

تصميم نظام توصيل الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة

دراسة تطبيقية علي الخدمات التي تقدمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال
بالجامعات الحكومية المصرية

شيرين حامد محمد أبو وردة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ

ملخص البحث

تحظى الريادة باهتمام متزايد في مصر، حيث يأخذ هذا الاهتمام أنماطاً مختلفة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتأسيس التعليم الريادي في مصر إلا أنه لم يتم تأسيس مراكز للابتكار وريادة الأعمال سوى في أربع جامعات حكومية؛ والأكثر من ذلك أن تلك المراكز تفتقر إلى تصميم نظام واضح محدد المعالم لتوصيل الخدمات حتى الآن.

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة من ناحية، ويصلح للتطبيق بالجامعات الحكومية المصرية من ناحية أخرى. تم إجراء هذه الدراسة على أربع مراحل؛ حيث تمّ جمع البيانات وتحليلها من عينة مقدارها (٣٠٢) مفردة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية الأربع التي أعلنت عن تأسيسها لمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة؛ كما تمّ جمع البيانات من خلال المقابلات مع (١٠) من المشاركين بإحدى الجامعات الأجنبية في مصر والتي نجحت في توصيل خدمة التعليم الريادي؛ بالإضافة إلى جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع (٢٥) من المشاركين من الخبراء والمتقاعدين بوزارة التعليم العالي؛ وأخيراً تمّ جمع البيانات من (٧٥) من المشاركين بإحدى ورش العمل التي تمّ تنظيمها بإحدى الجامعات الحكومية المصرية الناشئة. تمكنت الدراسة الحالية من تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يلائم الجامعات الحكومية المصرية، الأمر الذي قد يمكن من دمج التعليم الريادي في نظام التعليم الوطني الرسمي بشكل يدعم تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة بجمهورية مصر العربية.

تقدّم هذه الدراسة ثلاثة إسهامات رئيسية في مجال التسويق، وهي: أولاً: تصميم نظام توصيل الخدمة يتواءم مع مفهوم الخدمة؛ ثانياً: تطوير مفهوم غير مألوف في المؤلفات والبحوث التسويقية وهي الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة والتي تفتقر بشكل ملحوظ إلى النماذج النظرية والعملية؛ ثالثاً: تقديم معيار لتقييم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال في الجامعات قائم على مراجعة وتحليل أفضل الممارسات لتلك المراكز بالجامعات العالمية المتميزة، وعلى درجة عالية من الصدق والثبات والجودة والكفاءة.

الكلمات الدالة: تسويق الخدمات، تصميم نظام توصيل الخدمة، الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، المواءمة مع مفهوم الخدمة.

Service Delivery System Design for Innovation & Knowledge-Intensive Services

An Empirical Study on the Innovation & Entrepreneurship Center' Services at Egyptian Public Universities

Sherein Hamed Abou-Warda

*Department of Business Administration, Faculty of Commerce,
Kafrelsheikh University, Kafrelsheikh City, Egypt*

Abstract

Entrepreneurship is receiving increased attention in Egypt. In spite of all efforts, only four Egyptian public universities had established innovation & entrepreneurship centers. Moreover, these centers ignored service delivery system that must be carried out for integrating the entrepreneurship education within universities.

The overall objective of the current study is to design service delivery system for innovation & entrepreneurship centers within Egyptian public universities. Qualitative research approaches were employed through four phase to design service delivery system for innovation & entrepreneurship centers which consistent with the concept of innovation & knowledge-intensive service.

It is important for practitioners and policy makers to gain insights on how designing service delivery system for innovation & entrepreneurship centers within universities; it can assist for obtaining higher economic growth& sustainable development, in keeping up with the fast pace of an open-market capitalist society & in promoting self-employment & training; which all lead to the reduction of unemployment.

This study offers three principal contributions: first, designing of service delivery system which consistent with the concept of service; second, development of an uncommon concept of innovation & knowledge-intensive services in the marketing literature that is incoherent & lacks theoretical models; third, identification best practices of innovation & entrepreneurship centers in universities by reviewing, analyzing marketing activities, and continuing to experiment.

Keywords: Service marketing, Innovation & knowledge-Intensive Services, Entrepreneurship education, Service delivery system design, Egyptian Public Universities

تصميم نظام توصيل الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة

دراسة تطبيقية علي الخدمات التي تقدمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال
بالجامعات الحكومية المصرية

شيرين حامد محمد أبو وردة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ

dr.shery_warda@yahoo.com

أولاً: مقدمة البحث

شهدت معظم دول العالم مؤخرًا تحولات واضحة نحو ما يسمّى بعولمة الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمعات المعرفة. فالاقتصاد القائم على المعرفة يعتمد على اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها واستثمارها بفاعلية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستمرة؛ أما مجتمعات المعرفة، فإنها تعتمد بشكل كبير على اكتساب المعرفة وتوظيفها لتحسين مستوى جودة الحياة للمواطنين بالشكل الذي يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. ومن ثم لا يمكن التحول إلى مجتمعات المعرفة دون التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة اللذين يؤثران بدورهما على منحنى النمو الاقتصادي بشكل يقارب المنحنى السائد للدول المتقدمة، لقد صاحب ظهور هذه الحقيقة ظهور التطور السريع والمتلاحق للخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة (Volkman et al., 2009 Martinez-Fern&ez et al., 2004; Mohr et al. 2005; Mohr, 1996; MTSAA, 2002, 2003; OECD, 2005; OECD KISA, 2006; Roberts, 2000; Takahashi, 1998).

ولحدائثة الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة Innovation & Knowledge-Intensive Services وأهميتها لتطوير المجتمعات؛ فقد ظهرت العديد من المحاولات التي هدفت إلى تحديد مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة، وبخاصة بعد ظهور خلط واضح من قبل بعض الباحثين في استخدامهم لمصطلحات مختلفة في إشارة لنفس النوع من الخدمة. فعلي سبيل المثال إستخدم كلا من OECD & Eurostat (2003) مصطلح الخدمات كثيفة المعرفة "knowledge-intensive" (KIS) (Viitamo, 2003) ؛ في حين أطلق عليها (Tomlinson 2000) "Knowledge-Intensive Business Services" (KIBS) (Werner & 2001) مصطلح "Knowledge-Intensive Business Services" ؛ بينما استخدم (Hermelin 2001) ، (Løwendahl 1997, 2000) مصطلح "Professional Services" ؛ في حين أطلق الكثيرون علي مثل هذه الخدمة مصطلح خدمات الأعمال كثيفة المعرفة والتكنولوجيا "Technology-related Knowledge-Intensive Business Services" (T-KIBS) (den Hertog & Bilderbeek, 2000; Miles et al. in Roberts, 2000 & Skogli, 1998).

وفي هذا الصدد يؤكد (Volkman et al., 2009) على أن الخدمات التي تقدّمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال من الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، من منطلق قدرتها على توليد المعرفة وخلق الابتكارات ونشرها واستثمارها، الأمر الذي يجعلها ركناً أساسياً في اقتصاديات جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية. وتؤكد العديد من الممارسات العملية أن الخدمات التي

تقدّمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال بمؤسسات التعليم العالي تعتبر بمثابة حلقة أساسية من منظومات مجتمع الابتكار والمعرفة من منطلق اهتمام تلك المراكز بتقديم الخدمات التي تدعم عملية المبادرة والريادة بالجامعات؛ مثل: خدمات تنمية مهارات الطلاب ورفع قدراتهم في مجال توليد الأفكار المبتكرة وتأسيس المشروعات الريادية، وإدارة عملية نمو وتوسع واستدامة الأعمال والمشاريع الريادية بما يساهم في التحول إلى مفهوم الجامعة ذات التوجه الريادي التي تؤسس لمجتمعات المعرفة وتشارك بفعالية في خطط تخفيض معدلات البطالة والتأهيل لسوق العمل (Gibb & Hannon, 2006; Gibb, et al., 2009). كما تساهم في تحقيق خطط التنمية المستدامة (Collinson, 1999) ، الأمر الذي جعلها تتزايد بصورة سريعة في جميع أنحاء دول العالم، الأمر الذي جعل أنشطة تطوير وتوصيل الخدمات التي تقدّمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال من أهم أنشطة التسويق الريادي (Abou- Wrda, 2016 b) Entrepreneurial Marketing.

لقد قامت مصر باتخاذ خطوات جادة تجاه صياغة التشريعات والسياسات والاتفاقيات المحفزة للمبادرة والريادة؛ حيث كان الحدث الهام في عام ٢٠٠٤ م، عندما تمت الموافقة على القانون رقم (١٤١ لسنة ٢٠٠٤م) (قانون تنمية المؤسسات الصغيرة) وصدور اللائحة التنفيذية للقانون، وذلك بالقرار رقم (١٢٤١ لسنة ٢٠٠٤م)، وتنص المادة رقم (٢) على (إنشاء مراكز التدريب لتأهيل أصحاب المنشآت وإعداد الراغبين في إقامتها من خلال تزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة لحسن إدارة هذه المشروعات) (Egyptian Prime Minister Decree No. 1241 of 2004) ، وإصدار عدد من المبادرات والقرارات لتشجيع ودعم وتطوير المشروعات في الفترة الأخيرة؛ مثل: مبادرة البرنامج القومي للتنمية البشرية والمجتمعية والمحلية (مشروعك) ، ومبادرة البنك المركزي المصري التي تستهدف ضخ (٢٠٠) مليار جنيه من البنوك لدعم المشروعات بسعر فائدة متناقص لا يتعدى (٥ %) سنوياً.

وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية تلك المجهودات إلا أن تلك المبادرات لم تلاق الإقبال المتوقع من جانب الشباب عليها، فمن خلال اهتمام الباحثة بتلك القضية وتواجدها المستمر مع الشباب تبين أن السبب الرئيسي لعزوف الشباب عن تلك المبادرات راجع إلى عدم تأهيل الشباب التأهيل المناسب لتأسيس وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والريادية، بما يمكن القول معه أن معظم تلك التشريعات والقرارات والمبادرات ركزت بشكل أساسي على تيسير التمويل للرياديين وأصحاب المشروعات، وتجاهلت توصيل التعليم الريادي وتأهيل الشباب لتأسيس وإدارة تلك المشروعات. الأمر الذي دفع الباحثة لمراجعة السياسات التعليمية المدعومة للمبادرة والريادة في مصر؛ حيث اتضح أن مصر قامت باتخاذ خطوات جادة في مجال دعم وتحفيز التعليم الريادي، ومحاولة إدماج تعليم الريادة بالمدارس الفنية والجامعات في مصر من خلال الشراكة مع منظمة (OECD)، والاتحاد الأوروبي (European Commission, OECD & ETF, 2008)، هذا ولا يزال هذا التعاون قائماً حتى الآن لدعم التعليم الريادي. واستجابة لتلك المبادرة قامت بعض الجامعات الأجنبية والإقليمية في مصر بتأسيس مراكز للابتكار وريادة الأعمال؛ حيث قامت الجامعة الأمريكية في القاهرة بتأسيس مركز (AUC V-Lab) كحضانة للأعمال المبتكرة والمشروعات الريادية، كما قامت الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بالإسكندرية حديثاً بتأسيس مركز لريادة الأعمال والتسويق الاستراتيجي.

غير أنه في الآونة الأخيرة قامت وزارة التعليم العالي في مصر باستصدار القرار الوزاري رقم (٣٧٢) بتاريخ ٢٠١٥/٢/١٦م بشأن الموافقة على إنشاء المركز الوطني للابتكار وريادة الأعمال بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بالوزارة، بهدف تشجيع الجامعات المصرية على تأسيس مراكز الابتكار وريادة الأعمال كجزء لا يتجزأ من الهيكل المؤسسي للجامعة، بحيث تعمل تلك المراكز على توصيل الخدمات التي من شأنها نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال والتحول إلى مجتمعات المعرفة ودمج التعليم الريادي بالبرامج الأكاديمية بالجامعات.. الأمر الذي شجّع بعض الجامعات الحكومية المصرية على تأسيس مثل هذا النوع من المراكز؛ حيث أعلنت جامعة المنيا وجامعة حلوان وجامعة طنطا وأخيرًا جامعة كفر الشيخ عن تأسيسها لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بجامعاتهم.

وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية تلك الجهود إلا أن الغالبية العظمى من الجامعات الحكومية المصرية لم تؤسس هذا النوع من المراكز حتى الآن، وحتى الجامعات التي أسست هذا النوع من المراكز لم تدرج أياً من البرامج الأكاديمية المتخصصة في ريادة الأعمال ضمن هياكل كليات الجامعة أو ضمن تخصصاتها المختلفة، وهذا يؤكد أن القيادات بوزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية المصرية لا يزالون غير مدركين لطبيعة دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في توصيل خدمات دعم التعليم الريادي بالجامعات.

إن مفهوم التسويق في مؤسسات التعليم العالي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وعلى الرغم من تأثير قطاع التعليم العالي بالتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال بشكل كبير، إلا أن القليل من الجامعات هي التي استجابت لمفاهيم التسويق الحديثة التي تنظر إلى الطالب على أنه عميل يجب العمل على إشباع احتياجاته وتلبية رغباته (Brookes, 2003; Svensson & Wood, 2007; Eagle & Brennan, 2007; Verma & Thompson, 1999) من خلال عمليات التوجه بالعمل والتي تستوجب استحداث وتطوير وتوصيل البرامج الأكاديمية والخدمات التعليمية التي تفوق توقعاته (Durkin et al 2016). إن المفاهيم التسويقية بصفة عامة ومفاهيم التسويق الريادي بصفة خاصة أصبحت من أهم التوجهات التي تتبناها المؤسسات التعليمية المتميزة لبناء جيل متميز قادر على الابتكار والإبداع وتحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للدول (Jones & Hegarty, 2011; Ashmore, 2012; Dasmani, 2011; Glazer, 1991).

ومن هنا تأتي أهمية موضوع البحث كأحد الموضوعات الهامة لزيادة التعمق في موضوعات ترتبط بالتخصص الدقيق للباحثة في مجال التسويق كأحد أهم الخيارات التسويقية الاستراتيجية، ولاسيما وأنه يسعى إلى تصميم نظام لتوصيل الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة كأحد الخدمات غير التقليدية التي تقدّمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال لدعم التعليم الريادي بالجامعات المصرية بغرض المساهمة في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في مصر.

ثانياً: نبذة عن نشأة مراكز الابتكار وريادة الأعمال

لعبت السياسة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) دوراً مهماً في تحفيز منهج مبتكر يعمل على تجميع الممارسات الجيدة للجامعات في مجال التعليم الريادي، ودعم تبادل الدروس المستفادة من تلك الممارسات؛ حيث تمّ إنشاء مركز OECD LEED للتطوير

والإبداع في عام ٢٠٠٣م والذي التزم ببناء برنامج LEED بهدف المساعدة على تطوير وتوصيل الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، مستغلة خبرتها في الأعمال الريادية والاندماج الاجتماعي، وفي ضوء هذه الأهداف، قام برنامج LEED بعمل دراسة حالات للممارسات الجيدة لعشرين مركزًا متميزًا من مراكز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة شرق ألمانيا، وفنلندا، والمملكة المتحدة، وبولندا، وجنوب إفريقيا، وفرنسا، والولايات المتحدة؛ حيث تمكنت هذه الدراسة من وضع قائمة بالمعايير التي تشكّل الممارسات الجيدة لتلك المراكز في دعم الابتكار والتعليم الريادي وبدء تشغيل ونمو المشروعات الريادية (OECD LEED, 2009).

وفي هذا السياق ركّزت الندوة الإقليمية لليونسكو على ضرورة التفرقة بين مفهوم تعليم الريادة في الدول المتقدمة من جهة والبلدان النامية من جهة أخرى؛ حيث أوضحت أن تعليم الريادة في الدول المتقدمة هو الخلق والإبداع والتجديد والتفكير خارج المحددات، بينما في الدول النامية هو الوسيلة لتنمية الاستعدادات الإيجابية تجاه العمل الحر والتوظيف الذاتي (اليونسكو، ٢٠٠٨)، ووفقًا لهذا النهج، قامت اليونسكو بتنفيذ مشروع إقليمي لدعم مفهوم المبادرة والريادة في برامج التعليم والتدريب (النظامي وغير النظامي)، تشمل المرحلة الأولى من المشروع أربع دول عربية هي: (مصر، الأردن، تونس، سلطنة عمان)، يليها جميع البلدان العربية. إنَّ استراتيجية اليونسكو بالتعاون مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية ركزت من خلال مشروع تعليم الريادة في الدول العربية المشتركة على تبادل الخبرات والمعلومات بشأن عدد من المبادرات والمشاريع الريادية في المنطقة العربية، ووضع آليات للتعاون والتنسيق بين المؤسسات التعليمية والتدريبية وقطاعات العمل، وإدخال ريادة الأعمال في مفهوم التعلم مدى الحياة، بما يسهم في تنشيط الاقتصاد وخلق فرص عمل أكثر فعالية وإيجاد مشاريع مستدامة بتلك الدول (اليونسكو، ٢٠١٠).

وفي هذا الصدد أوضحت منظمة العمل الدولية أن برنامج تعليم الريادة Entrepreneurship Education هو أحد البرامج الأكاديمية التي تركز على فكر العمل الحر من خلال الإعداد الجيد للشباب للانتقال به من التعليم التقليدي إلى العمل الحر مباشرة لمعالجة تحديات تشغيل الشباب عالمياً، وحفز أسواق العمل الوطنية على امتصاص الأعداد المتزايدة للخريجين، فضلاً عن توفير فرص توظيف لائقة ومنتجة للشباب (سيز لوكاس، جيز دير، ٢٠٠٩). الأمر الذي دفع منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية في الاشتراك لوضع مفهوم لتعليم الريادة بمعناه الواسع على أنه: «أسلوب تعليمي يعمل على زيادة إحساس الفرد بالاحترام الذاتي والثقة بالنفس عن طريق التشجيع والرعاية والاهتمام وتنمية المواهب والابتكار للفرد وبناء المهارات والقيم المتصلة لإدراك الفرص المتاحة لهم بعد انتهاء مرحلة التعليم، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى التركيز على أنظمة توصيل الخدمات التعليمية الجديدة والمستحدثة» (اليونسكو، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٦).

وهكذا بدأت الجامعات تتخصص في مجالات معينة مثل مراكز الابتكار والريادة في التقنية والاتصالات كما هو الحال في مراكز Stanford University، ومراكز للمرأة الريادية، وأخرى للشباب والمراهقين، ومراكز تميز للأطفال كالذي أنشأته ديزني في أورلاندو (Brown, 2000)، كما شجّع هذا الأمر على إنشاء العديد من الجمعيات المهنية والعلمية المتخصصة في الأعمال الريادية وإدارة رأس المال المخاطر، كما شجّع أيضاً على إصدار مجلة أمريكية تصنف تلك المراكز من حيث تحويل الابتكارات إلى مشاريع تجارية.

وانطلاقاً من هذا التوجه العالمي الجديد، أصبح انتشار مراكز الابتكار والريادة في الجامعات والوزارات والمؤسسات والجمعيات العربية والمصرية ظاهرة واضحة وصلت إلى النضج؛ حيث بدأت تلك المراكز تنتشر في بعض الجامعات العربية لتقديم البرامج الأكاديمية لماجستير ودبلوم ريادة الأعمال، والبحوث العلمية في مجال بدء تشغيل المشروعات وتقديم البرامج التدريبية والاستشارات في مجال المشروعات الريادية وإنشاء حضانات الأعمال وتمويل المشروعات الصغيرة؛ مثل: معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود. كما بدأت تلك المراكز في الانتشار بالمراكز بالوزارات والمؤسسات المصرية؛ والأكثر من ذلك بدأ انتشار تلك المراكز بالجامعات في مصر؛ مثل: مركز الريادة و(AUC V Lab) بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، ومركز ريادة الأعمال والتسويق الاستراتيجي بأكاديمية العلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بالإسكندرية، ومركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة النيل، كما بدأت تلك المراكز أيضاً في الظهور ببعض الجامعات الحكومية المصرية؛ مثل: مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا بجامعة طنطا، ومركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة المنيا، ومركز المشروعات الصغيرة وتشغيل الخريجين بجامعة حلوان، ومركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة كفر الشيخ.

