريب على الريادة إلى المحورين السابقين حيث أوضح ما يلي:

- التدريب على المفهوم الواسع لريادة الأعمال والذي يعنى بتنمية الخصائص الشخصية مثل الابتكارية، الإقدام على المخاطرة، وتحمل المسؤولية. - الجدارات الخاصة ببدء وإدارة

المشروعات الرائدة. European Commission, 2002, pp1-2

ولإعطاء مزيد من التفاصيل عن هاتين المجموعتين من الجدارات في إطار عناصر تعليم ومناهج إدارة ريادة الأعمال وهي: الأهداف، المحتوى، إستراتيجيات التعلم وما يرتبط بها من أنشطة، وأنظمة التعلم الميداني، والتقييم، بالإضافة إلى البيئة المحيطة بإعداد رواد الأعمال سواء على مستوى الأقسام العلمية، أو الكليات، أو الجامعات، أو البيئات الخارجية ذات الاهتمام بإعداد رواد الأعمال، فقد تم مراجعة عينات من الأدبيات المتخصصة التي ترصد تجارب الجامعات العالمية، والمؤسسات المعنية **foundations**، بالإضافة إلى كتابات المتخصصين وقد أسفرت هذه المراجعة عما يلي:

١- بالنسبة لاستراتيجيات ريادة الأعمال، أوضح **Gibbs 1993** ضرورة التحول من استراتيجية التعلم بنقل المعلومات **Didactical**، إلى استراتيجية التعلم النشط، أو ما أسماه باستراتيجية تدريس رواد الأعمال، وقد أورد المقارنة التالية بين الاستراتيجيتين: \*

تدريس ريادة الأعمال، أوضح **Gibbs 1993** ضرورة التحول من استراتيجية التعلم بنقل المعلومات **Didactical**، إلى استراتيجية التعلم النشط، أو ما أسماه باستراتيجية تدريس رواد الأعمال، وقد أورد المقارنة التالية بين الاستراتيجيتين: \*

إستراتيجية نقل المعلومات	إستراتيجية الريادة
١- يتم التدريس حصريا بواسطة المعلم	تعلم مشترك <b>Mutual Learning</b>
٢- سلبية الطالب : مستمع	التعلم بالأفعال <b>Learning by doing</b>
٣- التعلم بالقراءة	التعلم من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين الطلاب، وعن طريق

الجدل، والمناقشة والحوار.	
٤- التعلم من خلال التغذية الراجعة من المعلم.	التعلم من خلال التغذية الراجعة من أشخاص متعددين مثل الأقران، وأعضاء هيئة التدريس، والخريجين من الرواد.
٥- التعلم يتم طبقا لجدول محدد وثابت وبيئة محددة التنظيم.	التعلم يتم في بيئة مرنة وغير رسمية Informal
٦- التعلم بدون ضغط الوصول إلى الأهداف الآتية	التعلم تحت ضغط: ضرورة تحقيق الأهداف
٧- لا يشجع الحصول على مدخلات من الغير.	يشجع الحصول على مدخلات من ذوي الاهتمام.
٨- الخوف من الفشل والوقوع في الأخطاء.	التعلم من خلال التغذية الراجعة من مواقف المحاولة والخطأ
٩- التعلم من خلال أخذ مذكرات..	التعلم من خلال حل المشكلات، وبقية إستراتيجيات التعلم النشط ومنها إستراتيجيات التعلم التعاوني، والتعلم البنائي constructivism التعلم من خلال الاكتشاف الموجة
١٠- التعلم من خلال شبكة من المعلمين الخبراء.	التعلم المختلط Blended Learning والتعلم الإلكتروني ومن خلال التواصل الإلكتروني مع الرواد المشاركين في العقل العولمي Global Brain

(\*بتصرف من Gibbs 1993)

وقد أكدت (Mitra2008) أيضا على خصوصية تعليم قيادة الأعمال حيث أوردت ما يلي: يجب ملاحظة الفرق بين تعليم قيادة الأعمال وتعليم الإدارة فبينما ينحصر الأخير في إدارة الروتين والبناء التنظيمي، فإن الأول يهتم أكثر بدائرة الاكتشاف والأفق الواسع لتحديد الفرصة واستغلالها، وهو كذلك فإنه يهتم بالتأمل بصفة عامة، والتأمل التطبيقي بصفة خاصة. كما أنه يتصف بالتعامل مع المعرفة بصفة عامة والمعرفة في مجال التطبيق بصف خاصة.

وفي نفس الاتجاه أوضح Shon, 1999 أنه يجب ملاحظة أن خلق القيمة Value creation ودراسة السلوك الذي يتكيف مع قضايا عدم التأكد في المواقف المختلفة لخلق المشروعات الجديدة يتطلب نماذج للتعلم التي تعتمد على التأمل في المواقف داخل قاعات الدرس وأثناء الممارسات العملية

## تجارب الجامعات الأجنبية في تعليم ريادة الأعمال

نظرا لحدائثة التوجه نحو تعليم ريادة الأعمال بالجامعات المصرية والعربية وفي نفس الوقت أهميتها الاقتصادية الكبيرة مثل امتصاص البطالة وخلق مشروعات ابتكارية ذات عائد اقتصادي ضخم، فإنه من المناسب القيام بتلخيص هذه الخبرات في عينة من الجامعات العالمية بالولايات المتحدة الأمريكية نظرا لتقدمها في هذا المجال ذلك مثل جامعة Boston, Suffolk, Georgia State, Stanford.

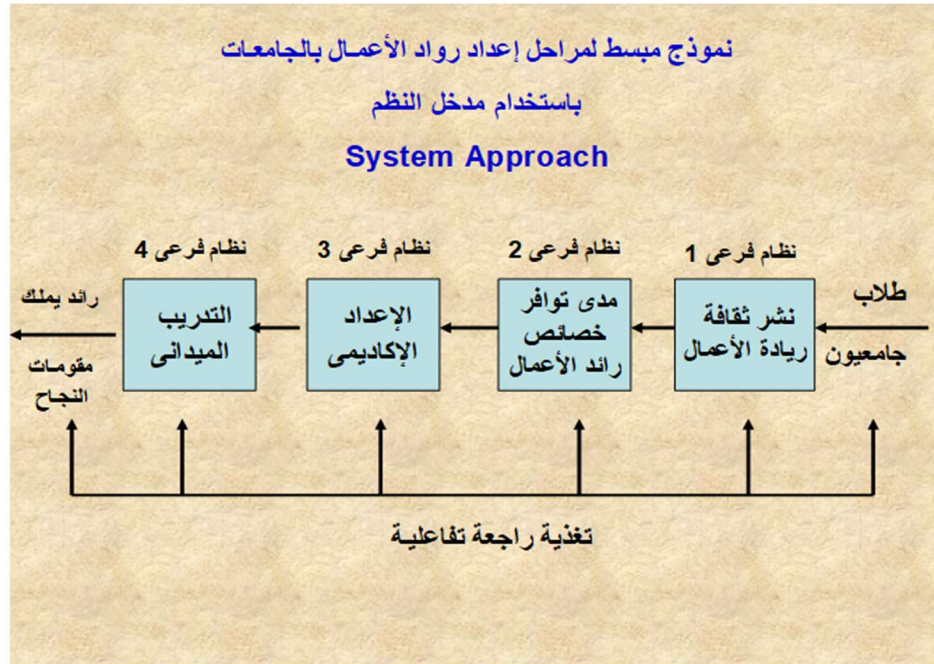
- (تتبعيا على ما يمكن الاستفادة به من خبرات العينة السابق الإشارة إليها نورد ما يلي:
- استحداث كيان تنظيمي مستقل لدعم تعليم ريادة الأعمال بما في ذلك برامج الريادة التكنولوجية ومن ضمنها البحوث ذات العلاقة.
- التركيز على تدريس المهارات العامة أو الناعمة الداعمة لعمل رائد الأعمال، بالإضافة إلى مهارات إدارة المشروعات الرائدة (المهارات الصلبة) وهذه المهارات الناعمة مثل: حب الاستطلاع، التعلم مدى الحياة، مهارات التفكير وحل المشكلات الإبداعي، صنع القرارات، التعايش مع الغموض، العمل الفريقي، ومهارات التفاوض.
- لدعم تعليم ريادة الأعمال تستخدم الجامعات المدخل متعدد الأبعاد والمتمثل في التدريس، والبحث العلمي ونشر نتائج هذه البحث.
- التعاضد والتآزر مع المجتمع المحلي في دعم تعليم وتدريب الطالب رائد الأعمال مثل توفير الموارد المادية والمالية، والاستفادة برواد الأعمال ورجال الصناعة الناجحين في عملية التدريس والإشراف والتوجيه الميداني
- الاعتماد في نشر ثقافة ريادة الأعمال، التدريب والتوجيه والإشراف على تعليم ريادة الأعمال على الإمكانيات المتوفرة داخل الجامعة وما يتيحها المجتمع أو الإقليم المحلي مثل مشروعات الريادة ومشروعات الأعمال الناجحة، ومثل ما تتيحه جامعة Stanford لطلابها في وادي السليكون Silicon Valley الذي يتيح الإقليم المحلي.
- الاعتماد على كليات إدارة الأعمال في تقديم تعليم ريادة الأعمال في كل كليات الجامعة.
- تقديم تعليم ريادة الأعمال لكل التخصصات: إدارة الأعمال، والعلوم والآداب Art & Sciences
- تقديم تعليم ريادة الأعمال كتخصص رئيسي Major، وتخصص إضافي Minor، وفي كليات العلوم والآداب كتخصص إضافي على مستوى مرحلة البكالوريوس، والدراسات العليا.

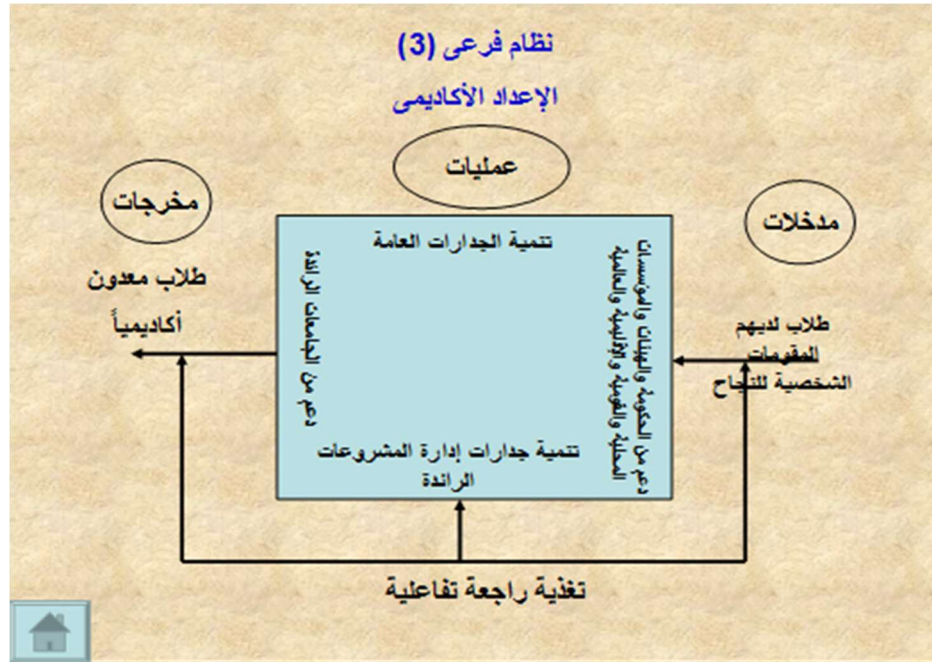
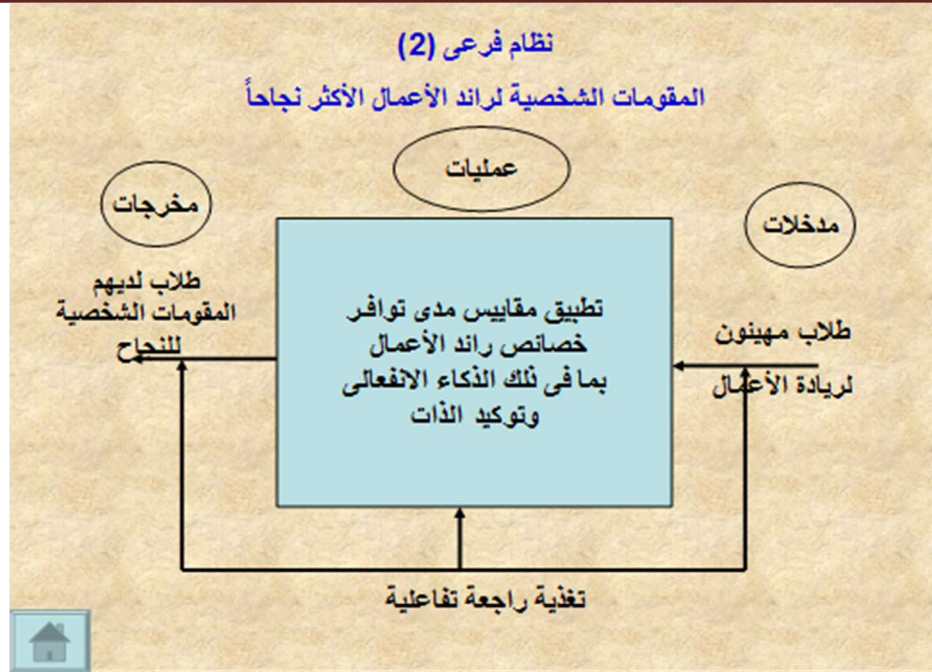
تقديم تعليم ريادة الأعمال سواء أكان مهارات عامة/ ناعمة أو مهارات إدارة الأعمال الرائدة (المهارات الصلبة) عبر المقررات الأخرى كلما كان ذلك منا سببا.