إنّ الدول التي ما زالت لا تدرك بعد أن الابتكار والريادة هي العوامل الأكثر أهمية لبناء القدرات وتنمية المهارات القادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ستجد نفسها على هامش التحولات بل والمتضرر الأكبر منها، ولاسيما بعد ثورات الربيع العربي. لقد أكد برنامج الإصلاح والديمقراطية في العالم العربي لمركز التنمية والديمقراطية وسيادة القانون (CDDRL) في جامعة ستانفو بكاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية على ضرورة الاهتمام بتعليم ريادة الأعمال في الدول العربية ولاسيما بعد ثورات الربيع العربي؛ جاء هذا من خلال مسح لـ(١٢٠٠٠) مفردة من سكان الدول العربية وهي: مصر، السعودية، الجزائر، الإمارات، المغرب، تونس، الأردن، الكويت، قطر، سوريا، لبنان، عمان، البحرين. حيث أكدت الدراسة أن الربيع العربي أثر سلبيًا على اقتصاديات العديد من الدول العربية، الأمر الذي يجعل من ضرورة الاهتمام بإحداث التغيير الاجتماعي وإشراك المواطنين في تحسين مجتمعاتهم المحلية اجتماعياً واقتصادياً من خلال برامج التعليم الريادي ضرورة ملحة. إضافة أن هذا الاتجاه يمكن اتخاذه كوسيلة لتخفيض معدلات البطالة للخريجين (باكنر، بيجيس، الخطيب، ٢٠١٢)؛ فلم يعد دور التعليم العالي يقتصر على تقديم التعليم والبحث فحسب، بل بات أحد القوى الموجهة لتوصيل المعرفة والخبرة الثقافية والعلمية المتركمة لإحداث النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة.

ثالثاً : الدراسات السابقة

تمّ تخصيص هذا الجزء لعرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث؛ حيث تمّ تقسيم هذه الدراسات إلى أربع مجموعات كما يلي:

- أ- المجموعة الأولى: دراسات تناولت مفهوم تصميم نظام توصيل الخدمة والمفاهيم المرتبطة به.
- ب- المجموعة الثانية: دراسات تناولت مواءمة تصميم نظام توصيل الخدمة مع مفهوم الخدمة.
- ج- المجموعة الثالثة: دراسات تناولت مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة.
- د- المجموعة الرابعة: دراسات تناولت الممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال.

وفيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة الخاصة بكل مجموعة، مع تقديم تعليق على كل مجموعة علي حده، يعقبه تقديم تعليق عام علي مجموعات الدراسات السابقة ، ثم بيان كيفية الاستفادة من نتائجها في الدراسة الحالية.

أ- المجموعة الأولى: دراسات تناولت مفهوم تصميم نظام توصيل الخدمة والمفاهيم المرتبطة به

بمراجعة تيار البحوث المحدود الذي تناول موضوع تصميم نظام توصيل الخدمة، لاحظت الباحثة وجود خلط واضح من قبل بعض الباحثين في استخدامهم لمصطلحات مختلفة مثل مصطلح ابتكار الخدمة Service Innovation، وتصميم الخدمة Service Design، وتطوير الخدمة الجديدة New Service Development، وتوصيل الخدمة Service Delivery، ومعايير توصيل الخدمة Service Delivery Standards، وإطار توصيل الخدمة Service Delivery Framework، في إشارة لمصطلح تصميم نظام توصيل الخدمة Service Delivery System Design موضوع الدراسة الحالية. الأمر الذي يستوجب ضرورة توضيح الفروق بين هذه المصطلحات، وهو ما سيتم تناوله كما يلي:

ابتكار الخدمة Service Innovation

تمَّ تعريف مصطلح ابتكار الخدمة Service Innovation بأكثر من وجهة نظر، تبدأ من تعريف (Edvardsson et al., 2000) الذي عرّفها على أنها «هي مرحلة إنتاج الفكرة idea generation»، مما يعني أن ابتكار الخدمة هي جزء من عملية تطوير الخدمة الجديدة New Service Development، وصولاً إلى وجهة النظر التي ترى أن ابتكار الخدمة «هي العملية الكلية لتطوير الخدمة» (Sundbo, 1998). وقدم (Vos, 2010) تعريفاً أكثر شمولاً لابتكار الخدمة، والذي عرّفها على أنها: «عملية متعددة الأبعاد تشمل مزيج من عمليات التصميم designing والتحقق realizing والتسويق marketing للخدمة الجديدة و/أو للخدمات القائمة كمحاولة أخيرة لخلق تجارب تستحق من العملاء إعادة استخدامهم لتلك الخدمة مرة أخرى».

وفي هذا الصدد أكد (Hollis & Melissa, 2001: p.1) على وجود نوعين من ابتكار الخدمة Services Innovation: أولاً، تحسين الخدمات الحالية أو القائمة، ويتم ذلك عن طريق دراسة المشكلات، ثم العمل على تقديم الخدمات التي تتوافق واحتياجات السوق. ثانياً، توصيل الخدمات كثيفة المعرفة عن طريق الاستفادة من تجارب المؤسسات في دول العالم المختلفة وترجمة هذه التجارب، ثم دراسة مدى إمكانية هذه الخدمات على إشباع احتياجات المستفيدين، ومن ثم؛ فإن عملية ابتكار الخدمة يجب أن تتوافق مع الإمكانيات المختلفة للشركات مقدمة الخدمة (Caseley, 2003; Boone, 2000; Cook et al. 1999; Donnelly, 1985)، بالشكل الذي يدعم بقاء تلك الشركات ونموها وتميزها في بيئة متغيرة تتسم بالمنافسة والإبداع وتقلص دورة حياة الخدمة (Bold, et al., 2010). ولعل ذلك ما دفع (Vos, 2010) من خلال مراجعته للمؤلفات النظرية في مجال تسويق الخدمات، وكذا من خلال نتائج دراسته للماجستير في موضوع ابتكار الخدمة، إلى التأكيد على ضرورة تحديد مفهوم الخدمة Service Concept المقدمة عند إدارة عملية ابتكار الخدمة؛ حيث أكد على ضرورة الاعتماد على مشاركة العملاء من خلال بحوث التسويق والتي تستقصي مواصفات الخدمة عند القيام بعملية ابتكار الخدمة التقليدية، أما

الخدمات كثيفة المعرفة والتكنولوجيا؛ فأوصى بضرورة الاعتماد على التجارب والممارسات الناجحة للشركات الكبيرة مقدمة تلك الخدمات عند القيام بعملية ابتكار الخدمة.

تصميم الخدمة Service Design

أما مصطلح تصميم الخدمة Service Design يبدو أكثر ضيقاً من مصطلح تصميم نظام توصيل الخدمة؛ حيث يعرّفه (Gummesson, 1991) على أنه «تجسيد مفهوم الخدمة في الخرائط flowcharts والرسومات». كما يعرّفها (Norling et al., 1992) على أنه «هو العمل الذي يقوم بتحديد الفكرة المتعلقة بالخدمة الجديدة في الرسومات والمواصفات». أما بقية التعريفات التي تناولت مفهوم تصميم الخدمة؛ فقد تناولت المدى لتغطية العملية برمتها بداية من مرحلة الفكرة وحتى التقديم (Zeithaml et al., 1990; Martin & Horne, 1993; Gupta, 2000; Pullman, 2000; Tansik & Smith, 2000). لقد اكتسبت الخرائط الهندسية للخدمة Service Blueprinting ومخططات الخدمات Service Maps تأييداً واسع النطاق على مدى السنوات الثلاثين الماضية، بوصفهم من أهم الأدوات الشاملة التي تم استخدامها في تصميم الخدمة (Kim & Kim, 2001; Lynch & Cross, 1995; Shieff & Brodie, 1995). ورغماً عن أن هذه النماذج والأساليب يرجع جذورها إلى أنظمة التفكير Systems-Thinking التي كانت تستخدم تلك الخرائط في تصميم عمليات تصميم السلعة (Shostack, 1982; 1984; 1987)، إلا أنه أمكن تطبيقها على حالات تصميم الخدمة من خلال دمج وجهة نظر العملاء في نموذج التصميم، حيث استطاعت تلك الخرائط أن تحسن كل مراحل تصميم الخدمة (Zeithaml et al., 2006).

وعلى الرغم من ذلك؛ فقد تعالت الأصوات التي تؤكد أن المخططات الهندسية لتصميم الخدمة تعاني من قصور شديد تمثل في عدم وجود معايير قياسية للخدمة، بالإضافة لعدم وجود منهجية موحدة في عملية التصميم، الأمر الذي يمكن أن يتسبب في ظهور مشاكل عدم وجود أساسيات لعمليات تصميم الخدمة (Congram & Epelman, 1995; Gummesson, 1994)، ولعل ذلك أدى إلى عزوف العديد من الشركات مقدمة الخدمة عن استخدام تلك الخرائط عند تصميم الخدمة (Antony, 2004)، وبالتالي خلق تحديات كبيرة أمام تلك الشركات. إن ذلك دفع كثير من الباحثين إلى التأكيد على ضرورة اتباع المنهج المتكامل عند تصميم الخدمة، بحيث يكون النظام مبنياً على مواءمة مفهوم تلك الخدمة مع عملية تصميم الخدمة لدعم استراتيجية السوق المستهدف (Goldstein et al., 2002; Heskett, 1987; Roth & Menor, 2003).

تطوير الخدمة الجديدة (NSD) New Service Development

عملية تطوير الخدمة الجديدة تماثل إلى حد ما عملية تطوير السلع الجديدة، غير أن الاختلاف ينحصر في اختلاف أنشطة وأساليب البحث (Johne & Storey, 1998)، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على تعريف تطوير الخدمة الجديدة New Service Development (NSD)؛ حيث عرّفها كل من (Johnson et al., 2000) على أنها: «العملية الشاملة لتطوير الخدمة الجديدة المقدمة والتي تشمل مجموعة كاملة من المراحل»، تبدأ من مرحلة بداية ظهور الفكرة المبدئية، وتنتهي بطرح تلك الخدمة في السوق (Cooper et al., 1994). ويتفق

(Edvardsson et al. , 2000) مع المفهوم السابق، غير أنهم أضافوا أن مفهوم تطوير الخدمة الجديدة يمتد ليشمل: الاستراتيجية، الثقافة، سياسة الخدمة، والتنفيذ، غير أن (Tatikonda & Zeithaml, 2002 يعرفها على أنها: «العملية التنظيمية التي تربط التسويق بالقدرات التشغيلية لتصميم وتنفيذ الخدمة التي تخلق القيمة للعميل» (Tatikonda & Zeithaml, 2002: (p. 201).

من خلال مراجعة شاملة لتيار البحوث الذي تناول عملية تطوير الخدمة الجديدة أكد عديد من الباحثين على وجود نقص شديد في تيار البحوث التي قامت بتقديم نماذج تطوير الخدمة الجديدة في قطاع التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى خلق فجوة معرفية كبيرة على مستوى الممارسة العملية وفجوة معرفية كبيرة على مستوى البحوث الأكاديمية في مجال التسويق في قطاع التعليم العالي (Durkin & McKenna, 2011)، وحتى البحوث التي تناولت تطوير الخدمة الجديدة بشكل عام خلت من تصميم نموذج يأخذ في اعتباره مواءمة عملية تطوير الخدمة الجديدة مع مفهوم الخدمة (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Martin & Horne, 1993; Tax & Stuart, 1997; Edvardsson et al., 1995 ; Martin & Horne, 1993; Lovelock, 1984; Abou-Warda, 2016 b).

الأمر الذي دفع بعض الباحثين لإعطاء المزيد من الاهتمام لبناء نموذج لتطوير الخدمة الجديدة يتواءم مع مفهوم الخدمة المقدمة؛ حيث اقترح (George, 2003) ضرورة إدراج وجهة نظر العميل (الطالب) Voice of the customer لضمان نجاح عملية تطوير الخدمة التعليمية الجديدة، كما أكد (P&e et al. , 2000) على ضرورة دراية العملاء Customer Awareness بعملية تطوير الخدمة التعليمية الجديدة، وأخيراً أكد (Kim & Wilemon , 2002) على ضرورة إدماج جميع مجموعات الأطراف ذوي المصلحة Stakeholder في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة التعليمية الجديدة، وعلى النقيض تماماً تبني (Robert ,1995) منهجاً مختلفاً تماماً، يعتمد على المنهج الابتكاري والإبداعي عند تطوير الخدمة الجديدة، من منطلق أن العميل لا يوجد لديه أي تصور عن الأفكار الابتكارية الخاصة بتطوير الخدمة الجديدة، الأمر الذي يجعل من الأهمية بمكان ضرورة الاعتماد على مقدمي الخدمة التي تعتمد على مصادر البيانات الداخلية عند إجراء عملية تطوير الخدمة الجديدة.

وعلى نحو مماثل قامت دراسة (Shekar ,2007) ودراسة (Brinkerhoff & Dressler ,2003) بتطوير نموذج مبتكر لتطوير الخدمة الجديدة على أساس تجميع الممارسات الجيدة وقصص (النجاح) وخبرات المشاركين، واقترح (Beverl et al. ,2010) ضرورة التركيز على مقدمي الخدمة عند القيام بعملية تطوير الخدمة الجديدة، من منطلق أن تلك العملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلامة التجارية، وهذا يعني ضرورة تبني منهج مرن ومبتكر عند القيام بعملية تطوير الخدمة الجديدة. وقدمت دراسة (Durkin et al. , 2016) منهجية دراسة الحالة والتي اعتمدت على المقابلات المتعمقة مع القيادات الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المصلحة عند القيام بعملية تطوير الخدمة التعليمية الجديدة والمتمثلة في تطوير البرامج الجديدة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة. وأخيراً قدمت دراسة (Abou-Warda, 2016 b) إطاراً لتطوير أحد الخدمات التعليمية الجديدة وهي خدمة التعليم الريادي بالجامعات، تأخذ هذه الدراسة في الاعتبار ضرورة مواءمة هذا الإطار مع مفهوم الخدمة المقدمة؛ حيث تمّ تطوير هذا

الإطار من خلال أربع مراحل؛ حيث شملت مراحل الدراسة مراجعة الممارسات الجيدة في هذا النوع من الخدمات بالجامعات المتميزة في تقديم هذا النوع من الخدمات، القيام باستخدام منهج دراسة الحالة، تقييم النتائج وتأكيداتها من خلال عرض النتائج على حالة النجاح Success Case، مناقشة النتائج مع مجموعات من الباحثين وكبار المسؤولين في الجامعات وأصحاب المصلحة المعنيين في ورشة عمل، وقد تمّ الاستعانة بمجموعة التركيز focus group والمقابلات شبه المهيكلة semi structured لصياغة قصص حالة النجاح case stories "success"، كما تمّ استخدام تقنيات أسلوب دراسة الحالة التقليدية كوسيلة لتوثيق كل خبرات المشاركين.

توصيل الخدمة Service Delivery

يمكن تعريف توصيل الخدمة من قاموس جامعة كامبردج للأعمال Cambridge Business English Dictionary على أنه: «جميع التصرفات التي تمّ العمل بالخدمة»، فتوصيل الخدمة يعني أن تعمل جميع الأقسام بالشركة مقدمة الخدمة على تحسين الخدمة لمقابلة توقعات الأسواق المستهدفة واحتياجات العميل (Cambridge Business English Dictionary, 2016). أما على مستوى الممارسة العملية؛ فيؤكد مديرو التسويق بكبري الشركات الخدمية أنه تمّ اكتشاف ثمان سمات جديدة لمفهوم توصيل D-E-L-I-V-E-R-Y الخدمة، والتي يمكنها أن تساعد مقدمي الخدمة على وضعها في مركز الريادة والصدارة، وبالتالي؛ فمفهوم توصيل الخدمة يعني: «مسئولية جميع العاملين في الشركة مقدمة الخدمة عن توصيل خدمة جيدة للعميل من خلال مفاهيم توصيل الخدمة وهي: التخصيص، التمكين، الارتباط، الاعتراف، التقدير، الخبرة، التمثيل، تقبل المسؤولية»؛ حيث يمكن توضيحها كما يلي (Linked In Corporation, 2016):

(D) Dedicated التخصيص: حيث إنّ العميل في لحظة ما يحتاج إلى المساعدة، لذا؛ فعلى الشركة مقدمة الخدمة أن تشعر كل عميل بأنها متخصصة لمساعدته، وهو الأولوية الأولى لها وليس فردًا في القائمة.

(E) Empowered التمكين: يجب تمكين موظفي الخطوط الأمامية ومنحهم الصلاحيات لتقديم خدمة متميزة للعملاء دون الرجوع لرؤسائهم، غير أن التمكين لا بدّ وأن يسبقه تدريب الموظفين، وتوفير الأدوات المناسبة، والاعتراف بالإمكانات الفردية، وإظهار الثقة والدعم للموظفين، والاستماع إلى تجاربهم في حل المشكلات، وإزالة أي عقبات أو الظروف التي تواجههم.

(L) Linked الارتباط: يجب على جميع العاملين بالشركة مقدمة الخدمة من ارتباط جميع الأعضاء في نطاق في الدعم المتبادل والعمل معًا لتوصيل الخدمة للعميل، الأمر الذي يستدعي من جميع الموظفين العمل معًا لتحقيق المنفعة المتبادلة بين الشركة وعملائها.

(I) Informed الاعتراف: في الماضي غالبًا ما كان قسم خدمة العملاء مهملاً من قبل الإدارة، وبالتالي؛ فكان غالبًا ما يتم تجاهلهم وعدم الاهتمام بتدريبهم، غير أن تلك الشركات أدركت اليوم أهمية الموظفين في الخطوط الأمامية، وأهمية الاعتراف بمكانتهم وتأهيلهم للتعامل مع العملاء، من منطلق أنهم يمثّلون الشركة مقدمة الخدمة ليس فقط للعملاء الحاليين، ولكن للعملاء الجدد والمحتملين، لذا يجب عمل تدريب شامل لهؤلاء الممثلين على الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذا

النظم والسياسات والإجراءات، كما يتم رفع قدراتهم على كيفية حل المشاكل والتعامل مع الأزمات، وكيفية بناء رضا العملاء وزيادة مستوى الثقة في الخدمة المقدمة.

(V) Valued التقدير: يجب أن يشعر الموظفون في صفوف المكاتب الأمامية بقيمة عملهم، وبالتالي بقيمة عملائهم، فشعور الموظفين بقيمة عملهم سيجعلهم ينتجون بشكل أكبر وسيجعلهم يتفانون في خدمة عملائهم، وبالتالي توصيل الخدمة للعميل، لذا؛ فعلى الشركة مقدمة الخدمة أن تعمل على توصيل تقديرها لموظفيها وعمالها من خلال توفير التدريب لموظفيها في الخطوط الأمامية والاستجابة لأرائهم وردود أفعالهم واحتياجاتهم، والاعتراف بمساهماتهم في توصيل الخدمة، بالإضافة إلى تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وشهادات التقدير أو الهدايا الصغيرة في المناسبات المختلفة.

(E) Experienced الخبرة: يجب اختيار موظفي المكاتب الأمامية من ذوي الخبرة في التعامل مع العملاء، بحيث يكون له القدرة على إظهار الثقة والود والألفة والمودة مع العميل وإبداء الاهتمام وليس التدخل والبعد عن الغطرسة بحيث يستغل خبرته في إعطاء التوازن التلقائي الصحيح مع العميل والتحول بسرعة إلى توازن جديد للعميل الذي يليه.

(R) Representative التمثيل: العمل على تعميق مفهوم التمثيل لدى موظفي المكاتب الأمامية، بحيث يدرك هؤلاء الموظفون أنهم الممثلون الرسميون عن الشركة مقدمة الخدمة، وبالتالي فيعملون دائماً بما يصب في مصلحة الشركة. الأمر الذي يستوجب تدريبهم بداية من المظهر الشخصي لهم وحتى أسلوب الكلام والاتصال والتواصل، بما يقدم صورة إيجابية قوية للشركة ومصلحة صادقة في مساعدة العملاء.

(Y) Your Responsibility المسؤولية: يجب أن يتحمل موظفو خدمة العملاء مسؤوليتهم الكاملة عن دورهم كممثلين الخط الأمامي للشركة للعمل على توصيل الخدمة للعملاء.