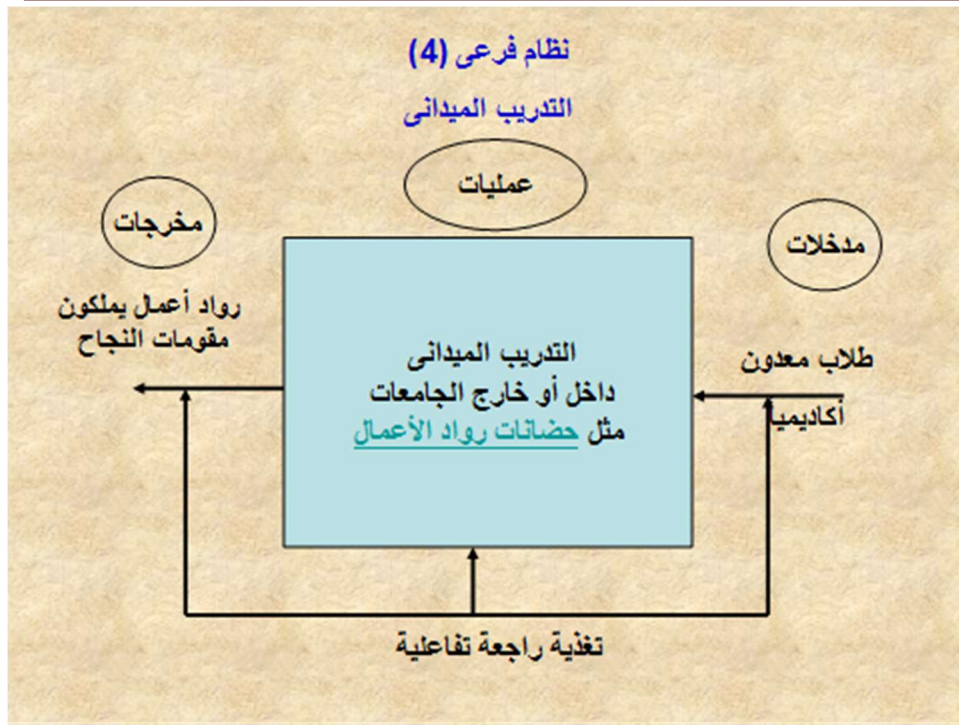
وقبل الانتقال إلى الفصل الرابع الذي يقدم النموذج المعياري لإعداد رواد أعمال في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المصرية، فإن هذا الكاتب سيستفيد مما ورد في هذا الفصل والفصول السابقة، بالإضافة إلى خبراته الأكاديمية والمهنية في إعداد النموذج المذكور

### الفصل الرابع: نموذج معياري A Normative Model لتعليم ريادة الأعمال بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مصر

لتسهيل مهمة القارئ في استيعاب النموذج فقد تم التعبير عنه بالأشكال التوضيحية التالية







يتضح من العرض السابق أن النظم الفرعية لنظام تعليم ريادة الأعمال في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تتكون من أربعة نظم هي: نظام نشر ثقافة ريادة الأعمال، تطبيق مقاييس معدل ريادة الأعمال، الإعداد الأكاديمي، والإعداد الميداني، ويتم شرح الإعداد الميداني مؤخرًا، وفيما يلي شرح مبسط لهذه الأنظمة الفرعية، ذلك استكمالًا لما ورد في الفصل الأول

#### أولاً: ثقافة ريادة الأعمال (مزيد من التفاصيل)

يمثل المدخلات لهذه النظام الفرعي الطلاب الجامعيون بصفة عامة بدون توافر ثقافة ريادة الأعمال بالنسبة لهم، أما المخرجات فهي طلاب يتوافر لديهم ثقافة ريادة الأعمال، وبين المدخلات والمخرجات تأتي مرحلة العمليات التي يتم فيها التحول المطلوب. وتعرف الثقافة بأنها مجموعة من المعارف والاتجاهات والقيم التي يشترك فيها أعضاء كيانات اجتماعية وتنظيمية معينة. وتحكم هذه الثقافة سلوك هذه الكيانات وأعضائها. وبناء على هذه التعريف فإن المعارف المنتقاة تعد حجر الأساس في بناء الثقافة، أما طريقة تقديم وعرض هذه المعارف فتعد المنطلق لاستيعاب هذه المعارف والقناعة بها كمدخل لتكوين



الاتجاهات الإيجابية والقيم التي يؤمن بها قيادات ثم أعضاء هذه الكيانات، ويكون هؤلاء القيادات هم القدوة في تصرفاتهم الثقافية.

وفي البداية يجب أن تقوم الجامعة بالبحث عن المعارف المهمة التي تمثل عناصر هذه الثقافة، ثم القيام بنشرها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق القنوات والاتجاهات والقيم والتي تحت الجمهور المستهدف على تبنيها والدفاع عنها وتوجيه سلوكهم طبقا لها. ويتكون هذا الجمهور المستهدف من القيادات الجامعية والأساتذة والطلاب والعاملين. ويجب أن يمثل سلوك ريادة الأعمال لهذه القيادات القدوة العملية لبقية الجمهور المستهدف، وينصرف نفس الشيء على المجتمع الجامعي بكل مستوياته إلى جانب الكيانات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بكل مستوياتها.

ولقد بدأ هذه النموذج بالنشر الرشيد لثقافة ريادة الأعمال، ويقصد بالرشيد انتقاء العناصر المهمة بثقافة الريادة، وآليات وطرق وأساليب بث هذه العناصر بالصورة التي تؤدي إلى تغيير القنوات والقيم نظرا لأنه لا توجد أي فائدة ترجي من تعليم ريادة الأعمال بدون هذه الخلفية الثقافية الفعالة. وفي هذا الصدد فإنه يجب القيام بانتقاء عناصر هذه الثقافة بحيث تتضمن الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال، وأهمية ريادة الأعمال لأصحاب المصلحة في التعليم الجامعي بمستوياته المختلفة، والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة، وفي قلب أصحاب المصلحة في ثقافة الريادة أعضاء هيئة التدريس والطلاب. ويعد الانتقال من ثقافة التعليم الجامعي التقليدي إلى ثقافة التعليم الجامعي الذي يتبنى ريادة الأعمال تغييرا جوهريا يجب أن تستخدم فيه أيضا مبادئ وآليات إدارة التغيير.

ونؤكد على ما سبق من أنه يجب اختيار من يروج لثقافة ريادة الأعمال بعناية مثل الاستفادة في ذلك من الشخصيات التي يمثل ماضيها وحاضرها ومستقبلها المثل الذي يحتذي به في الريادة، وذلك إلى جانب استخدام سير كفاح رجال الأعمال ومثابرتهم وتحويلهم للإخفاقات إلى نجاح، وعلى أية حالة فيجب أن يتوافر لدى المروجون لثقافة الريادة درجة عالية من الحماس والقناعة، ففيروسات الحماس والقناعة تنتقل عدواها إلى جمهور المستفيدين بأسرع مما ينتقل به الفيروسات المرضية. ويجب أيضا الاهتمام بالآليات والأطر المناسبة لنشر ثقافة ريادة الأعمال مثل تضمين الكتب الجامعية والمقررات الثقافية المناسبة ثقافة ريادة الأعمال، واستخدام آلية الدائرة المستديرة للخبراء، والمؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية، وأدوات النشر الإلكتروني المناسبة.

### النظام الفرعي الثاني: مدى توافر خصائص رواد الأعمال (مزيد من التفاصيل)

سبق أن ذكرنا في الفصل الثاني من هذه الدراسة أنه ينبغي إعطاء مؤشرا للطلاب الراغبين في أن يصبحوا رواد أعمال، وأيضا للمهتمين ذوي العلاقة بمدى توافر خصائص الرواد الأكثر نجاحا لديهم، وما إذا كانت احتمالات نجاحهم في المستقبل منخفضة أو مرتفعة أو متوسطة حسب ما يحصلون عليه من درجات.

ولقد عرض الفصل الثاني من هذه الدراسة الخصائص الأكثر شيوعا في رواد الأعمال الأكثر نجاحا وهي مناط التحكم، مستوى عال من الطاقة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالذات، الوعي بأهمية الوقت، والتعايش مع الغموض، قدرة متميزة على التفكير الابتكاري، ومستوى مرتفع من الخصائص الوجدانية أو الانفعالية، ولمزيد من التفاصيل عن هذه الخصائص، فضلا راجع الفصل الثاني.

ويعد تجاهل هذا المؤشر - من وجهة نظر الكاتب - في إقراض الصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر لشباب الخريجين في الماضي والحاضر أيضا أهم أسباب فشل نسبة لا يستهان بها من هؤلاء الشباب في بدء وإنماء مشروعاتهم.

فضلا ارجع للفصل الثاني لمراجعة عينة من هذه المقاييس، ويمكن للقارئ المهتم الرجوع أيضا إلى المواقع المتخصصة على الإنترنت للحصول على مجموعة كبيرة من المقاييس التي تستخدم في قياس مدى توافر الخصائص السابق ذكرها بما في ذلك مقاييس السمات الانفعالية والابتكارية.

### النظام الفرعي الثالث: الإعداد الأكاديمي (مزيد من التفاصيل)

كما هو موضح في نموذج مدخل النظم في ريادة الأعمال، فإن نظام الإعداد الأكاديمي يتكون من أربعة محاور رئيسية هي الجدارات العامة، وجدارات إدارة المشروعات الرائدة، ودعم من الجامعة الرائدة، ودعم من الحكومة والهيئات ذات العلاقة. وسنبدأ بشرح الجدارات العامة يليها جدارات إدارة المشروعات الرائدة، ثم الدعم المطلوب من الجامعة الرائدة، وننتهي بالدعم المطلوب من الحكومة والمؤسسات الرائدة.

ولما كان دعم الجامعة يتخلل كل مراحل النموذج وليس الإعداد الأكاديمي فقط، فإننا سنراعي ذلك عند تناول أهمية دعم الجامعة، وتحولها من جامعة تقليدية إلى جامعة رائدة Entrepreneurial University، ذلك على نظام إعداد رواد الأعمال ككل.

## المحور الأول: الجدارات العامة أو الناعمة soft competencies

إلى جانب الجدارات الخاصة بإدارة المشروع الرائد في مرحلة البداية ثم التشغيل ثم إنماء، فإن الطالب الرائد يحتاج إلى مجموعة من الجدارات الناعمة أو العامة (والتي يحتاجها كل مهني بصرف النظر عن تخصصه) ومن أهمها: جدارات التفكير الابتكاري، جدارات الاتصال، جدارات العمل الفريقي، جدارات الذكاء الانفعالي، جدارات العرض والتقديم، جدارات التعلم مدى الحياة، وجدارات استخدام برمجيات الحاسب الآلي المناسبة في عمليات إدارة المشروع. وفيما يلي عرض مختصر للمحتوى الذي يجب أن يتعلمه الطالب الرائد من هذه المهارات

### أولاً: جدارة التفكير الابتكاري

تعد جدارة التفكير الابتكاري جدارة أساسية لرائد الأعمال لكي يقتنص الفرص ذات الاحتمالية العالية للنجاح وتحويلها إلى مشروع أعمال رائد أي مبتكر لتلبية الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للجمهور المستهدف، أي أن هذا المشروع يجب أن يسد، إلى جانب الاحتياجات الحاضرة، احتياجات مستقبلية توقعه في ضوء الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية. على سبيل المثال، الحاجة التي توقعها أحد رواد الأعمال للجمهور المشجع للكرة في مصر إلى استخدام أداة للتشجيع تعبر عن وطنيتهم وتفتق ذهنه عن استخدام الأعلام والقبعات التي تحمل علم مصر في المباريات القومية، ورمز النادي الذي يشجعه في المباريات الوطنية. وتم تصنيع هذه الأعلام وتلك القبعات والتي أدى بيعها إلى تحقيق عائدات كبيرة في بداية ظهور الفكرة وانبهار الناس بها. وأمثلة الإبداعات لسد احتياجات توقعه في مجال التعليم والتدريب كثيرة لعل من أهمها استخدام تكنولوجيا التعلم الإلكتروني لتقديم الخدمة التعليمية إلى طالبها والذين لا يتيسر لهم التواجد المادي في أماكن التعلم، مع تقديم هذه الخدمة للمتحمسين بالجامعة داخل حرم الجامعة وخارجها على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي مما ضاعف من عدد المستفيدين بهذه الخدمة، ومن ثم مضاعفة العوائد الاقتصادية للخدمة التعليمية بالمقارنة بالنظام التقليدي لتقديم الخدمة.