معايير توصيل الخدمة Service Delivery Standards

يمكن تعريف معايير توصيل الخدمة Service Delivery Standards على أنها: «مجموعة من المعايير الواضحة والمعلنة والتي تشمل مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس، بحيث تحدد مستوى معيناً من الأداء يمكن تحقيقه في ظل الموارد المتاحة، والتي يتم رصدها واستعراضها بهدف تحسين الأداء التسويقي (Radloff, 2011). وبالتالي؛ فإنّ معايير توصيل الخدمة تمثل الجزء المستهدف من عملية توصيل الخدمة Service Delivery والتي تمّ تحديدها مسبقاً من قبل المنظمة مقدمة الخدمة، وهي تتكون من مجموعة من الالتزامات التي تتعهد المنظمة بتوصيلها عند تقديم الخدمة، كما أنها أيضاً تصف توقعات العميل أو المستخدم بشأن ما يتلقاه من الخدمة، والطريقة التي سيتم توصيل الخدمة من خلالها (Radloff, 2011).

هكذا يتضح أن معايير توصيل الخدمة تخفّف الغموض المرتبط بعملية تقديم الخدمة، وتوفر للعملاء مجموعة من الالتزامات التي يمكن أن يشار إليها عند تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي؛ فإن المنظمات التي تلبّي أو تتجاوز هذه المعايير بدورها تشهد زيادة في رضا العملاء وتحسن في الأداء التسويقي الكلي، إنّ محاولة وضع معايير توصيل الخدمة في أيّ منظمة وخاصة المنظمات التي تقدّم خدمات عامة للجمهور، تعتبر نقطة في غاية الأهمية سواء للعميل أو للمنظمة مقدمة

الخدمة. فمعايير توصيل الخدمة تحمل مجموعة من المؤشرات التي تعتبر التزامًا من قبل المنظمة بما تقدّمه للجمهور، بحيث تصبح مسؤولة عن توصيل الخدمة للعميل بمستوى جودة مقبول، وعلى الجانب الآخر؛ فإنّ تلك المعايير الهادفة والمناسبة والقابلة للقياس تساعد المنظمة في عمليات الرصد والتقييم ومراجعة الأداء التسويقي لخدماتهم، بما يمكنها من تحديد العمليات التي يجب تحسينها، الأمر الذي يساعدها في النهاية على التحسين المستمر لمستوى الخدمات المقدمة. وفي هذا الصدد أكّدت الدراسات أن توصيل الخدمة يتأثر بالعديد من العوامل المختلفة مثل عدد العملاء، وكذلك طبيعة وتعقيد طلباتهم، علاوةً على عدم تجانس توقعات العملاء، مما أدّى إلى اختلاف تفسير توصيل الخدمة بين مجموعات المستخدمين لأنواع الخدمات المختلفة.

الأمر الذي أدّى إلى تعالي الأصوات التي تنادي بضرورة مواءمة مفهوم الخدمة مع عملية تصميم معايير توصيل الخدمة، بحيث يتم وصف الخدمة من حيث خصائصها features، وعناصرها الملموسة وغير الملموسة، والمنفعة التي تقدّمها benefits، والقيمة value التي تقدمها الخدمة للعملاء (Heskett, 1987; Scheuing & Johnson, 1989; Goldstein et al., 2002; Lovelock & Wirtz, 2004). ولعل ذلك ما دفع أحد المنظمات إلى محاولة خلق معايير توصيل الخدمة الذي يتناسب مع خدماتها المقدمة وهي خدمات الدعم للنظام التعليمي Services Support (Radloff, 2011)، كما دفع أحد الباحثين إلى محاولة مواءمة مفهوم الخدمة عند تصميم معايير الفحص التسويقي Marketing Auditing لأحد الخدمات التعليمية المقدمة وهي خدمة التعليم الريادي (Abou-Warda, 2015 b).

إطار توصيل الخدمة (SDF) Service Delivery Framework

إطار توصيل الخدمة (SDF) Service Delivery Framework يعني السياق الذي يرتب فيه مقدم الخدمة قدراته وموارده لتصميم الخدمة الجديدة المقدمة لإشباع جمهور المستخدمين (Epler & Ross, 2014). وبعبارة أخرى: هو مجموعة من المبادئ والمعايير Standards والسياسات والقيود التي يسترشد بها مقدمو الخدمة في تصميم Design، وابتكار Innovation، وتطوير Development، ونشر Deployment، وتشغيل Operation الخدمة الجديدة أو الخدمة القائمة من خلال استغلال معرفة وخبرة مقدمي الخدمة لتقديم الخدمة التي تتسق وتتواءم مع موارد وإمكانات المنظمة وتلبي احتياجات ورغبات مجموعة معينة من المستخدمين لتلك الخدمة، وبالتالي؛ فإنّ إطار توصيل الخدمة يشمل عمليات تصميم وتطوير وتوصيل وتقييم وتحسين الخدمة المقدمة.

وفي هذا الصدد؛ فقد استخدمت بعض البحوث كلا من مصطلح إطار توصيل الخدمة Service delivery framework (SDF)، ومصطلح منصة توصيل الخدمة Service delivery platform (SDP) بالتبادل على أنهما مصطلح واحد، على اعتبار أن الاختلاف الوحيد يكون في طبيعة الموارد والقدرات. فمثلاً: في حالة الخدمات عالية التكنولوجيا -على خلاف الخدمات التقليدية- تتكون تلك الخدمات من مجموعة من المكونات التقنية أو التكنولوجية التي تساعد مقدمي الخدمة في زيادة قدراتهم ومعارفهم للقيام بمهامهم وأنشطتهم بفعالية، لذا؛ فإنها في هذه الحالة يطلق عليها (منصة توصيل الخدمة) Service delivery platform (SDP) (Pavlovski, 2007). ومن هنا تعالت الأصوات التي طالبت بضرورة تحديد مفهوم الخدمة المقدمة عند وضع إطار لتوصيل الخدمة؛ حيث قدّمت تلك الدراسات النماذج المفاهيمية التي توائم

مفهوم الخدمة المقدمة مع إطار/أو منصة توصيل الخدمة الملائمة (Armistead, 1990; Shostack, 1987; Collier & Meyer, 1998; Kellogg & Nie, 1995).

تصميم نظام توصيل الخدمة Service Delivery System Design

إنَّ تصميم نظام توصيل الخدمة يتعلق بمسألة كيفية توصيل الخدمة للعملاء المستهدفين، وبالتالي؛ فتصميم نظام توصيل الخدمة يمكن تعريفه على أنه عبارة عن: «مجموعة من العمليات المستمرة لتوصيل الخدمة» (Tax & Stuart, 1997). وفي هذا الصدد اقترح (Heskett , 1987) أن تصميم نظام توصيل الخدمة يعني تحديد دور الأفراد، التكنولوجيا، المرافق والمعدات، عمليات الخدمة، والإجراءات. وبالمثل أشار (Ramaswamy, 1996) إلى أن تصميم نظام توصيل الخدمة يتعلق بتحديد تسهيلات الخدمة service facilities بما تشمله من العمليات التي يتم من خلالها توصيل الخدمة، ولعل ذلك يرجع إلى أن نظام الخدمة يتميز بوجود علاقات بين الأفراد والعمليات والعناصر المادية، هذه الأبعاد ترتبط على نحو فعّال بالخطة ونظام توصيل الخدمة (Tax & Stuart, 1997).

وفي هذا الشأن قدّم (Roth & Menor , 2003) خيارات مقنعة لتصميم نظام توصيل الخدمة؛ حيث أوضح أن قرارات تصميم نظام توصيل الخدمة يشمل ثلاثة جوانب رئيسية، هي: الهيكل والبنية التحتية infrastructure والتكامل، حيث تشير الخيارات الهيكلية إلى الجوانب المادية لنظام الخدمة؛ مثل: المرافق، المخططات layout، والمعدات، كما تشير خيارات البنية التحتية إلى دور مقدمي الخدمة التي تشمل: تصميم الوظائف، والسياسات، ومجموعة المهارات المطلوبة للعاملين، وأخيراً تشير خيارات التكامل إلى التنسيق المشترك في تصميم نظام توصيل الخدمة؛ مثل: سلاسل توريد الخدمة، وآليات تكيف الخدمة الملائمة، والسوق المستهدف (Roth & Menor, 2003). كما قدّم (Karwan & Markl, 2006) نموذجاً مفاهيمي لاستخدام التكنولوجيا في نظام توصيل الخدمة في الخدمات الحكومية؛ حيث أشارت جميع الأدلة التجريبية على ضرورة موازنة مفهوم الخدمة المقدمة مع تصميم نظام توصيل الخدمة الأمر الذي يعمل في النهاية على تحسين أداء المنظمات (Silvestro & Silvestro, 2003).

مما سبق يتضح أن النتائج العامة للمجموعة الأولى من الدراسات السابقة أكدت على ما يلي:

(١) وجود خلط واضح في الدراسات السابقة بين مصطلح تصميم نظام توصيل الخدمة وبعض المصطلحات الأخرى المرتبطة به؛ مثل: ابتكار الخدمة، تصميم الخدمة، تطوير الخدمة الجديدة، توصيل الخدمة، معايير توصيل الخدمة، إطار توصيل الخدمة، إضافة إلى عدم التمييز الكافي لمفهوم تصميم نظام توصيل الخدمة على الرغم من أهميته في الفترة الحالية والمستقبلية.

(٢) يشير مفهوم ابتكار الخدمة إلى مرحلة إنتاج الفكرة المبدئية، ويشير مفهوم تصميم الخدمة إلى ترجمة تلك الفكرة المبدئية إلى مواصفات وخرائط ورسومات، بينما يشمل مفهوم تطوير الخدمة الجديدة مجموعة المراحل التي تبدأ بمرحلة إنتاج الفكرة المبدئية وتنتهي بمرحلة طرح الخدمة في السوق، في حين يشير مفهوم تصميم نظام توصيل الخدمة إلى تحديد مدخلات نظام توصيل الخدمة (التي تشمل: الشركاء- الموارد البشرية- البنية التحتية بما تشمله من التكنولوجيا والتسهيلات المادية والمعدات)، وعمليات الخدمة التحويلية (التي تشمل

الأنشطة والعمليات)، ومخرجات نظام توصيل الخدمة (التي تشمل: عوائد الخدمة - تجارب الخدمة)، أما مفهوم توصيل الخدمة؛ فهي تشير إلى المرحلة المتعلقة بأداء مكاتب الصوف الأمامية التي تتعامل مباشرة مع العميل أثناء تقديم الخدمة، ويشير مفهوم معايير توصيل الخدمة إلى تعهد أو التزام المنظمة بمجموعة من المعايير الواضحة والمعلنة عند توصيل الخدمة، وأخيراً؛ فإن إطار توصيل الخدمة يشمل كل ما سبق؛ حيث يشمل الإطار مجموعة من المبادئ والسياسات والمعايير التي يسترشد بها مقدمو الخدمة في عملية ابتكار، وتصميم، وتطوير، وتشغيل، وتوصيل الخدمة الجديدة. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الابتكار < تصميم < تطوير < تصميم نظام التوصيل < توصيل < معايير إطار توصيل الخدمة

(٣) على الرغم من ظهور تيار كبير من الدراسات التي تناولت الجوانب الخاصة بعمليات تصميم وتطوير الخدمة الجديدة مثل دراسات (Donnelly et al., 1985; Scheuing & Johnson, 1989; Bowers, 1989; Johnson et al., 2000)، وعمليات ومنهجية وقياس ابتكار الخدمة مثل دراسات (Sundbo, 1998; Edvardsson et al., 2000; Johnson et al., 2000; Lovelock, 1984; Behara, 2000; Voss et al., 1992)؛ بالإضافة إلى دراسات قياس نجاح أو فشل تصميم الخدمة الجديدة مثل دراسات (Brentani, 1989, 1995; Martin & Horne, 1993; Edgett & Parkinson, 1994)، إلا أن القليل من الدراسات التي تطرقت لتصميم أنظمة توصيل الخدمة.

(٤) على الرغم من وجود اختلاف بين كل من مفاهيم ابتكار الخدمة، تصميم الخدمة، تطوير الخدمة الجديدة، تصميم نظام توصيل الخدمة، توصيل الخدمة، معايير توصيل الخدمة، إطار توصيل الخدمة، إلا أنه يوجد سمة واحدة مشتركة في جميع الدراسات التي تناولت تلك المفاهيم، وهي ضرورة تحديد مفهوم الخدمة (Service Concept) كما في دراسات (Armistead, 1990; Collier & Meyer, 1998; Shostack, 1987; Kellogg & Nie, 1995; Heskett, 1987; Scheuing & Johnson, 1989; Lovelock & Wirtz, 2004; George, 2003; Goldstein et al., 2002; Heskett, 1987; Roth & Menor, 2003; Vos, 2010; Abou-Warda, 2015 b; Abou-Warda, 2016)؛ حيث إنها تعتبر العنصر الأساسي ونقطة البداية لأي عملية من العمليات السابقة، وبخاصة في عملية تصميم نظام توصيل الخدمة (Silvestro & Silvestro, 2003)، فتحديد مفهوم الخدمة المقدمة يعطي فهماً أفضل للموارد اللازمة لتصميم نظام توصيل الخدمة الجديدة، وبالتالي إشباع جمهور المستخدمين لتلك الخدمة.

الأمر الذي يدفعنا إلى ضرورة مراجعة مجموعة الدراسات التي تناولت مواءمة تصميم نظام توصيل الخدمة مع مفهوم الخدمة المقدمة، لتحديد مفهوم الخدمة التي تقدمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، وبالتالي تصميم نظام توصيل الخدمة الذي يتواءم مع مفهوم الخدمة المقدمة، وهو ما سيتم تناوله في المجموعة الثانية من الدراسات السابقة.

ب- المجموعة الثانية: دراسات تناولت مواءمة تصميم نظام التوصيل مع مفهوم الخدمة:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الخدمة المقدمة؛ حيث أوضح البعض أنه يمكن تحديد مفهوم الخدمة من خلال دراسة مجموعة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرتبطة

بتلك الخدمة (Karwan & Markl, 2006)، في حين أكد البعض أنه يمكن تحديد مفهوم الخدمة وفقاً لخصائصها من خلال دراسة مجموعة الأجزاء المكونة لها (Goldstein et al., 2002). وأخيراً أكد البعض أن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف مفهوم الخدمة هو دراسة درجة التخصص التكنولوجي أو درجة التخصص (التهيئة) degree of customisation للعناصر المكونة لتلك الخدمة (Zomerdijs & de Vries, 2007). وفي هذا الصدد قدم (Silvestro et al., 1992) نموذجاً لتوضيح مفهوم الخدمة؛ حيث أوضح أن الخدمات تتدرج من الخدمات المهنية أو الاحترافية Professional Services؛ مثل: خدمات التدريب والاستشارات التي تقدم لمجموعة معينة من الجمهور، وصولاً للخدمات الجماهيرية Mass Services التي تمس الغالبية العظمى من الجمهور؛ مثل: خدمات القطارات ووسائل النقل... إلخ.

إنَّ الخدمات المهنية على عكس الخدمات الجماهيرية تتميز بالتركيز على كفاءة الموارد البشرية People focus، كما أنها موجهة بالعمليات Process-Oriented، وموجهة بحرية التصرف لموظفي خطوط المكاتب الأمامية Front Office Oriented بما يمكنهم من ممارسة الحكم في تغيير حزمة الخدمة أو العملية دون الرجوع إلى رؤسائهم، بالإضافة إلى أن توصيلها يستغرق وقتاً طويلاً من الاتصال مع العميل مع العميل Long Contact Time؛ حيث ينفق العميل ساعات أو أياماً أو أسابيع أو شهوراً في نظام الخدمة لكلِّ معاملة، إضافة إلى أنها تتميز بأنها على درجة عالية من التخصص (التهيئة) High Customization، فالخدمة الواحدة يتم تكييفها لتناسب مع احتياجات كل عميل، وأخيراً؛ فإنها عالية التقدير High Discretion؛ إنَّ مستخدمي تلك الخدمات لا يستطيعون تقدير المنافع المرتبطة بتلك الخدمات مقابل التكلفة التي يتحملها مقدمو تلك الخدمة (Silvestro et al., 1992).

لقد قدّم (Viitamo, 2007) مفهوم الخدمة؛ حيث لفت الانتباه إلى بعدين: البعد الأول، وهو التركيز على مدخلات العمل ورأس المال؛ والبعد الثاني، وهو التركيز على مستوى ملموسية المدخلات أو المخرجات ومستويات تعقيد العمل الذي يتعين القيام به؛ حيث أوضح أن الخدمات تتدرج من الخدمات اليدوية Manual Service، وصولاً إلى الخدمات المعرفية Knowledge Services. وبالتالي؛ فالخدمات المعرفية على عكس الخدمات اليدوية تتميز بالتركيز على المعلومات والمهارات والكفاءات والخبرات، كما أنها تتميز بأنها على درجة عالية من التهيئة Customization، بعكس الخدمات اليدوية التي تتميز بأنها على درجة عالية من التوحيد أو المعياريّة Stardization.

غير أن دراسة (Silvestro & Silvestro, 2003) لفتت الأنظار إلى قضية في غاية الأهمية، وهي ضرورة موازنة تصميم نظام توصيل الخدمة مع مفهوم الخدمة المقدمة؛ حيث قاما بتحليل الموازنة بين كلِّ من مفهوم الخدمة المقدمة وتصميم نظام توصيل الخدمة في المنظمات التي تقدم الخدمات العامة؛ حيث توصلت دراستهما إلى أن المنظمات الفاشلة هي التي فشلت في ترجمة مفهوم الخدمة المقدمة أثناء تصميم نظام توصيل الخدمة للجمهور من المستخدمين، والأكثر من ذلك، فقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أن الموازنة بين مفهوم الخدمة وتصميم نظام توصيل الخدمة هو شرط مسبق لتطوير وتحسين وتعزيز مستوى الخدمة (Heskett, 1987؛ Kellogg & Nie, 1995؛ Karwan & Markl, 2006). وأضاف (Roth & Menor, 2003) أن نتائج دراستهما أكدت على أن المنظمة التي تحقق تلك الموازنة

سوف تستفيد من تحسين القدرات التنافسية في الأجل الطويل، وقدمت دراسة (Silvestro & Silvestro, 2003) الأدلة التجريبية على التأثير الضار لعدم تحقيق الموازنة بين مفهوم الخدمة المقدمة وتصميم نظام توصيل الخدمة على مستوى الخدمة؛ حيث توصلت نتائج دراستهما إلى أن نظام توصيل الخدمة غير المتوافق مع طبيعة الخدمة يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة المنظمة لتقديم الخدمة بالمستوى المتوقع من قبل المستخدمين، بالإضافة إلى عدم تحقيق الأهداف التشغيلية.

ويضيف (Roth & Menor, 2003) أن اختلاف خصائص الخدمة المقدمة وكذا السوق المستهدف يؤدي إلى اختلاف في درجات تهيئة تلك الخدمة لتناسب المستخدمين، وبالتالي اختلاف تصميم نظام توصيل تلك الخدمة، علاوةً على ذلك، فإن دراسة (Zomerdijsk & de Vries, 2007) أشارت إلى وجود صلة بين مفهوم الخدمة وتصميم نظام توصيل الخدمة؛ حيث قاموا بتحليل قرارات تصميم نظام توصيل الخدمة، وعلى الرغم من أن دراستهم التطبيقية لم تستقص تأثير مفهوم الخدمة على قرار تصميم نظام التوصيل الخدمة، إلا أنهم أشاروا إلى أهمية النظر إلى موازنة مفهوم الخدمة المقدمة عند تصميم نظام توصيل الخدمة. كما قام (Safizadeh et al., 2003) بدراسة عمليات تصميم نظام توصيل الخدمة في قطاع الخدمات المالية؛ حيث قاموا بدراسة عملية التصميم، نتائج الأداء، وإشراك العملاء، والأولويات التنافسية في (١٠٨) من العمليات الخاصة بالخدمات المالية، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لم تقم ببحث العلاقة بين مفهوم الخدمة المقدمة وتصميم نظام توصيل الخدمة، إلا أن الباحثين أكدوا على أهمية الأخذ في الاعتبار مفهوم الخدمة المقدمة.