وينبغي على الرائد أن يتعلم في هذا الصدد ما يلي: تعريف الابتكارية ( تعرف بأنها عملية توليد أفكار جديدة ومفيدة في إنتاج سلع وخدمات تكون محور تكوين مشروعات رائدة جديدة غير التقليدية المتوافرة)، طريقة التفكير التي يعتمد عليها التفكير الابتكاري ( يعتمد التفكير الابتكاري على التفكير التفريقي أو التشعبي **divergent thinking** بالمقارنة بالتفكير التجميعي **convergent thinking**، وهذان المفهومان يعدان من المفاهيم التي أثري بها

J.P. Guilford حقل القدرات الإنسانية، ويصف المفهوم الأول نوع التفكير الذي يتمخض عن التوصل إلى العديد من الحلول المختلفة للمشكلة موضوع الدراسة، أما المفهوم الثاني فيشير إلى نوع التفكير الذي يتمخض عن حل واحد للمشكلة وهذا النوع من التفكير هو ما تقيسه اختبارات الذكاء التقليدية. ويتطلب التفكير الابتكاري تجاوز البيئة داخل الجامعة وخارجها لثقافة السؤال والجواب الواحد أو ما يسمى ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع، أو الانتقال من التفكير التقليدي العمودي **Vertical thinking** إلى ما أسماه **De Bono** بالتفكير المائل أو الراداري **lateral thinking**، أو ما يسمى بالتفكير الذي يعتمد على ماذا لو (what if)، مكونات القدرة على التفكير الابتكاري (وتتكون القدرة على التفكير الابتكاري من خمسة مكونات هي: الحساسية للمشكلات **sensitivity to problem**، الطلاقة **fluency**، المرونة **flexibility**، الأصالة **originality**، و استكمال التفاصيل **(elaboration)**

ذلك بالإضافة إلى مراحل التفكير الابتكاري، وتتكون مراحل التفكير الابتكاري من عدة مراحل: مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة جمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة وحلولها، مرحلة الكمون والاختمار **incubation**، مرحلة الإشراف **illumination**، حيث تشرق الحلول الابتكارية فجأة، ومرحلة تقييم الحلول في ضوء كفاءتها وفعاليتها وواقعيتها واختيار أنسبها، وهكذا.) وطرق تنمية التفكير الابتكاري (مثل طريقة العصف الذهني **brainstorming**، وطريقة العصف الذهني العكسي **reverse brainstorming**، المجموعة المختارة **focus group**، العلاقات القسرية **forced relationships**، الارتباط الحر **free association**، عكس الوضع التقليدي **reverse the current position**، قائمة التدقيق **checklist**). هل يمكن تنمية التفكير الابتكاري لجميع الأفراد؟ (الإجابة نعم، حيث يبدأ الأفراد بدايات مختلفة في قدرتهم على التفكير، وينتهون بنهايات مختلفة أفضل مما بدءوا به، وذلك طبقاً لمفهوم الأستيك **rubber band** السابق الإشارة إليه، ذلك بعد التدريب باستخدام طرق وأساليب تنمية التفكير الابتكاري المناسبة. ومما لا شك فيه أن أصحاب النهايات الأفضل هم الذين يتوقع أن يكونوا الأكثر نجاحاً كرواد أعمال.

### ثانياً: تنمية الذكاء الانفعالي **Emotional Intelligence**

كما سبق أن أوضحنا في الفصل الثاني من هذا البحث أن الذكاء الانفعالي يمثل نوعاً من الذكاء يختلف عن الذكاء العقلي الذي تقيسه اختبارات الذكاء، ويؤدي توافر قدر كاف من

هذه الذكاء إلى المساهمة الفعالة في نجاح رائد الأعمال، وبدونه يصعب على رائد الأعمال أن يحقق تميزا في مجال الأعمال (فضلا راجع الفصل الأول لمزيد من التفاصيل عن الذكاء الانفعالي). وفي هذا الصدد ينبغي على الطالب الرائد أن يتعلم ما يلي: مفهوم الذكاء الانفعالي والفرق بينه وبين الذكاء العقلي، أهمية الذكاء الانفعالي في تحقيق المكانة التي يصبو إليها رائد الأعمال، المحاور الأربعة للذكاء الانفعالي والتي تختص بالإدارة الإيجابية للنفس والغير، مقاييس الذكاء الانفعالي وتفسير نتائجها في تحديد المحور أو المحاور التي تعاني من القصور، طرق تنمية الذكاء الانفعالي من خلال التعليم أو التدريب الرسمي وغير الرسمي بما فيها التعلم الذاتي. وثمة تساؤل في هذا الموضوع، هل يمكن تنمية الذكاء الانفعالي بالنسبة لكل فرد؟ مثل الابتكارية، فإن الإجابة بنعم حيث يبدأ الأفراد ببيدات مختلفة وينتهون بنهايات مختلفة حسب مفهوم الأستيك rubber band السابق الإشارة إليه، إضافة إلى ما سبق ينبغي أن يتعلم إدارة الغضب وعلاقتها بالذكاء الانفعالي، الإدارة الإيجابية للعنف في التعامل مع الغير وعلاقته بالذكاء الانفعالي. تطبيقات على استخدام الذكاء الانفعالي في التعامل الإيجابي مع المواقف الانفعالية الخاصة بالنفس والغير. وفي هذا الإطار أيضا يمكن بنفس الأسلوب تنمية القدرات الوجدانية للطالب الرائد والتي تتشابه مع الذكاء الوجداني في أنها تركز على الإدارة الإيجابية للنفس والغير ولكن بمحاور ومسميات أخرى والتي يطلق عليها مهارات السلوك التوكيدي Assertive Skills، والعادات السلوكية الفعالة والتي أطلق عليها من سنها وهو Steven Covey، "The seven Habits of the Most successful People". ولمزيد من التفاصيل فضلا راجع الفصل الثاني.

### ثالثا: مهارات الاتصال والعرض والتقديم

يمكن أن يعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم بها تبادل وفهم المعلومات بواسطة شخصين أو أكثر بقصد تحفيز الطرف الآخر أو التأثير على سلوكه. ويحتاج رائد الأعمال إلى مهارات الاتصال في كل شيء. على سبيل المثال، عرض خطة المشروع ونموذجه إلى الممولين وصانعي القرار ذوي العلاقة، التفاوض مع الموردين والعملاء، نقل المعلومات للعاملين وإصدار الأوامر لهم والاستماع لهم وإعطائهم تغذية مرتدة، تحفيز العاملين. وفي مجال الاتصال ينبغي على الطالب الرائد أن يتعلم ما يلي: مفهوم الاتصال وأهميته، مبادئ الاتصال الفعال (الكامل completeness، الإيجاز conciseness، الاهتمام بالطرف الآخر consideration، الملموسية concreteness، اللياقة courtesy، الصحة Correctness) مكونات عملية الاتصال، أنواع الاتصال (شفهي، كتابي، وغير لغوي

(nonverbal communication)، تعريف الاتصال غير اللفظي وتفسير معنى إشاراته واستخداماته في التعبير الاتصالي ودعم الرسالة اللفظية. تعريف الاستماع النشط active listening (وهو الذي ينصت فيه متلقي الرسالة للحصول على المعنى الكامل لها بدون مقاطعات أو تفسيرات أو أحكام مسبقة، مع استخدام المداخلات المناسبة في التوقيت المناسب للتأكد من الفهم المشترك للمعنى)؛ أهمية الاستماع الجيد في نجاح عملية الاتصال والفرق بين الإتصال الفعال/الجيد والاتصال الرديء ، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية الاتصال، معوقات الاتصال الفعال ( الترشيح filtering، أي اللي المتعمد للمعلومات من قبل المستقبل لكي تبدو محببة أو إيجابية له، الإدراك الانتقائي selective perception للرسالة حسب خلفية وتحيزات المستقبل، الحالة الانفعالية من حزن أو سعادة أو غضب والتي تؤثر على تفسير الرسالة من المستقبل، اختلاف معاني الكلمات بين الناس والذي يؤدي إلى قيام المستقبل ما تعنيه الكلمات بالنسبة له والتي قد تختلف عما قصده المرسل، اختلاف معني الإشارات غير اللفظية عن مضمون الرسالة اللفظية.)، الاتصالات العنيفة violent، والاتصالات غير العنيفة nonviolent communication وأثر الأولى على تخريب عملية الاتصال، وأهمية الثانية في نجاح التواصل بين الأفراد، التغلب على معوقات الاتصال، قنوات الاتصال ودرجة ثرائها ( ثراء قناة الاتصال عبارة عن كمية المعلومات التي يمكن نقلها في فترة اتصال واحدة ويعد الاتصال المباشر أكثر القنوات ثراء، والاتصال من خلال النشرات والتقارير أقلها ثراء) ، استخدام رائد الأعمال للاتصال في حث الآخرين والتأثير عليهم، التوجس من الاتصال communication apprehension، ويعني مستوى الخوف والقلق الذي يرتبط بالاتصال المباشر بين الأفراد والذي يؤدي إلى تجنب هذا النوع من الاتصال على الرغم من ثراء هذه القناة من قنوات الاتصال، الاتصال التنظيمي وأنواعه واختيار المناسب منها للموقف الاتصالي، الاتصال الرسمي وغير الرسمي واستخدام المناسب منهما للموقف الاتصالي. تطبيق الطالب رائد الأعمال لمهارات الاتصال في تحقيق اتصال فعال في المواقف ذات العلاقة.

ويرتبط بمهارات الاتصال مهارات العرض والتقديم والتي يستخدمها رائد الأعمال في عرض أفكاره وجوانب القوة في مشروعه وإمكانات نجاحه على الأطراف الأخرى ذات العلاقة، وفي هذا الصدد ينبغي على الطالب الرائد دراسة الجوانب المتكاملة لمهارات العرض الفعال (مهارات التهيئة الذهنية والوجدانية للمتلقى، مهارات عرض الموضوع، ومهارات الخاتمة)، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما فيها تكنولوجيا التدريب والتعليم في دعم العرض

والتقديم. تطبيقات على استخدام الطالب الرائد لمهارات العرض والتقديم في عرض الموضوعات ذات العلاقة بريادة الأعمال.

#### رابعاً: مهارات التفاوض

على الرغم من أن مهارات التفاوض تعد من المهارات المهمة لرائد الأعمال لا سيما في مراحل إنماء المشروع، إلا أنها مهارة لا يعني بتنميتها بالقدر الكافي، ويعرف التفاوض negotiation بأنه العملية التي يتم بها حل صراع منفعة بين طرفين يدفع كل منهما إلى تعظيم منفعته في مقابل الطرف الآخر. وينبغي على الطالب الرائد أن يتعلم في هذا المجال ما يلي: أنواع المساومة ( المساومة الاستثنائية **distributive bargain** أي التي يترتب عليها أن طرف يكسب بقدر ما يخسر به الآخر، أي أن محصلة النتائج بالنسبة للطرفين تكون صفراً **zero sum game**، ولذلك يسمى هذا النوع من المساومة اكسب ويجب أن يخسر الآخرين **win- lose** ؛ المساومة التكاملية أو التعاونية **integrative/cooperative bargain**، وفيها يسمح للطرف الآخر بتحقيق أهدافه، أي أنها مساومة اكسب ودع الآخرين يكسبون **win-win** ؛ مدى التسوية **range of settlement** (وهي منطقة القبول لأطراف التفاوض، ويمكن أن يكون هذا المدى سلبياً أو إيجابياً، ويصعب في المدى الأول تحقيق تسوية تحقق الحد الأدنى لمصلحة الطرفين وذلك لأن هذه المصالح تكون شديدة التعارض، أما الإيجابي فيتم فيه التوصل إلى تسوية ملائمة للطرفين)، دور رائد الأعمال في تحديد المدى الإيجابي، أي الحد الأقصى لما يمكن أن يتنازل عنه الطرف الآخر واستخدام ذلك في تحقيق التسوية، أي هي المنطقة بين المساومة المستأثرة والمساومة التكاملية؛ مداخل التفاوض واختيار رائد الأعمال للمدخل أو المداخل المناسبة للموقف التفاوضي، تطبيقات على تنمية مهارات التفاوض لدى الطالب الرائد.

#### خامساً: مهارات العمل الفريقي

يعد توافر مهارات العمل الفريقي من أهم مقومات النجاح لرائد الأعمال سواء كان عضواً في الفريق أو قائداً للفريق فالتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق يؤدي توليد العديد من الأفكار بشكل استطرادي، أي أن محصلة التأزر الفكري بين الأعضاء يكون أكثر من مجموع أفكار كل عضو منفرداً، أو ما يسمى الكل يكون أكبر من مجموع الأجزاء، والعمل الفريقي يكون في غاية الأهمية للرائد لا سيما في مرحلة تكوين أو بدء المشروع. وفي هذا الصدد ينبغي على الطالب الرائد أن يتعلم ما يلي:

مفهوم فريق العمل ( وحدة تنظيمية تتكون من فردين أو أكثر والذين يقومون بالتفاعل و تنسق العمل بينهم لإنجاز هدف محدد )، الفرق بين فريق العمل والمجموعة، مراحل تكوين فريق العمل (مرحلة التكوين **forming**، مرحلة التنازع **storming**، مرحلة الاستقرار **norming** وفي هذه المرحلة يتم حل الصراعات التي نشأت في فترة التنازع وتحقيق التناغم والتماسك **coherence** بين أعضاء الفريق وفي هذه المرحلة ينظر أعضاء الفريق إلى مصلحة الفريق ككل، نحن، وليس المصلحة الفردية للأعضاء، أنا ، مرحلة الأداء الفرقي **Performing** وفيها تتجه كل مجهودات أعضاء الفريق لتحقيق هدف مشترك في إطار التفاعل الإيجابي بين أعضائه) مهارة إدارة التفاعل بين أعضاء الفريق حتي يكون هذا التفاعل إيجابيا ويحث الأعضاء على التحرك من مرحلة التكوين إلى مرحلة الأداء. تهيئة البيئة المناسبة لنجاح العمل الفرقي، حل المشكلات السلوكية التي تعوق الفريق عن تحقيق أهدافه، أنواع السلوك (سلوك اكسب وساعد الآخرين على الكسب أي السلوك التوكيدي **assertive behavior**، السلوك العدوانى **aggressive behavior** وهو سلوك **win-lose** أي اكسب ويحب أن يخسر الآخرون، سلوك **lose-win**، أي السلوك الخانع؛ سلوك علي وعلى أعدائي أي سلوك اخسر ويجب أن يخسر الآخرون **lose-lose**، تطبيقات على تكوين الطالب الرائد لفرق العمل وإدارة التفاعل الإيجابي بين أعضائه لتحقيق هدف مشترك.

#### سادسا: تنمية مهارات التعلم مدى الحياة **LLL lifelong learning**

ينبغي على رائد الأعمال أن ينمي قدراته في مجال المهارات العامة ومهارات إدارة المشروع، بما يتمشى مع مراحل نمو المشروع وحجمه، وبما يتمشى مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ذات العلاقة. وبناء عليه يجب أن ينمي البرنامج الدراسي لدى الطالب الرائد قناعة واتجاها إيجابيا نحو التعلم مدى الحياة، كما يجب على الطالب الرائد أن يتعلم خطوات التعلم مدى الحياة وتطبيق آلياته. وتبدأ خطوات التعلم مدى الحياة بتحديد الاحتياجات التعليمية للرائد وذلك بتحديد الفجوة التعليمية، وهي الفرق بين القدرات المرغوب فيها طبقا للمتغيرات السابق ذكرها وبين القدرات الحالية، وذلك طبقا للمعاداة التالية:

الفجوة التعليمية = القدرات المرغوب فيها - القدرات الحالية.

ثم تحديد الأهداف التعليمية التي تسد هذه الفجوة ثم اختيار النظام التعليمي المناسب لتحقيق هذه الأهداف سواء كان نظام تعليمي رسمي **formal education**، أو نظام تعليمي غير رسمي **Informal education**، ثم تحديد القنوات المناسبة في كل نظام حسب ضغوط



العمل وإمكانيات الرائد في التوقيت ذات العلاقة. وتتمثل ثم تحديد الأهداف التعليمية التي تسد هذه الفجوة، ثم اختيار النظام التعليمي المناسب لتحقيق هذه الأهداف سواء كان نظام تعليمي رسمي **formal education**، أو نظام التعليم غير الرسمي **Informal education**، ثم تحديد القنوات المناسبة في كل نظام حسب ضغوط العمل وإمكانيات الرائد في التوقيت ذات العلاقة. وتتمثل قنوات التعليم الرسمي في الالتحاق بالدبلوم العالي في ريادة الأعمال سواء كان نظام تقديم الخدمة التعليمية الكترونية أو غير الكترونية، الالتحاق ببرامج الماجستير المهنية في ريادة الأعمال. أما نظام التعليم غير الرسمي فيتمثل بالتحاق ببرامج التدريب المناسبة سواء كانت الكترونية أو غير الكترونية، وأيضا في المشاركة في الحلقات النقاشية، وورش العمل، والندوات، واللقاءات، والمؤتمرات ذات العلاقة، وذلك بالإضافة إلى أساليب التعلم الذاتي **self-instructional techniques**، مثل الدراسة الذاتية للكتب والمراجع والمقالات ذات العلاقة مع الاستعانة بالإنترنت لاسيما المواقع المحلية والدولية المعنية بقدرات رائد الأعمال ولكي يجيد رائد الأعمال استخدام التعليم الذاتي يجب أن يتعلم كيف يتعلم **learning how to learn** بما في ذلك إعداد خرائط المفاهيم **concept mapping**، بالإضافة إلى مهارات التفتيش **search** ومهارات البحث **research**، وتطبيقات ذات علاقة بالتعلم مدى الحياة.

### سابعاً: تنمية القدرة على استخدام الحاسب الآلي

أصبح الحاسب الآلي أداة مهمة يستعين بها المهتمين في أداء أعمالهم بالسرعة والدقة المطلوبين وليس رائد الأعمال استثناء من ذلك. وتتطور حاجة رائد الأعمال إلى استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته حسب مراحل النمو المطردة للمشروع. ففي بداية المشروع يحتاج رائد الأعمال أن يتعلم تشغيل الحاسب الآلي الشخصي في بيئة النوافذ، وذلك بالإضافة إلى استخدام برمجيات معالجة الكلمات **word processing**، واستخدام برمجيات الجداول الإلكترونية مثل برنامج **excel**، والتفتيش **search** في الإنترنت باستخدام آلات التفتيش المناسبة وفي هذه المرحلة يحتاج الرائد على وجه الخصوص استخدام برمجيات الجداول الإلكترونية في إعداد خطة المشروع ونموذج الأعمال الخاص به.

وفي مراحل إنماء المشروع يحتاج رائد الأعمال إلى أهمية وجود نظم الكترونية للمعلومات الإدارية **Management Information Systems** المناسب لكمية البيانات والمعلومات والقرارات التي يصنعها الرائد، وكيفية الحصول على هذه النظم واستخدامها في اتخاذ القرارات

المناسبة، علما بأن التركيز في استخدام هذه النظم يركز على احتياجات الرائد كمستخدم user، وليس كمنتج producer لهذه المعلومات.

وفي مراحل الإنماء المطردة ينبغي على الرائد أن يستخدم الإنترنت في التواصل والتفاعل الإلكتروني مع رواد الأعمال الناجحين والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال في الخارج والداخل من خلال شبكة الاتصال والعلاقات ذات العلاقة والعقل العولمي في مجال رادة الأعمال. ويجب أن تتضمن برامج إعداد رائد الأعمال في الجامعات المصرية تقديم مهارات استخدام الحاسب الآلي السابقة للطالب رائد الأعمال بالتدرج التربوي المناسب أي من السهل إلى الصعب، مع ملاحظة إعداد الطالب وجدانيا وفنيا باستخدام الآليات المناسبة للتعلم مدى الحياة.

### المحور الثاني: جدارات إدارة المشروعات

لقد تم عرض جدارات الأعمال في سياق المراحل التي يمر بها المشروع حتى يتم تفعيله، وقد أوضح Barringer & Ireland 2010 مراحل عملية الريادة فيما يعد من أكثر معالجات هذه المراحل شمولية.

#### المرحلة الأولى: اتخاذ الطالب قرارا بأن يصبح رائد أعمال

ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على اكتساب الطالب ثقافة ريادة الأعمال، وتوافر الخصائص التي يجب وجودها فيمن يريد أن يصبح رائد أعمال ناجح، وتحديد الدوافع التي تجذب الطالب لأن يصبح رائد أعمال.

#### المرحلة الثانية: تطوير أفكار أعمال ناجحة

وتتكون هذه المرحلة من عدة مراحل فرعية هي:

• التعرف على الفرص وتوليد الأفكار.

• تحليل الجدوى

• إعداد خطة مشروع أعمال

• تحليل الصناعة والمنافسين

• إعداد نموذج أعمال فعال

#### المرحلة الثالثة: التحرك من الفكرة إلى شركة أعمال رائدة

وتتكون هذه المرحلة من عدة مراحل فرعية هي:

• وضع الأسس والقواعد الأخلاقية والقانونية

• تقدير القوة المالية للمشروع الجديد وحيويته

• بناء فريق العمل للمشروع الجديد

• الحصول على التمويل المالي

المرحلة الرابعة: إدارة الشركة الرائدة وإنمائها

وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع الموضوعات التالية:

• التسويق الريادي وقضاياها

• أهمية الملكية الفكرية

• الإعداد لمواجهة تحديات الإنماء وتقويمها

• إستراتيجيات إنماء الشركات

• نظام الامتياز التجاري Franchising

ولدواعي الاختصار نقدم فيما يلي عرضاً تفصيلياً لمرحلة واحدة فقط وهي أكثر المراحل تحدياً لمن يرغب في ارتياد الأعمال، وهي مرحلة التعرف على الفرص وتوجيه الأفكار، وفيما يلي عرض لهذه المرحلة:

• التعرف على الفرص وتحديدها، ونظراً لأهمية هذا العنصر فسنتناوله بشيء من الإسهاب. ويستمد هذا العنصر أهميته من أن فشل المشروعات الجديدة التي يكونها رواد الأعمال لا يرجع غالباً إلى أنهم لم يعملوا بجد واجتهاد، وإنما لفشلهم في اختيار فرصة حقيقية - بصفة عامة فإن رواد الأعمال هم الأشخاص القادرون على تحديد الفرص وتحويلها إلى مشروعات أعمال ناجحة.

- تعرف الفرصة بأنها مجموعة من الظروف المواتية لخلق الحاجة إلى منتج أو خدمة أو مشروع أعمال، مع مراعاة أن أهم عنصر من عناصر تحديد الفرصة الجيدة هو أن تكون هذه الفرصة ممثلة لمنتج أو خدمة يحتاجها الناس ويرغبون في شرائها، وليس ما يرغب الفرد في إنتاجه وبيعه. ونود أن نبرز الخطأ الشائع بين رواد الأعمال في عملية التعرف على الفرص بالتقاط أحد الخدمات أو السلع المتاحة حالياً ومحاولة بناء مشروع حول صورة معدلة قليلاً من هذه السلع وتلك الخدمات. والمثال على ذلك ما يقوم به الشباب في مصر عندما يرغبون في افتتاح مشروع أعمال وذلك من ضمن المشروعات القائمة التي يحبونها دون النظر إلى الحاجة إليها، ففي التسعينيات من القرن الماضي بدأ بعض رواد الأعمال في تجميع الحاسبات الآلية لتخفيض تكلفتها ومن ثم سعر بيعها بسعر ينافس سعر المنتجات الأصلية.

ونجحت باكورة المشروعات التي قامت بالتجميع، ثم بدأ معظم الشباب الهولة نحو هذا النوع من المشروعات، الأمر الذي ترتب عليه كسادها لتشبع السوق بها.

- وفي تحديد الفرصة قد يكون رائد الأعمال مدفوعا في ذلك بعوامل خارجية حيث يقرر الرائد أنه يريد أن يفتح مشروع أعمال ثم يقوم بالبحث عن فرصة مواتية ثم يبدأ في المشروع. وبالنسبة لرواد أعمال آخرين يكون الدافع بالنسبة لهم داخليا حيث يقوم رائد الأعمال بتحدي مشكلة أو فجوة فرصة **Opportunity Gap** ثم يكون مشروعا لتجسير هذه الفجوة. وفي الحقيقة فإن دوافع معظم رجال الأعمال تجمع بين النوعين من الدوافع.

- ويجب أن يلاحظ رواد الأعمال المستقبليون الخصائص الواجب توفرها في الفرصة وهي أن تكون جاذبة **Attractive**، قابلة للاستمرار، معمرة **Durable**، في التوقيت المناسب **Timely**، ومرتبطة بسلعة أو خدمة، أو مشروع أعمال إبتكاري يخلق أو يضيف قيمة لمن يشتريه أو مستخدمه النهائي بسعر مناسب. ومن الأمثلة على الأفكار الابتكارية التي تستوفي معايير الفرصة الخمس الحاسب الآلي الشخصي الذي يتغلب على مشكلة الحجم الكبير للحاسب الآلي الرئيسي الكبير **main frame**، واللمبات الموفرة للطاقة لحل مشكلة ارتفاع استهلاك الكهرباء.

- يجب على رائد الأعمال أن يفرق بين الفكرة **idea**، وبين الفرصة، فالفكرة عبارة عن نتاج ذهني أو انطباع، وقد لا تمثل الفكرة فرصة حقيقية، وبالتالي يفشل المشروع في مهده، وبناء على ذلك يكون على رائد الأعمال توليد العديد من الأفكار المبتكرة، ثم الاختيار من بينها الأكثر استيفاء لمعايير الفرصة.

- يوجد ثلاثة مداخل لتحديد الفرصة وهي مدخل ملاحظة وتحليل الاتجاهات **observing trends** الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية والقانونية، والمدخل الثاني هو مدخل حل المشكلات **solving problems**، والمدخل الثالث هو الوصول إلى فجوة في السوق. **Finding gap in the market place**، فمثلا اتجاه الدولة إلى الخصخصة فتح المجال للاستثمار في المشروعات بشراء الشركات المطروحة للبيع. وقد حلت الشركات المعنية مثل شركة **Semantic** مشكلة تخريب **viruses** للحاسبات عند استخدام الإنترنت حيث ابتكرت البرمجيات المسماة **Norton antivirus** لتخليص الحاسبات من **viruses** التي أصابتها. والمثال الثالث هو ابتكار سجادة الصلاة ذات البوصلة لسد فجوة في السوق وهي عدم وجود حاجة مشبعة لتحديد توجه القبلة عند الصلاة، وابتكار الساعة المؤذنة لتلبية حاجة المصلين في التنبيه بمواقيت الصلاة. وبعد

الانتهاء من عرض مكونات محتوى ريادة الأعمال، نعرض فيما يلي لعناصر المنهج مع استيعاب الجدارات فيها.

### الجدارات ومنهج تعليم ريادة الأعمال

تمثل الجدارات العامة والأكاديمية معظم محتوى برامج ريادة الأعمال، ونستكمل في هذا الموضوع بقية عناصر المنهج وهي الأهداف، تنظيم المنهج، إستراتيجيات وطرق التدريس، والتقييم.