إنَّ معظم دراسات تسويق الخدمة كانت مبنية على ثالث الخدمة الاستراتيجية Service Strategy Triad (تحديد خصائص الخدمة- السوق المستهدف- تصميم نظام توصيل الخدمة)، غير أن تلك الدراسات أشارت إلى أنه على الرغم من أن ثالث الخدمة يساعد في فهم الخدمة، إلا أنه يعطي فهماً قليلاً في تحديد سمات التصميم الذي يحقق التوافق الحقيقي، الأمر الذي يستوجب ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تقوم بدراسة تصميم أنظمة توصيل الخدمة التي تتواءم مع مفهوم الخدمة (Safizadeh et al., 2003; Ponsignon, et al., 2011; Zomerdijsk & de Vries, 2007). ولعل ذلك ما دفع (Goldstein et al., 2002) إلى تقديم نموذج مقترح لتصميم نظام توصيل الخدمة يتواءم مع مفهوم الخدمة المقدمة؛ حيث أوضح أن مدخلات النظام تتكون من: (الأفراد- التكنولوجيا- العمليات- التسهيلات المادية- المعدات)، أما المخرجات؛ فتتكون من: (عوائد الخدمة Outcomes Service - تجارب الخدمة Service Experiences)، كما وصف من خلال النموذج كيفية استخدام مفهوم الخدمة للتحسين المستمر في نظام توصيل الخدمة، من خلال دراسة مدى توافق التغذية المرتدة لأداء الخدمة مع استراتيجية الخدمة المقدمة.

وفي هذا الصدد استعرضت منظمة OECD العناصر الأساسية لنظام توصيل الخدمة الابتكارية Innovative Service Delivery التي تقدّمها الحكومات للمستهفيين من خلال مراجعتها لخلاصة نتائج بحوث ودراسات ومؤتمرات منظمة OECD؛ حيث أوضحت أن نظام العمل بمراكز الابتكار وزيادة الأعمال يتكون من: الموارد البشرية، المصادر والتمويل والميزانية، البنية التحتية الداعمة، والشركاء، والعمليات أو الأنشطة التي يتم القيام بها داخل المركز، الإنجازات، بالإضافة إلى الخبرة في مجال تقديم الخبرة؛ حيث أكدت على أن تصميم

نظام توصيل الخدمات العامة وبخاصة الخدمات الابتكارية والتعليمية والريادية للمستفيدين من أهم مقومات تطوير المجتمعات سواء كانت من الدول الأعضاء أو غير الأعضاء في منظمة OECD، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الممارسات الجيدة العالمية لاستخلاص نظام مبدئي لنظام توصيل الخدمة يلائم الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لكل دولة، بحيث يتم مناقشة هذا النظام المبدئي مع مجموعة من الخبراء المحليين وكذا المناقشات مع المستفيدين من خلال ورش العمل للوصول إلى النظام النهائي لتوصيل الخدمة والذي يمكن الدولة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة (OECD, 2008).

الأمر الذي يمكننا القول معه أن نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يتكون من ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** هو مدخلات النظام (وتشمل: الموارد البشرية، المصادر والتمويل والميزانية، البنية التحتية الداعمة، والشركاء الأساسيين).
 - **الجزء الثاني:** وهو عمليات الخدمة التحويلية (وتشمل: الأنشطة والعمليات).
 - **الجزء الثالث:** وهو مخرجات النظام (ويشمل عوائد الخدمة -تجارب الخدمة).
- مع مراعاة العوامل الحاسمة لنجاح النظام في توصيل الخدمة والذي تراعي مفهوم الخدمة للتحسين المستمر في نظام توصيل الخدمة المقدمة.

مما سبق يتضح أن النتائج العامة للمجموعة الثانية من الدراسات السابقة أكدت على ما يلي:

- (١) يتكون نظام توصيل الخدمة من ثلاثة مكونات هي مدخلات النظام (تتكون من: الأفراد- التكنولوجيا- العمليات- التسهيلات المادية- المعدات)، أما المخرجات؛ فتتكون من: (عوائد الخدمة- تجارب الخدمة)، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار التغذية المرتدة التي تراعي مفهوم الخدمة المقدمة لإجراء المزيد من التحسينات المستقبلية على مدخلات نظام توصيل الخدمة (Goldstein et al., 2002).
- (٢) يتكون نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال من الموارد البشرية، والمصادر والتمويل والميزانية، والبنية التحتية، والشركاء، والعمليات أو الأنشطة التي يتم القيام بها داخل المركز، والإنجازات، بالإضافة إلى الخبرة في مجال تقديم الخبرة (OECD, 2008).
- (٣) يشير مفهوم الخدمة إلى وصف الخدمة من حيث خصائصها، عناصرها الملموسة وغير الملموسة، والقيمة التي تقدمها للعملاء، حيث أجمع تيار البحوث الذي تناول مفهوم الخدمة على أن تحديد مفهوم الخدمة يمكن أن يساعد في تحديد وصياغة مجموعة من المكونات المرتبطة بمدخلات ومخرجات نظام توصيل الخدمة بما يساهم في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أفضل (Heskett, 1987; Scheuing & Johnson, 1989; Goldstein et al., 2002; Lovelock & Wirtz, 2004).
- (٤) على الرغم من قلة الدراسات التي تطرقت لتصميم أنظمة توصيل الخدمة، إلا أن الدراسات التي تناولت تصميم أنظمة توصيل الخدمة المواءمة لمفهوم الخدمة المقدمة لا تزال محدودة حتى الآن، وحتى تلك الدراسات التي اهتمت بهذه المواءمة بين مفهوم الخدمة ونظام توصيل الخدمة كانت إما نظرية (Ponsignon, et al., 2011؛ Goldstein et al., 2002) أو

على مستوى عالٍ من الاختصار (Mahesh & Stanworth, 1995) ، باستثناء دراسة (Silvestro & Silvestro, 2003) التي قامت بتصميم نظام توصيل الخدمة الذي يتواءم مع مفهوم الخدمات العامة.

٥) والأكثر من ذلك، لا يوجد أي دراسة أجنبية أو عربية تناولت تصميم نظام توصيل الخدمة الذي يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة بصفة عامة، والخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة التي تقدّمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال بوجه خاص، من منطلق أنه يوجد اختلاف كبير بين مفهوم الخدمة التقليدية، وبين مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة.

الأمر الذي يدفعنا إلى ضرورة مراجعة مجموعة الدراسات التي تناولت مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة، لتحديد كيفية تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الذي يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة، من منطلق أن الخدمة المقدمة من قبل تلك المراكز تعتبر من الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، وهو ما سيتم تناوله في المجموعة الثالثة من الدراسات السابقة.

ج- المجموعة الثالثة: مجموعة الدراسات التي تناولت مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة

اتفقت العديد من الدراسات أن معظم القرارات التسويقية تختلف باختلاف الخصائص المميزة للسلع والخدمات، الأمر الذي يستوجب ضرورة تحديد مفهوم الخدمة المقدمة من خلال تحديد خصائص ونوع الخدمة المقدمة في الدراسات التسويقية بصفة عامة (أبو وردة، ٢٠١٢)، ودراسات تسويق الخدمة بصفة خاصة (Armistead, 1990; Collier & Meyer, 1998; Kellogg & Nie, 1995; Shostack, 1987). إن التطورات التكنولوجية خلقت العديد من الفرص لظهور الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، من منطلق قدرتها على خلق القيمة لمقدمي ومستخدمي تلك الخدمات (Van & Wijnberg, 2001).

يمكن تعريف الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة على أنها: «القيمة التي يمكن أن تقدمها شركة الخدمات لعملائها من خلال الخبرات الواسعة التي يتمتع بها العاملون بتلك الشركات والذين يعتمدون بشكل كبير على المنهجية العلمية والابتكارية عند توصيل الخدمة» (Viardot, 2005). وبالتالي؛ فهي الخدمات التي تعتبر الابتكارات الناجحة هي عنصر حاسم لبقاء ونمو الشركة، الأمر الذي يميّزها ويجعلها تختلف تمامًا عن الخدمات التقليدية؛ مثل: خدمات الصيانة وخدمات الإصلاح (Van et al., 2004). غير أنه يمكن تمييز الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة ببعض السمات، لعل من أبرز تلك السمات (Liu, 2013; Viardot, 2005):

- ١) أنها على درجة عالية من الابتكارية، فهي بعيدة عن تصورات العملاء.
- ٢) أنها على درجة عالية من التخصص specialized للعناصر المكونة لتلك الخدمة.
- ٣) طول وقت إنهاء المعاملة ، وبالتالي طول فترة ارتباط العملاء بالمنظمة.
- ٤) أنها على درجة عالية من التخصيص أو التهيئة customization.
- ٥) أنها على درجة عالية من التمييز distinguishes.
- ٦) قصر دورة حياة الخدمة نتيجة التطورات السريعة والمتلاحقة لعملية الابتكار.
- ٧) الملاحظة والرقابة على مستوى الخدمة مستمرة، وبالتالي؛ فلا تنتهي مع تقديم الخدمة ولكنها مستمرة حتى بعد توصيل تلك الخدمة إلى السوق.

- (٨) أن الجزء الأكبر من قوة العمل بها هي من العمالة الفنية المتخصصة.
(٩) تخصيص الجزء الأكبر من إيراداتها في البحوث والتطوير.
(١٠) تعتمد بشكل أساسي في معظم بياناتها على مصادر البيانات الثانوية من الممارسات الجيدة للشركات المتميزة والخبرة العلمية والتجارب المتخصصة لمقدمي الخدمة.