#### الأهداف العامة:

- اكتساب الطالب الجدارات العامة اللازمة لتفعيل استخدام جدارات ريادة الأعمال.
- اكتساب الطالب لجدارات ريادة الأعمال المطلوبة في مرحلة توليد وتطوير أفكار أعمال ناجحة، التحرك من مرحلة الأفكار إلى مرحلة تأسيس شركة أعمال رائدة، ثم مرحلة إدارة وإنماء الشركة الرائدة. (راجع في شأن المراحل ما ورد في الفصل الأول، وفي ما قدمه Barringer & Ireland, 2010 السابق الإشارة إليه.

### محتوى ريادة الأعمال

يتكون محتوى ريادة الأعمال من مجموعتين من الجدارات الرئيسية: الجدارات العامة أو الناعمة **Soft Competencies**، وجدارات ريادة الأعمال أو الجدارات الصلبة **hard Competences** والجدارات الأولى هي التي يجب توافرها لدى أي مهني بصرف النظر عن تخصصه، أما الجدارات الثانية فهي الجدارات المهنية التي تختلف من مهنة إلى أخرى وهي جدارات ريادة الأعمال في حالتنا هذه. وقد قمنا بعرض هذه الجدارات بالتفصيل في الفصل الرابع.

### تنظيم المحتوى

وتتمثل البدائل التنظيمية للمنهج المقترح وهي المنهج المتمركز حول فروع المعرفة **subject or discipline centered design**، ويتضمن هذا التنظيم المتمركز حول فروع المعرفة المنفصل **separate disciplines**، والتنظيم المتمركز حول فروع المعرفة المتكاملة **integrated disciplines**، ويتضمن هذا التنظيم تنظيم المقررات المترابطة **correlated**، والمقررات المندمجة **infused**.

والنوع الثاني من التنظيم والتنظيم المتمركز حول المشكلات **problem centered**، والتنظيم المتمركز حول المتعلم **learner centered** مثل منهج الأنشطة ومنهج المشروعات. ولكل من هذه التنظيمات مزاياه وعيوبه، لكن التنظيمات التي تساعد على التوحد المعرفي **unification of knowledge** تعد أفضل من التنظيمات التي تركز على الانفصال المعرفي، حيث سيتعامل رائد الأعمال في مواقف الريادة مستخدماً مجموعة من المعارف والمهارات التي يطلبها الموقف بشكل متكامل ( لمزيد من التفاصيل عن تنظيمات المنهج ومزاياها وعيوبها (راجع الجبالي، ٢٠٠٧).

ولزيادة كفاءة وفاعلية برامج تعليم ريادة الأعمال ينبغي الاستفادة من التنظيمات التي تساعد على التوحد المعرفي لتعظيم انتقال أثر التعلم الجامعي إلى مواقف ريادة الأعمال بعد التخرج.

وفي السياق السابق ينبغي تقديم الجدارات العامة مضفورة **dovetailed** أو بشكل متكامل مع المواقف ذات العلاقة عبر التخصصات ومنها ريادة الأعمال، ولزيادة التركيز على هذه الجدارات العامة يمكن تقديمها بشكل متكامل في مقرر يسمى " الجدارات العامة لرائد الأعمال " كما يمكن أيضاً تحقيق التكامل بين هذه الجدارات وتقديمها في مقرر حول المواقف والمشكلات التي تواجه رواد الأعمال.

وبالنسبة للجدارات الخاصة بريادة الأعمال فيفضل تقديمها أيضاً بشكل متكامل، على أن يكون أساس التكامل هو مراحل تكوين المشروع وإدارته وإنمائه، كما سبق الإشارة إليه، أي أن الجدارات تقدم بشكل وظيفي حسب الاحتياجات الخاصة لمواقف كل مرحلة، وينبغي التأكيد هنا على أن تقديم جدارات إدارة الأعمال الرائدة والجدارات العامة ذات العلاقة يجب أن تتم من خلال النظر إلى رائد الأعمال على أنه غير المتخصص **specialist** في هذه الفروع، وأنه مستفيداً منها **generalist**، ذلك بقدر حاجته لها.

وفي السياق السابق، فإن هذا النموذج يقترح تقديم تعليم ريادة الأعمال في صورة أو أكثر من الصور التالية

- تقديم مقرر اختياري في ريادة الأعمال وفيه يتم تقديم الجدارات العامة وجدارات ريادة الأعمال بشكل متكامل وفي إطار موقفي يتمشى مع كل مرحلة من مراحل تطور المشروع الرائد بداية بكلليات إدارة الأعمال، ثم الكلليات العملية، والكلليات النظرية.
- تقديم تخصص إضافي **minor** في ريادة الأعمال في كلليات إدارة الأعمال، ثم في الكلليات العملية مثل الهندسة والطب والصيدلة والزراعة والعلوم والسياحة والفنادق، والكلليات النظرية.

- تقديم تخصص رئيسي major في ريادة الأعمال بالإضافة إلى تخصص إضافي أيضا في كليات التجارة.

(لمزيد من التفاصيل راجع خبرات الجامعات التي تم عرضها في الفصل الثالث)

مع مراعاة ما يلي:

- أن تتولى كليات التجارة تنسيق العمل في هذه البرامج، على أن يتضمن هذا التنسيق إعداد الكوادر اللازمة لهذا النوع من التعليم داخل الكليات الأخرى.
- في حالة تقديم تخصص رئيسي أو إضافي، يقترح هذا النموذج تقديم مقرر أساسي في ريادة الأعمال ثم مقررات أخرى في إدارة الأعمال من حيث ارتباطها باحتياجات رائد أعمال، وليس كمتخصص في هذه المجالات مثل التسويق الابتكاري، والتمويل والإدارة المالية، والموارد البشرية. وعلى أن تنتهي دراسة التخصص سواء رئيسي أو إضافي بخبرة تتويجه **capstone experience** ممثلة في مقرر يتم تنظيمية حول المشكلات المتقدمة التي يتعرض لها رائد الأعمال. أي أن يبدأ البرنامج بمقرر أساسي في ريادة الأعمال لإعطاء نظرة شاملة عن مراحل تكوين وإنماء المشروع الرائد، ويمثل هذا المقرر منظم مسبق **advance organizer** يساعد على الانتقال الراسي لأثر التعلم إلى المقررات اللاحقة، ثم يتم تقديم المقررات التفصيلية، ثم الانتهاء بمقرر في المشكلات المتقدمة في ريادة الأعمال. ويراعي هذا التنظيم تعظيم كفاءة وفاعلية ريادة الأعمال طبقا للمبادئ المتفق عليها في تصميم المناهج بصفة عامة ومناهج إدارة الأعمال بصفة خاصة، حيث ينتقل التعليم من الكل إلى الجزء إلى الكل الأكثر تقدما.

### إستراتيجيات وطرق التدريس

بالإضافة إلى ما أوضحه **Gibbs** في الفصل الثالث، نورد ما يلي استكمالا للموضوع:

- التركيز على إستراتيجيات وطرق التدريس والتعلم التي تعتمد على الخبرات المباشرة التي تتصاعد في درجة قربها من الواقع الميداني، حتى تصل إلى أكثر الخبرات فاعلية في حدوث التعلم وهي التدريب الميداني نفسه.
- الاستفادة بخبرات رواد الأعمال ورجال الأعمال الناجحين في المنطقة.
- التركيز على إستراتيجيات التعلم التي تعتمد على التعلم النشط والذي يتم فيه التعلم بالفعل **learning by doing** أو التعلم بالممارسة **action learning**.

- التركيز على إستراتيجيات وطرق التعلم التي تنمي جدارات العمل الفرقي والتفاعل الجماعي، والقدرة على تنمية التفكير الابتكاري.
- استخدام التقدم في تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصال ICT في عملية التعلم.
- ومن أمثلة إستراتيجيات وطرق التعليم والتعلم التي تأخذ في الاعتبار العوامل السابقة ما يلي:
  - استخدام طريقة دراسة الحالات، وحل المشكلات الإبداعي، وتمثيل لأدور على أن تعتمد هذه الطرق على مواقف ومشكلات واقعية أو تحاكي الواقع من تلك التي يواجهها رائد الأعمال خلال بدء المشروع، وتشغيله، وإنمائه.
  - استخدام إستراتيجية التكاليف الفردية والجماعية في إعداد المتطلبات التي يقوم بها رائد الأعمال مثل التكاليف بإعداد خطة ونموذج الأعمال اللازمة لبدء المشروع.
  - استخدام طرق وإستراتيجيات العصف الذهني، والتعلم التعاوني، والتعلم البنائي، وهي تلك الطرق التي تحقق هدفين في آن واحد وهما تعلم المحتوى وتنمية التفاعل الإيجابي والتآزر بين الطلاب الرواد، وهذه الطرق تهيئ رائد الأعمال لاكتساب مهارات التآزر لتوليد أفكار إبداعية **synergy** والتواصل الاجتماعي، وينبغي أن تعتمد هذه الطرق أيضا على مواقف ومشكلات إبداعية المتوقع أن يقابلها الطالب الرائد في المراحل المتابعة للمشروع الرائد.
  - استخدام المقابلات الجماعية لرواد الأعمال الناجحين من قبل الطلاب، والزيارات الميدانية للشركات الرائدة والشركات الصغيرة والناجحة، التكاليف الميدانية القصيرة، والتدريب الميداني داخل هذه المشروعات.
  - استخدام إستراتيجية المشروعات **project strategy** الجماعية، وهي إستراتيجية شاملة تضمن قيام الطلاب بكل ما يتطلبه إعداد وتشغيل مشروع رائد ابتداء من توليد أفكار ابتكارية وتحويلها إلى فرص أعمال، ثم تحويل هذه الفرص إلى مشروع رائد وما يتطلبه ذلك من أنشطة بدء المشروع وتشغيله وذلك بمشاركة ودعم الاتحادات الطلابية في الداخل الخارج، ودعم الجامعة بتوفير التسهيلات المناسبة، وتوفير الرعاية والتوجيه والاستشارات المطلوبة طوال مراحل المشروع، وأيضا دعم المجتمع المحلي من قبل المؤسسات التمويلية، ورواد ورجال الأعمال الناجحين.



## التقويم

جرت الجامعات على الاقتصار في تقييمها لبرامج ريادة الأعمال، شأنها في ذلك شأن البرامج التعليمية الأخرى، على الاقتصار على تقويم أداء الطالب فقط، ذلك بعد انتهاء العملية التعليمية، ولقد أدى إهمال بقية جوانب البرنامج إلى استحالة التطوير الشامل للبرنامج.

وبناء على ما سبق فإن الكاتب يوصي باستخدام نموذج التقويم الشامل لتعليم ريادة (النموذج من إعداد الكاتب)، ولقد تم تلخيص هذا النموذج فيما يلي:

### • تقويم كفاءة البرنامج Program Efficiency

- ويتكون هذا التقويم من تقويم الكفاءة التعليمية، وتقويم الكفاءة الاقتصادية. ويعرف تقويم الكفاءة التعليمية بتحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه في نهاية العملية التعليمية، أي قبل التخرج، بالإضافة إلى تقويم عناصر البرنامج الأخرى مثل المدخلات للبرنامج، المحتوى، إستراتيجيات التدريس، الأستاذ الجامعي، المادة التعليمية، الوقت اللازم للتعلم، والإمكانيات المادية والبشرية المساندة. وبذلك فإن هذا النوع من التقويم يحدد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وتحديد مواطن القوة والقصور في التعلم، والعنصر أو العناصر المتسببة في ذلك القصور تمهيدا لتطوير الكفاءة التعليمية للبرنامج.

- تقويم الكفاءة الاقتصادية للبرنامج، أي التكلفة الاقتصادية للبرنامج في ضوء التكاليف المناسبة، ويتم تحديد هذه التكاليف بمقارنة تكاليف برنامج الريادة في الجامعة بنظيره في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي النظرية، أو التكاليف المعيارية المنشورة لهذا النوع من البرامج. ومن ثم فإن المطلوب من عملية تقويم كفاءة البرنامج هو التأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه وبتكلفة اقتصادية، وإدخال ما يلزم من تعديلات للوصول إلى ذلك.

### • تقويم الفاعلية Program Effectiveness

ويسمى هذا النوع من التقويم أيضا بتقويم الأثر **impact assessment** ويعد هذا المحور أكثر المحاور تجاهلا في عملية التقويم الفعلية. ويتكون هذا المحور من محورين فرعيين:

- تقويم الفاعلية التعليمية **educational effectiveness program** ويعنى هذا المحور الفرعي بتقويم أثر نجاح البرنامج في إنتاج أثره المتوقع على أداء الرواد الخريجين في تطبيق ما تعلموه أثناء البرنامج الدراسي على تكوين المشروع الرائد وإدارته في مراحله التابعة. أي أن هذا التقويم يهتم بانتقال أثر التعلم **transfer of learning**

من الدراسة الجامعية إلى مواقع العمل الفعلية مع تحديد أوجه القوة والقصور في مدى نجاح هذا البرنامج مع تحديد أوجه القصور والعنصر أو العناصر المسببة لذلك كمنطلق لإحداث التطوير المطلوب.

- تقويم الفاعلية الاقتصادية **program economic effectiveness**، ويعنى هذه التقويم بتحديد الآثار الاقتصادية لمشروعات الريادة التي يمتلكها الخريجون من حيث تخفيض حجم البطالة، وتحفيز المشروعات الأخرى باستخدام المشروعات الرائدة كنموذج يحتذى به في منطقة الأعمال التي تقع فيها المشروعات الرائدة، وأثر ذلك كله على الناتج المحلي والقومي مع بيان مواطن القوة والقصور وتحديد العناصر المسببة لها كإطلاق لإحداث عملية التطوير. (لمزيد من التفاصيل راجع الجبالي ٢٠٠٩)

### المحور الفرعي الثالث: دعم الجامعة في تحقيق التحول المطلوب من جامعة تقليدية إلى جامعة رائدة

١- ضرورة تغيير مفاهيم ونظم وآليات حوكمة الجامعة، ذلك من خلال:

- العمل على أن يتم اختيار رؤساء مجالس الأمناء ورؤساء الجامعات من الشخصيات الرائدة ذات التوجه الاقتصادي في إدارة الشؤون الجامعية ومن تتوافر لديهم روح ريادة الأعمال ويتطلب ذلك إحداث تغيير جوهري في معايير اختيار القيادات الجامعية بما يحقق التوازن بين توافر الجدارات الأكاديمية والإدارية وعقلية وروح ريادة الأعمال في هذه القيادات، مع ترجيح كافة الأخيرة.
- تمثيل رواد رجال الأعمال والصناعة الناجحون وقيادات المجتمع المحلي المهتمين في مجالس الإدارة العليا في الجامعة مثل مجالس الأمناء في حالة وجوده، ومجلس الجامعة، ومجالس الكليات، وإن أمكن مجالس الأقسام ذات العلاقة. على أن يفعل دورهم، وألا يكون ذلك تمثيلاً شرفياً كما هو حادث في معظم الجامعات الحكومية والخاصة وذلك في حدود علم الكاتب. ويكون هذا التنفيع بوضع مهام محددة يتم الاتفاق عليها لدور هؤلاء الممثلين في مساعدة الجامعة في إعداد رواد الأعمال أكاديمياً أو ميدانياً.
- لنجاح تحول الجامعات إلى جامعات رائدة يجب أن يتوافر لدى القيادات الجامعية على المستوى القومي ومجالسها عقلية وروح ريادة الأعمال وأن تتضمن معايير اختيارها هذا المتطلب

- يجب أن تطور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من معاييرها بإضافة معايير ومؤشرات اعتماد الجامعات والكليات ذات العلاقة معياراً أو أكثر لمدي توافر متطلبات التوجه نحو ريادة الأعمال.
- أن يتضمن الهيكل التنظيم للجامعة كيانات تنظيمية تتخصص في دعم ريادة الأعمال مثل مركز ريادة الأعمال ومركز البحوث ومركز للتطبيقات التجارية لنتائج البحوث.
- أن تنشر الجامعة ثقافة ريادة الأعمال لدى الجهاز الأكاديمي والإداري والطلاب بصفة عامة واتحادات الطلاب بصفة خاصة والمجتمع المحلي والمدني وذلك بوسائل الإعلام التقليدية والحديثة ومنها النشرات والإنترنت والندوات واللقاءات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية.

## ٢- تطوير رسالة الجامعة بحيث:

- تتضمن التركيز المتوازن على إعداد الخريجين للعمل لدى المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية، وإعدادهم للعمل الحر بما في ذلك ريادة الأعمال. وينبغي التمييز هنا بين إدارة العمل الحر بصفة عامة، وبين إدارة المشروعات الرائدة، فالأولى تنهج إلى استخدام الإدارة التقليدية، أما الثانية فتنهج إلى إدارة المشروع بشكل ابتكاري ابتداء من اقتناص الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى تطبيقات تجارية إلى إدارة عمليات بداية المشروع، ثم إدارة عمليات إنماء المشروع وازدهاره. وفي كل هذه المراحل فإن رائد الأعمال يعمل قدرته على التفكير الابتكاري في إدارة عملياتها.
- أن تعمل الجامعة على أن تكون بيئتها الداخلية والخارجية مشجعة وداعمة للتحويل إلى جامعة رائدة في مجال ريادة الأعمال باستخدام الآليات المناسبة مثل المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية والتطبيقية وآليات التواصل الإلكتروني على أن يشارك في هذه الفعاليات أصحاب المصلحة في التغيير من قيادات الجامعة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات والاتحادات الطلابية وممثلين عن رجال الأعمال والصناعة ورواد الأعمال وممثلون عن المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني، وعلى أن يدعى لهذه المناسبات ممثلون من ذوي الخبرة والكفاءة في تعليم ريادة الأعمال في الجامعات الدولية. مع التأكيد أن الأساس في تحقيق ذلك كله يبدأ عند القيادات الجامعية العليا وذلك باعتناقهم فلسفة ومبادئ التغيير المطلوب وما يرتبط به من آليات التنفيذ والتخطيط والتقييم.

٣- أن تتضمن ثقافة الجامعة دعم قيم وآليات الديمقراطية في صنع القرارات. فغياب هذه القيم يمثل عقبة كبيرة في سبيل تشجيع الأفكار المبدعة وتبنيها ومن صعوبة نجاح التحول المطلوب.

٤- أن تتضمن ثقافة الجامعة الأخذ بمبدأ اللامركزية، فالشكوى الدائمة من الشباب المبدعين في مصر وهروبهم إلى الدول الأجنبية لتبني إبداعاتهم ينبع أساسا من طول الإجراءات للوصول إلى متخذ القرار على المستوى المركزي، وحتى إذا قرر هذا المستوى تبني المشروع الابتكاري، فإن القرار يضيع في مكاتب المسؤولين التنفيذيين، ذلك لعدم نجاح الإدارة العليا في إدارة عمليات التنفيذ كما سبق ذكره.

٥- يجب أن تتزامن مع ثقافة الديمقراطية واللامركزية مع ثقافة التمكين **Empowerment** أي أنه يمكن للمستوى المناسب صنع القرارات- ومن ضمنها قرارات التحول إلى جامعة رائدة- بكل مراحلها دون الرجوع للمستوى الأعلى في كل التفاصيل وإنما لعرض النتائج والحصول على التغذية الراجعة. وبمقتضى عملية التمكين فإن المستوى الأدنى يكون مسئولا **Responsible**، أما المستوى الأعلى فيكون مساءلا أو محاسبا **Accountable**. وحتى لا يكون هناك لبس يجب التمييز بين التمكين والتفويض **Delegation** حيث يعني الأخير إعطاء المستوى الأدنى صلاحية تسيير العمل في الأمور الروتينية مع عدم السماح له باتخاذ قرارات أبعد من ذلك. ونؤكد هنا أن المطلوب هو التمكين وليس التفويض.

٦- أن توازن الجامعة بين مهام ثلاث لنجاح التحول من جامعة تقليدية إلى جامعة رائدة، وهي استهلاك المعرفة **Knowledge consumption**، وإنتاج المعرفة **Knowledge Production**، وتحويل المعرفة إلى تطبيقات تجارية **Commercialization**، أو ما يسمى بالتدريس، والبحث العلمي وتحويل نتائج البحوث إلى تطبيقات تجارية. وفي هذا الصدد فإن يجب على الجامعة أن تكون أرضا خصبة **Seedbed** لتوليد الأفكار المبدعة كما يجب أن تشجع الطلاب على العمل الفريقي والتفاعل الإيجابي الأمر الذي يساعد على التآزر **Synergy** في توليد الأفكار الجديدة.

٧- يجب على الجامعة إدارة عمليات ترجمة الأفكار الإبداعية إلى مشروعات رائدة يمتلكها الطلاب أو مجموعات منهم أو أعضاء هيئة التدريس المشرفين على الأبحاث أو طرف ثالث مثل رجال الأعمال والصناعة، أو مزيج من هذه المداخل. ويتضمن ذلك حل المشكلات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية مع تطبيق أنسب الأساليب ذات الصلة، لمزيد من التفاصيل فضلا راجع **Potter 2008**. ونود أن نوضح أنه ليس من الضروري أن

يكون صاحب الفكرة هو الذي يقوم بترجمتها إلى مشروعات رائدة، فمن الممكن أن ينجح هذا الفرد في التوصل إلى الفكرة أو الاختراع لكن لا يكون راغبا في التعامل مع مشكلات التطبيق.

٨- تكليف الطلاب لا سيما في الكليات العملية بعمل مشروعات تخرج، على أن ينظر إلى هذه المشروعات كنقطة انطلاق لتوليد الأفكار الإبداعية ومن ثم تبنيها واحتضانها.

٩- تشجيع المتحمسين من رجال الأعمال ورواد الأعمال الناجحين ومؤسسات المجتمع المحلي والمدني على التطوع لدعم التحول المطلوب ذلك بتوفير الموارد وتقديم الاستشارات والرعاية **Mentoring** داخل منظمات التجارة والصناعة المملوكة لرجال الأعمال وذلك باستخدام أساليب الرعاية المناسبة مثل ملازمة المديرين **Shadowing** والمدير البديل والتعاون في إنشاء تجمعات رواد الأعمال لتدريب هؤلاء الطلاب الرواد **Student Entrepreneurs** لتيسير انتقالهم للحياة العملية.

١٠- لا يكفي الاعتماد على الموارد التطوعية السابق ذكرها فقط بل يجب أيضا توفير الموارد المتعددة عن طريق الجامعات والحكومات المحلية والمركزية.

١١- الاستفادة من اتحادات الطلبة داخل الجامعة وعلى المستوى القومي والإقليمي والعالمي في الترويج لمشروعات الأعمال وتفعيلها.

١٢- يجب أن توفر الجامعة الرائدة لطلابها التسهيلات المطلوبة للتدريب العملي والميداني على جدارات ريادة الأعمال سواء الجدارات العامة أو جدارات إدارة المشروعات وذلك داخل الجامعة أو خارجها.

١٣- يجب أن تحل الجامعة مشكلة توفير أعضاء هيئة التدريس والمستشارين من بين من لديهم الخلفية الأكاديمية والمهنية والخبرات الميدانية للقيام بمهام إعداد رواد. فالأعضاء الأكاديميين لا يصلحون لهذه المهمة لعدم توافر الخبرات الميدانية لديهم، وذلك من منطلق فاقد الشيء لا يعطيه. ويكن للجامعة أن تتغلب على ذلك بالاستعانة برواد ورجال الأعمال الناجحين في التدريس، وبتدريب طلابها لدى مشروعات الأعمال الناجحة. أو الاستعانة برواد الأعمال المدربين من خارج مصر سواء من الجامعات من ذوي التخصصات النظرية أو المهتمين بتدريب الرواد في المنظمات العالمية ذات العلاقة. في تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. فعلى الرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية تعد من أقدم الدول التي تتبنى العديد من جامعاتها تعليم ريادة الأعمال، إلا أن توفير أعضاء هيئة التدريس بالكم والكيف المناسب لتدريس ريادة الأعمال وتقديم الاستشارات والرعاية

- المناسبة للرواد الطلاب في مراحل الإعداد الأكاديمي والعملية والميداني يعد من أخطر العقبات التي تعترض هذه الجماعات في تخريج رجال أعمال.
- ١٤- يجب أن تقود الجامعة الرائدة مجهودات إعداد رواد الأعمال في المجتمع المحلي مثل مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي في مراحلها المختلفة. الإعداد
- ١٥- ينبغي على الجامعة الرائدة أن تتدرج في تبني مناهجها لإعداد رواد الأعمال كالتالي:
- دمج ثقافة ريادة الأعمال في المقررات القائمة المناسبة في كل كليات الجامعة.
  - تقديم مقرر في ريادة الأعمال بكليات التجارة.
  - تقديم هذا المقرر في الكليات الأخرى بدءاً بالكليات العملية.
  - تقديم تخصص إضافي **Minor** في ريادة الأعمال في كليات التجارة، ثم في الكليات الأخرى المناسبة.
  - تقديم تخصص رئيسي **Major** في ريادة الأعمال بكليات التجارة، راجع ما سبق ذكره بهذا الخصوص.
- ١٦- ينبغي أن توفر الجامعة الرائدة للطلاب الرواد التسهيلات التي تساعدهم في بناء شبكات اتصال وعلاقات مع الشخصيات والمنظمات ذات الاهتمام، بما في ذلك العقل العولمي **Global Brain** للمهتمين والمشجعين والداعمين لتعليم ريادة الأعمال داخل وخارج مصر.
- ١٧- ينبغي أن تعمل الجامعة الرائدة على التواصل مع المنظمات المحلية والإقليمية والدولية التي يتوافر لديها برامج تبادل الكوادر والطلاب في مجال ريادة الأعمال، وتلك التي تقدم الدعم الفني والمادي مثل مشروعات **Fulbright**، ومشروعات **USAID**، ومشروعات **Ford Foundation**، ومشروعات **JICA**، ومشروعات الاتحاد الأوروبي مثل **PF 7، Tempus**. ولقد بدأت المنظمات الأمريكية مؤخراً في تدشين مشروعات لدعم ريادة الأعمال في مصر ومنها مشروعات الفرنشيزيس **Franchises** أو المشروعات التي تعمل بنظام الامتياز التجاري وذلك بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية، وقد تم تناول هذا الأسلوب الهام من أسباب إعداد رواد الأعمال سابقاً.
- المحور الرابع: دعم المنظمات والمؤسسات ذات العلاقة**
- تعد المنظمات والمؤسسات الحكومية والمدنية والخاصة من أهم مصادر دعم إعداد رواد الأعمال مالياً ومادياً وفنياً. ويجب على الجامعات المعنية بتعليم رواد الأعمال إتاحة التواصل مع هذه المنظمات. ومن المنظمات الدولية التي تقدم هذا الدعم:

- Small Business Development Corporation (SBDC)
- Students in Free Enterprise (SIFE)
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)
- Burton Morgan Foundation, USA.
- Ewing Marion Foundation, USA.
- Kauffman Foundation, USA.
- National Entrepreneur Advisory Council, USA (this body issued the Nation Content Standards for Entrepreneurship Education & the related curriculum Issues.
- Egyptian Social Fund for Development (SFD)
- Egyptian Franchise Development Association (EFDA)
- Egyptian Junior Business Association (EJBA)
- وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٠، مشروع التجمعات التجارية.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٠، مشروع المناطق التكنولوجية
- مركز تنمية الصناعات الصغيرة والمتناهية الصغر (الصندوق الاجتماعي للتنمية سابقا)

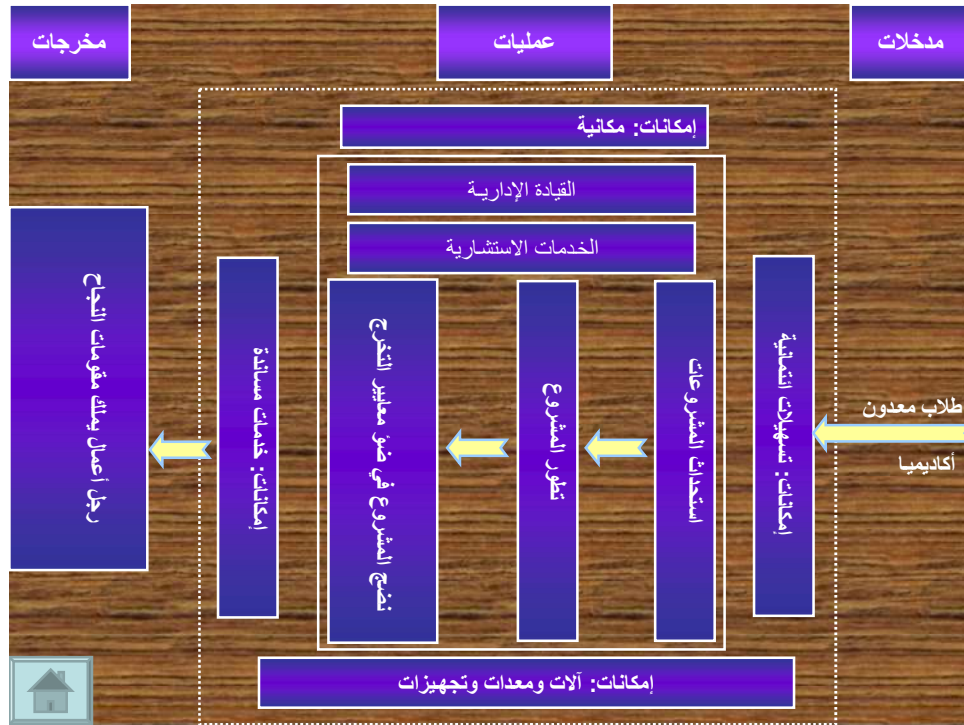
#### النظام الفرعي الرابع: التدريب الميداني

تعد حضانات رواد الأعمال من الأساليب الشهيرة في التدريب الميداني. وتعرف الحضانات بأنها وسيلة تم تصميمها لدعم رواد الأعمال الشبان في استحداث المشروعات ومساعدتهم على النجاح. وتوفر الحضانة لطلاب الرواد الملتحقين بها بيئة تربوية، ومكانا مناسباً ومساعدة في مجال إدارة المشروع بما في ذلك بناء علاقات مع مصادر التمويل، إضافة إلى الخدمات المساندة. وتعد هذه المزايا من العوامل الحيوية لبقاء المشروعات الرائدة، لا سيما في المراحل الأولى لإنشاء المشروعات. كما أن الحضانات تسهم في تخفيف أعباء التكاليف الثابتة على كاهل المشروعات المحتضنة نتيجة لاقتسامها تكاليف الخدمات المشتركة. وبناء على ما سبق فإن الحضانات ليست مجرد مكانا لتجميع المشروعات، بل أنها بيئة تربوية توفر عوامل النجاح للمشاركين، والتي تتمثل ليس فقط في تزويدهم بالمشورة الفنية والمالية والإدارية، بل بإعطاء الفرصة للتعاون والتآزر بين الأعضاء وبينهم وبين رجال

الأعمال المتعاونين مع الحضانة أثناء فترة الاحتضان، وأيضا بعد فترة الاحتضان إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

### نموذج مقترح لآليات عمل الحضانات:

من خلال الاحتكاك بالمهتمين بعمل الحضانات في مصر والولايات المتحدة الأمريكية والصين، وما أبرزوه من مشكلات وعثرات تواجه تحقيق الحضانات لأهدافها، ومن خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة، بالإضافة إلى رؤية الكاتب فقد تم التوصل لنموذج لعمل الحضانات. وقد وضع الكاتب في هذا النموذج العناصر والمكونات التي تضمن نجاح الحضانات في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها، ويقدم الشكل الخاص بمدخل النظم شكلا توضيحيا لعمل الحضانات، باعتبارها مثلا على التدريب الميداني. ونوضح فيما يلي هذا الشكل، تسهيلا بمهمة القارئ



### نموذج لعمل حضانات رواد الأعمال

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

- ١- أن المدخلات إلى الحضانات تمثل طالب رائد يتوافر فيه الصفات الشخصية، وتم إعداده دراسيا، ومن ثم فإنه يملك المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالجدارات



العامة، وجدارات استحداث المشروع الرائد بما في ذلك فرصة أعمال مبنية على فكرة مبتكرة قابلة للتفكير الابتكاري.

٢- أن العمليات تتمثل في التطبيق الميداني لجدارات استحداث المشروع وإنمائه، ووصوله إلى مرحلة النضج في ضوء معايير التخرج من الحضانة، أي التفريخ من الحضانة. وتتم هذه العمليات في إطار ما تتيحه الحضانات من إمكانيات مكانية، وآلات ومعدات وتجهيزات وخدمات مساندة بأسعار رمزية، وذلك بالإضافة إلى تسهيلات ائتمانية والتي غالبا ما تمنح بدعم من الجامعة والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات الاهتمام. ومن أهم مقومات نجاح العمليات الخاصة باستحداث المشروعات المحتضنة وإنمائها ضرورة توفر قيادة إدارية وخدمات استشارية، لا سيما في مجال التسويق. ويجب أن تتمتع القيادات الإدارية وفيمن يقدم الخدمات الاستشارية الجدارات العلمية والخبرة الميدانية ، بالإضافة إلى تمتعهم بخصائص رواد الأعمال السابق ذكرها في الفصل الثاني من هذا الكتاب، وذلك انطلاقا من أن " فاقد الشيء لا يعطيه "، وأن روح رجل الأعمال تنقل كالعدوى بالاحتكاك بين المشاركين وقيادتها، وبينهم وبين المستشارين، وبين المشاركين أنفسهم إلى جانب الاستفادة بأثر عمليات التآزر والتعاوض synergism بين أعضاء هذا الفريق والتي تتمثل في توليد العديد من الأفكار للحل الإبداعي للمشكلات التي تعترض مسيرة المشروعات المحتضنة. والى جانب الاستشارات الإدارية فإن الحضانة توفر أيضا للمشاركين خدمات استشارية قانونية ومالية ومحاسبية بأسعار رمزية ويجب التأكيد على ضرورة توافر الموارد البشرية السابق الإشارة إليها قبل افتتاح الحضانة وإلا أصبحت مجرد مكانا لا يتوافر فيه المقومات الأساسية للنجاح.

٣- تتمثل المخرجات في رواد أعمال يملكون مقومات النجاح من علم وخبرة ميدانية للفقس hatching أو التخرج وذلك حسب معايير نضج المشروعات والتي ينبغي على قيادات الحضانة أن توليها اهتماما خاصا، بحيث لا تصبح الحضانة مكانا للمشروعات المستمرة، وإنما وسيلة لتفريخ مشروعات متجددة، وتطعيم سوق الأعمال بدماء متجددة من رواد الأعمال الشبان بشكل مستمر بما يؤدي إلى استمرار انتعاش السوق المحلي والقومي بخلق وظائف جديدة والتأثير الإيجابي على تنشيط المشروعات القائمة كما سبق ذكره.

## الحضانات الجامعية كوسيلة لتحقيق التنمية التكنولوجية

وللاستفادة من الحضانات الجامعية في مجال التنمية التكنولوجية، بالإضافة إلى ما سبق، ينبغي مراعاة ما يلي:

١- أن تتضمن البرامج الدراسية لا سيما في كل كلية من الكليات العملية مشروع تخرج على غرار الموجود حاليا بكليات الهندسة، وعلى أن يتم تشجيع هذه المشروعات واحتضان المتميز منها في حضانات رواد الأعمال التابعة للجامعة، ذلك لتحويل هذه الابتكارات إلى مجال التصنيع التجاري، وذلك كما سبق ذكره في الجزء الخاص بالجامعات الرائدة.

٢- أن يحدث تطوير جوهري في المناهج والبيئة التعليمية الجامعية ككل على تنمية التفكير الابتكاري الذي يعد حجر الأساس في التوصل إلى الابتكارات التكنولوجية كما سبق ذكره.

٣- نجاح الحضانة في أداء رسالتها في التنمية التكنولوجية، ينبغي على الجامعة أن تحل مشكلات الملكية الفكرية كما سبق أن ذكرنا في الفصل الثالث.

وينبغي أن نوضح أنه لكي يمكن تعظيم هذه التنمية التكنولوجية، يجب تطوير مناهج التعليم قبل الجامعي أيضا بحيث يراعي ما يلي:

١- تقديم التكنولوجيا بحيث يبدأ ذلك بالوصف المصحوب بالتجريب والخبرة باستخدام المنهج الحلزوني **Spiral Approach**، أي بشكل يبدأ بالسهل ويتصاعد في عمقه مع التقدم الدراسي للطالب، وذلك بالاستفادة بالانتقال الرأسي لأثر التعلم **transfer of learning**.

٢- الاهتمام بتنمية قدرة الطالب على الحل الإبداعي للمشكلات التي تتصاعد في درجة عمقها وتعقيدها كلما تقدم الطالب في مستوى الدراسة، وأن يتواكب ذلك مع تنمية مهارات الطالب على تحديد مصادر المعلومات ونوعيتها بالإضافة إلى مهارات الملاحظة والقياس والتقويم، مع الأخذ في الاعتبار أن تنمى لدى الطالب المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالتشكك العلمي الذي يقضي بعدم قبول الأشياء على علتها، بما يتضمنه ذلك من التدقيق في المسلمات والحقائق والنتائج.

٣- التأكيد على تنمية قدرات التخيل لدى الناشئة، ذلك عن طريق تصميم المواقف التعليمية بحيث تمكنهم من إدراك مراحل التقدم والتطور التكنولوجي عن طريق

التعامل مع الابتكارات التكنولوجية كما كانت عليه في الماضي، وكيف تطورت وتقدمت إلى ما هي عليه حالياً، وكما يتخيل أن تكون عليه مستقبلاً خدمة للاحتياجات البشرية المتطورة وتطلعاتها لسد هذه الاحتياجات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

٤- وإلى جانب ما سبق، فإن التوجه التكنولوجي للتعليم يتطلب تنمية مهارات إنسانية لدي الناشئة، ومن أهم هذه المهارات العمل الفريقي، ذلك باعتبار أن التوصل للابتكارات التكنولوجية ذات القيمة يتطلب تآزر مجهودات أكثر من فرد.

(لمزيد من التفاصيل عن راجع الجبالي، ١٤١٩ هجرية)

وكتعقيب ختامي على هذا النظام الفرعي، يوصي هذا النموذج الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مصر بمواكبة التطور المتسارع لإستخدام إستراتيجية الحضانات والصيغ المشابهة لها في الإعداد الميداني لرواد الأعمال الشبان، فقد أعلنت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمراكز البحثية بتشجيع احتضان المتميزين والتوجه في تحقيق هذا الغرض باستخدام ما يسمى مناطق التكنولوجيا **technology park**. وقد أعلن أيضاً في جريدة الأهرام بتاريخ ٢٥ يونيو ٢٠١٠ تكثيف الجهود لاستكمال الحضانة التكنولوجية بالقطاع الزراعي بالوادي الجديد بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا والسوق الأوروبية المشتركة والتي تقام على مساحة ٢٠ فدانا شمال منطقة الخارجة لتدريب شباب المزارعين وشباب الباحثين والمستثمرين ومهندسي الإرشاد الزراعي وتوعيتهم بكل ما هو جديد في إنتاج السلالات الحديثة من المحاصيل والأساليب التكنولوجية الحديثة في الزراعة وعمليات الخدمة والري والصناعات الغذائية وتكون هدفاً لاستضافة العلماء من ذوي الاختراعات الجديدة في كل المجالات الزراعية لنشر هذا الفكر وتسويقه بين المستفيدين من هذه الخدمات. ومشروع التجمعات التجارية التي تروج وتبني الشباب في استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال التجارة بما يتضمنه ذلك من استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

أي أن مفهوم الحضانات موجود في مصر، ولكن ما هو غير موجود هو التآزر الحقيقي بين الجامعات ومؤسسات التعليم، وأكاديمية البحث العلمي والمجتمعات المحلية، والمؤسسات الحكومية والمدنية، ومشاهير رجال الأعمال الرواد المقتنعون قلباً وقالبا بأهمية إعداد الشباب لريادة الأعمال كجزء من مسؤوليتهم الاجتماعية لتطوير المجتمعات على المستوى المحلي والقومي، وليس لاستكمال الوجاهة الاجتماعية،

وينبغي أن يتواكب هذا السعي مع السعي للحصول على الموارد المناسبة لإنشاء الحضانات وتشغيلها بشكل مستمر بالكفاءة والفاعلية المطلوبين، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية والمنظمات الدولية ذات الاهتمام.

ويؤخذ في الاعتبار في هذا الصدد أن كل جامعة يمكن أن تنشأ الحضانة الخاصة بها بالتعاون مع مجتمعها المحلي، أو الاشتراك مع أكثر من جامعة في استحداث حضانة أو منطقة تكنولوجية مشتركة، أو أن يكون هذا التضافر على المستوى القومي اعتمادا على مدى توافر الموارد المادية والمالية، وأهم من ذلك كله الموارد البشرية.

ولا نريد أن نترك انطبعا لدى القارئ أن الحضانات هي الإستراتيجية الوحيدة للتدريب الميداني لرواد الأعمال ولكن هناك العديد من هذه الإستراتيجيات، ولمزيد من التفاصيل فضلا

راجع Potter, 2008

ويحسن أن ننهي هذه الدراسة بالأهداف العامة النهائية لتعليم ريادة الأعمال

بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي المصرية في ضوء النموذج السابق:

تمكين الطلاب من الجدارات اللازمة لاستيعاب ثقافة ريادة الأعمال باستخدام مصادر المعرفة ذات العلاقة.

- تنمية ثقافة القياس لدى الطلاب واستخدامها في تحديد صفتهم الشخصية لإغراض الاختيار المهني Career Choice، بما في ذلك العمل و تملك المشروعات الرائدة.
- تهيئة بيئة التعلم اللازمة لاكتساب الطالب الرائد للجدارات العامة وجدارات إدارة الأعمال الخاصة بالمشروعات الرائدة.
- توفير التدريب الميداني المناسب للطلاب الرواد.
- توفير الدعم اللازم من الجامعات والحكومات والمؤسسات والمنظمات المحلية، والقومية والإقليمية، والعالمية.
- وللمهتمين بشئون تعليم ريادة الأعمال، يمكن النظر إلى هذه الأهداف كنقطة بداية لإعداد المعايير يليها جهودات للتنقيح والإضافة، ثم إعداد المؤشرات، وهكذا.

## المراجع

### المراجع العربية

- الجبالي، سعد أحمد، ٢٠٠٩ ، دليل تصميم وتقييم البرامج التدريبية، شبكة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد [www.naqaae](http://www.naqaae)
- الجبالي، سعد أحمد، ٢٠٠٧، محرر، المادة التعليمية للمنهج المقترح للتربية المدنية بكليات التربية جامعة قناة السويس.
- الجبالي، سعد أحمد، ١٤١٩ هجرية، "حضانات رجال الأعمال والأمن الاقتصادي"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد ٢٦ ،
- الجبالي، سعد أحمد الجبالي "الحضانات الجامعية: وسيلة فعالة لإعداد رجال الأعمال الشبان والمساهمة في تحقيق التنمية التكنولوجية بالتطبيق على جامعة الإمارات العربية المتحدة" المؤتمر الدولي الثالث لتنمية الموارد البشرية، ١-٢ مايو ٢٠٠٠، غرفة تجارة وصناعة أبو ظبي. (نال عليه الباحث شهادة تقدير كأفضل بحث قدم في المؤتمر).
- منظمة الأمم المتحدة (٢٠١٨)

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable->

[develop](https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-develop) شوهد في ٢٠١٨/١٢/٣٠

### المراجع الأجنبية

- Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). -impact firms: gazelles revisited. Washington, D.C.: Small Business Administration.
- Birch, D. L. (1981). Who Creates Jobs? The Public Interest, 65(Fall), 3-14.
- Birch, D. L., & Madoff, J. (1994). Gazelles. In Lewis C. Solmon and Alec R. Levenson, eds. Labor markets, employment policy and job creation (pp. 159-168). Boulder, Colo.: Westview Press.
- Birch, D. L., Haggerty, A., Parsons, W., & Cognetics, I. (1995). Who's creating jobs? [Cambridge, Mass.]: Cognetics, Inc.
- Boston University, Studying entrepreneurship at school of Business: <http://smg.bu.edu/exec/elc/Diploma/index.shtml>

- Christine Hamilton-Pennell, Economic impact on entrepreneurship. <http://supportingentrepreneurship.com/2009/03/05/economic-impact-of-entrepreneurship/>
- Covey, Stephen R, 2004, The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness, Simon & Schuster, London.
- Cross, Brenadett; Travaglione, Travagoline "The Untold Story: is the entrepreneur of the 21<sup>st</sup> Century Defined by Emotional Intelligence?", International Journal of Organizational Analysis, Vol:11 Issue:3, pp: 221-228.
- Dabbagh, N.; and Menasce, D., 2005 " Student Perception of Engineering Entrepreneurship: An Exploiter Study", Journal of Engineering Education, Vol. 95, No 2, pp. 153-156.
- Daft, Richard L. 2005, Management, Thomson South-Western, USA.
- Fayolle, Alain (2009, Universities, Innovation and Entrepreneurship: Good Practice Workshop, 12 June
- Fayolle, Alain, Essays on the Nature of Entrepreneurship Education, [http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/A/Rencontres\\_2006\\_Fayolle.pdf](http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/A/Rencontres_2006_Fayolle.pdf)
- Gibb, A. A., (1993) "The Enterprise Culture and Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals", International Small Business Journal, Vol. 11, no 3, pp 11-37
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; and Mackee, Annie 2005, The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results, The Time Warner Books, UK.
- Hamilton-Pennell (2009), " Economic Impact of Entrepreneurship", <http://supportingentrepreneurship.com/3/5/2009>.
- Hamilton-Pennell, C. (2007, July). The City of Littleton's economic gardening program: an entrepreneurial approach to economic development [presentation]. Helena, Montana, Pacific Northwest Economic Development Council.
- Havunen, Jouko June 2009, Entreprising Education in School, Case VASSA, Iceland, University of VASSA, Finland
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2009). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. Stockholm: Research Institute of Industrial Economics, [http://www.ifn.se/web/733\\_1.aspx](http://www.ifn.se/web/733_1.aspx).
- Hindle, K., (2007), Teaching entrepreneurship at the university: from the wrong building to the right philosophy, Handbook of Research in Entrepreneurship Education, volume 1 (Fayolle, A., ed.), Chetelham (UK): Edward Elgar Publishing.

- Histrich, Robert D; and Peters, P. Michael 2002, Entrepreneurship, The McGraw Hill Book Companies, Inc, New York.
- Hofstede, Geert, 1985 " the Interaction between National and Organizational Value Systems", Journal of Management Studies, 22, pp. 347-357.
- , 1993 " Cultural Constrains in Management Theory," Academy of Management Executive, 7, pp. 81-94.
- Johannisson, B., (1991), University training for entrepreneurship: A Swedish approach, Entrepreneurship and Regional Development, 3.
- Mitra, jay; 2008, towards an analytical framework for policy development; in entrepreneurship in higher education, potter, Jonathan ed., OECD. [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda). p 26
- Neumark, D., Zhang, J., and Kolko, J. D. (2006). Interstate business relocation: an industry-level analysis. San Francisco, Calif.: Public Policy Institute of California, <http://www.ppic.org/main/publication.asp?i=710>.
- Okudan, G. E; and Razaza, 2004," Teaching Entrepreneurial Leadership : A Project-Based Approach" Paper Presented at the 34<sup>th</sup> ASEE/EEE, Frontiers in Education Conference, Oct. 2004,
- Ortmans, Jonathan, 2009, Policy Makers in Egypt Launch Global Entrepreneurship Week, <http://www.entrepreneurship.org/PolicyForum/Blog/post/2009/11/1/Policy-makers-in-Egypt...>
- Plumly, L. Wayne Jr. and others, 2008 Developing Entrepreneurial Competencies: A student Business, Journal of entrepreneurship Education, Vol. II, , pp. 17-28.
- Potter, Jonathan, 2008, Entrepreneurship and Higher Education: Future Policy Directions, Entrepreneurship and Higher Education, Potter, Jonathan ed., OECD.
- Quello, S., & Toft, G. (n.d.). Economic gardening: next generation application for a balanced portfolio approach to economic growth. In The Small business economy for data year 2005: a report to the president (pp. 157-193). Washington, D.C.: Small usiness Administration, [www.sba.gov/advo/research/sbe.html](http://www.sba.gov/advo/research/sbe.html).
- Raphaeli, Nimrod, Ed, 2007, Lower Unemployment Rates in Egypt <http://www.memrieconomicblog.org/bin/content.content.cgi?news=26>, seen 1/19/2010.

- Rasmussen, Einar A. and Sorheim, Roger, (2006), Action-based Entrepreneurship Education, *Technovation* 26, pp 185 -194. Also available on line at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Robbins, Stephen P.; and De Cenzo, David A. 1998, *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Rosenberg, Mark J., 2001 *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill, New York.
- Schon, D. A 1999, *the reflective Practitioner: How professionals Think in Action*, Ashgate, Aldershot
- Senge, Peter M. (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Leaning Organization*, Random House, Business Books, UK.
- Small Business Development Corporation 2010, <http://www.smallbusiness.wa.gov.au>
- Social Research Center, 2004, *Impact of Macro-Economic Polices on Youth Employment in Egypt and Arab World*. <http://l.edu/src/macroeconomic/youth.htm>
- Stanford Technology Ventures Program, *Fostering Entrepreneurship Education at the University*: [http://stvp.stanford.edu/documents/about/presentations/TSeelig-New\\_Mexico.pdf](http://stvp.stanford.edu/documents/about/presentations/TSeelig-New_Mexico.pdf)
- Suffolk University, *Entrepreneurship Programs*, <http://www.cas.suffolk.edu/business/34847.html>
- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). *What is the value of entrepreneurship? A review of recent research*. Bonn, Germany: Institute for the Study of Labor, <http://ftp.iza.org/dp3014.pdf>.
- 25<sup>th</sup> Anniversary of Entrepreneurship Education Forum, Nov 2-6, 2007, Charleston, SC, p5.
- Reference of the measurement scales:  
<http://www.entrepreneur.com/greatminds/article197836.html>  
<http://www.thefilipinoentrepreneur.com/2007/03/12/qualities-of-successful-entrepreneurs.htm>  
<http://helpself.com/iq-test.htm>



## مستخلص

تعد ريادة الأعمال من التوجهات الحديثة التي أدت إلى تحول تركيز رسالة الجامعات من إعداد موظفين إلى إعداد الخريجين للعمل الحر بما في ذلك ريادة الأعمال، ولقد أدى ذلك إلى خلق أعداد كبيرة من الوظائف، التي أدت ومازالت إلى تجفيف منابع البطالة، وتحقيق النمو والأمن الاقتصادي، بالإضافة إلى تجفيف منابع الجريمة. ويمكن تعريف رائد الأعمال بأنه الشخص الذي يقتنص الفرص ويحولها إلى مشروع أعمال يتصف بالابتكارية والمغامرة المحسوبة.

ولتحقيق أهداف البحث فقد تم التوصل إلى نموذج لإعداد رواد الأعمال باستخدام مدخل النظم، وقد تم تقسيمه إلى أربعة نظم فرعية خصص لكل منها فصل في البحث وهي: ثقافة رواد الأعمال، خصائص رواد الأعمال، الإعداد الأكاديمي لرواد الأعمال، الإعداد الميداني بالتركيز على حضانات رواد الأعمال.

ولقد تم صياغة كل ما سبق في منهج متكامل يتضمن: الأهداف، المحتوى الذي يتضمن مجموعتين من الجدارات هما: الجدارات الناعمة أو العامة التي يجب توافرها لدى كل شخص بصرف النظر عن تخصصه لكي ينجح في أداء عمله التخصصي مثل جدارات الاتصال، والتعامل الإيجابي مع الغير والذكاء الانفعالي، أما المجموعة الثانية فهي الجدارات الصلبة أو التخصصية وهي جدارات إدارة الأعمال مثل اقتناص فرص الأعمال وتقويم جدواها، الإدارة المالية، إدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، التسويق الابتكاري واللوجستيات، وقد تتضمن المنهج أيضا تنظيم المحتوى، وإستراتيجيات التدريس، والتقويم، والذي يتضمن تقويم الكفاءة وتقويم الفاعلية.

## Abstract

**The Purpose of this research is to design a Normative Model For Educating Entrepreneurship at Egyptian Universities and Higher Education institutes. To achieve this goal, a thorough investigation of the relevant literature and practices are done. Based on the results of this review, the model has been proposed adopting Systems Approach. The systems is divided into four sub-systems each of which is tackled in a section of the research, that; is, entrepreneurship culture, personality traits of entrepreneurs, academic preparation and field training, Including Business Incubators. Accordingly, a curriculum has been developed. It includes goals, content which is divided into two sets of competencies, soft and hard. Soft competencies are needed for each person no matter what his specialty is in order to succeed in his job, such as emotion intelligence and communication competencies. The hard competencies are specialty competencies, in our case it is business competencies such as: garbing and evaluating business opportunities, managing production, financial management and creative marketing management. In addition to culture and content, the curriculum also includes content organization, teaching strategies and curriculum evaluation which includes efficiency and effectiveness.**