ويضيف (Bogner & Barr , 2000) أن أسواق الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة تتميز بشدة التقلبات والتغيرات السريعة المتلاحقة، كما تتميز بيئة الأعمال بحتمية الابتكار، فضلاً عن أن تلك الخدمات تتميز بمستوى الأداء العالي بالنسبة لأسعارها؛ حيث إن مستخدمي تلك الخدمات لا يستطيعون تقدير المنافع المرتبطة بها مقابل التكلفة التي يتحملها مقدمي الخدمة (Michael et al., 1999; Francis & Dodd, 2000; Gary et al., 1999; Meldrum, 1994; Gardner, 2000; Mohr & Sarin, 2008; Omladic, 2008). العملاء في القرارات التسويقية عديمة الفائدة لمثل هذا النوع من الخدمات (San-Yan et al., 2011). وفي هذا الشأن استعرض (Gary et al., 1999) مجموعة من الأمثلة الواقعية الخاصة بتجارب الشركات المقدمة للمنتجات/أو الخدمات كثيفة التكنولوجيا والمعرفة والتي فشلت في وضع تصور عن تطوير وتصميم المنتج/الخدمة الجديدة والتي لم تلاقى استجابة أو إدراك من جانب العملاء؛ حيث أوضح مديرو التسويق في تلك الشركات أنهم حذرون تجاه استقصاء آراء العملاء من خلال بحوث السوق والاستعانة بالأساليب الكمية؛ مما يقتضي إعادة النظر في مدى جدوى بحوث السوق في الخدمات عالية التكنولوجيا، وأوصوا بضرورة الرجوع والاهتمام بالبحوث التي تستقصي التجارب والممارسات الجيدة ومحاولة وضع نموذج مبدئي لنظام توصيل المنتج أو/الخدمة للعملاء الأساسيين، ثم استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين في هذا النظام لمعرفة مدى ملاءمته قبل تقديمه للمستخدمين.

الأمر الذي دفع الدراسات الحديثة إلى التأكيد على ضرورة موازنة مفهوم الخدمة مع القرارات التسويقية للخدمات المقدمة وبخاصة في الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة (Huang & Aleixo & Tenera, 2009; Lin, 2006; Coad & Rao, 2008).

مما سبق يتضح أن النتائج العامة للمجموعة الثالثة من الدراسات السابقة أكدت على ما يلي:

(١) يتم تصنيف الخدمات التي تقدّمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات ضمن الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص أو السمات التي تجعلها بعيدة تمامًا عن إدراك وتصور العملاء، مما يجعل عملية إجراء بحوث التسويق التي تستقصي آراء العملاء عديمة الجدوى لمثل هذه الفئة من الخدمات (بخلاف الخدمات التقليدية).

(٢) يعتمد تطوير الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة على الأساليب الوصفية التي تعتمد في معظم بياناتها على البيانات الثانوية المتعلقة بالممارسات الجيدة للشركات المتميزة، ومصادر البيانات الداخلية المتعلقة بخبرة الشركة مقدمة الخدمة، بالإضافة إلى الاستعانة بخبرات الخبراء والاستشاريين، وأخيرًا معرفة آراء العملاء عن الخدمة المقدمة، من منطلق أن تطوير الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة يكون من ورائه خبرة علمية فنية متخصصة كبيرة.

الأمر الذي يدفعنا إلى الاعتماد بشكل أساسي على مصادر البيانات الثانوية المتعلقة بالممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات المتميزة في توصيل الخدمة، وكذا البيانات

الأولية التي يتم جمعها من القيادات الأكاديمية بالجامعات التي أسست تلك المراكز، فضلاً عن الاعتماد على خبرات وتجارب الجامعات التي نجحت في توصيل الخدمة كحالة دراسية ناجحة، بالإضافة إلى الاستعانة بخبرات مجموعة من الخبراء والقيادات المشاركة في تطوير التعليم العالي، وكذا الاستعانة بأراء مجموعة من الأطراف ذوي المصلحة في التصميم المقترح لنظام توصيل الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة.

لا شك أن ذلك يتطلب مراجعة مجموعة الدراسات التي تناولت الممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات المتميزة في توصيل الخدمة، لتحديد قائمة مبدئية بأهم عناصر نظام توصيل الخدمة بتلك المراكز، وبخاصة في ظل عدم وجود أي دراسة أجنبية أو عربية قامت بتصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، وهو ما سيتم تناوله في المجموعة الرابعة من الدراسات السابقة.

د- المجموعة الرابعة: الدراسات التي تناولت الممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال

بالرجوع لأهم الممارسات الجيدة والتجارب المتميزة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات المميزة في دعم وتوصيل خدمات التعليم الريادي بمركز ريادة الأعمال بكلية Business Succession بالجامعات الفنلندية للعلوم التطبيقية، ومركز الابتكار والريادة بجامعة Entrepreneurial University of Wismar في ألمانيا، ومركز المشروعات المشتركة بجامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، ومركز UNIVATIONS & SCIDEA لدعم الريادة في جامعة Martin-Luther بألمانيا، و مركز BIEM CEIP للريادة والإبداع بجامعة Potsdam ، ومركز Neudeli للأعمال الريادية بجامعة Bauhaus بألمانيا، ومركز ريادة الأعمال (COE) في جامعة Jena للعلوم التطبيقية بألمانيا، والمركز العالمي للتعليم الريادي بمدرسة EM Lyon لإدارة الأعمال بفرنسا، ومركز ريادة المرأة المبدعة في جامعة Essex بالمملكة المتحدة، و مركز SMILE لدعم الريادة بجامعة Leipzig بألمانيا، ومركز BIEM للريادة بالولايات المتحدة، و مركز Brandenburg الحكومية ومنظمة التنمية الإقليمية بألمانيا، و مركز Gründungsservice للريادة بجامعة برلين التقنية بألمانيا، تبين مايلي¹:

(١) أن هناك قواسم مشتركة بين أبعاد أنظمة توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية.

(٢) أمكن الوصول إلي وضع قائمة مبدئية بالمعايير التي تشكل الممارسات الجيدة لنظام توصيل الخدمة بتلك المراكز، بحيث يتم الاعتماد عليها عند إعداد تصور مبدئي لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار والريادة بالجامعات.

ويوضح الشكل التالي، شكل رقم (١) القائمة المبدئية لمعايير الممارسات الجيدة لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار والريادة بالجامعات العالمية.

¹ راجع ملحق رقم (١).

عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات

أولاً: مدخلات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال

أ- الشركاء الرئيسيين :

- وزارة التعليم العالي، والوزارات المعنية.
- مراكز ووحدات التطوير ووحدات التطوير ومراكز ونوادي العلوم والتكنولوجيا.
- البنوك والهيئات الحكومية الداعمة للمشروعات الريادية والصغيرة.
- الشركات الصناعية والخدمية.
- مراكز الخبرة والاستشارات الخارجية.
- الجامعات والأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب.

ب- الموارد البشرية

- مدير المركز، ونائب مدير المركز من الأكاديميين.
- مدير إداري، وبعض الموظفين.
- الأساتذة المتفرغين والأساتذة العاملين في مجال في ريادة الأعمال وإدارة الأعمال التجارية.
- أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بالجامعة.
- استشاريين وخبراء في إدارة المشروعات ودعم الأعمال التجارية.
- رواد الأعمال Entrepreneurs.
- طلاب الدراسات العليا والباحثين بالجامعة.

ج- البنية التحتية الداعمة

- كافة التسهيلات الداعمة لممارسة النشاط.
- كيان مركز ريادة الأعمال كجزء لا يتجزء من البنية التحتية للجامعة.
- هيكل تنظيمي يجمع كافة الأنشطة الخاصة بالأعمال الريادية بالجامعة.
- تأسيس حضانات الأعمال والحضانات التكنولوجية بكليات الجامعة المختلفة.
- تسهيلات دعم بدء التشغيل Start-up للمشروعات الريادية بالجامعة.
- نظم معلومات وشبكة اتصالات للمركز مع المنظمات ورجال الأعمال وجميع الجهات الداعمة.

د- مصادر التمويل

- الجامعة (كجزء مستقطع من مصاريف الطلاب)
- الهيئات الحكومية الداعمة لأنشطة المشروعات الريادية والصغيرة
- الدعم العيني من الشركات والهيئات العامة والجمعيات الخيرية
- عوائد المركز الناتجة عن تقديم الدورات التدريبية والاستشارات الإدارية
- التبرعات والهبات والمنح والوقف الخيري

ثانياً : العمليات التحويلية الخدمية بمركز الابتكار وريادة الأعمال

- تصميم نماذج التعليم الريادي المناسب للجامعة.
- التخطيط والتنظيم لدمج تعليم الريادة في جميع البرامج والمناهج الدراسية والمقررات الأكاديمية بجميع التخصصات والبرامج التدريبية بالجامعة.
- أنشطة التوعية والتدريب لدى الطلاب وجميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لدعم مفهوم العمل الحر، وتنمية السمات الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.
- الخدمات التدريبية والاستشارية للطلاب والخريجين وموظفي الجامعة بشأن نماذج الأعمال.

- استحداث الدرجات العلمية (الماجستير - الدكتوراه)، والبحوث العلمية في الأعمال الريادية.
- مراجعة مدي توافر البنية التحتية الداعمة للتعليم الريادي من حاضانات الأعمال... الخ.
- التطوير المؤسسي من خلال بناء قاعدة قوية من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في تعليم ريادة الأعمال وكذا رواد الأعمال، ومراجعة القوانين واللوائح المنظمة والمحفزة للريادة.
- بناء شبكة من الاتصالات لتحفيز الربط بين الأبحاث وبين المشروعات الريادية بالجامعة.
- تيسير عمليات الاتصالات بين رواد الأعمال وبين مقدمي الدعم والممولين، والشركات.. الخ.
- تنظيم المسابقات التنافسية واللقاءات بين الطلاب والهيئات ورجال الأعمال وممثلي الصناعة للكشف عن الأفكار الجديدة وتقييم المشروعات الريادية للطلاب.
- تكوين شبكة واسعة من العلاقات المحلية والدولية.
- بناء شبكة من الاتصالات والعلاقات بين الوكلاء، وهيئات منح براءات الاختراع، والباحثين ومؤسسات التمويل ومراكز البحوث ودعم مشروعات الأعمال الريادية لخلق منصات للتعلم.
- عقد المنتديات والمؤتمرات وورش العمل المتعلقة بريادة الأعمال، وخلق منصات للتعلم.
- إنشاء "موقع مدراء ريادة الأعمال"، وتقييم المشاريع قبل وأثناء بدء التشغيل.
- تقديم التسهيلات الداعمة المجانية لحضانات الأعمال الريادية، وتشكيل فريق عمل لمركز الابتكار وريادة الأعمال يجمع بين مختلف الخلفيات والمهارات والخبرات.
- الحصول علي المنح الدراسية للباحثين في الخلفيات العلمية المرتبطة بالمشروعات الريادية.

ثالثاً: مخرجات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال

- تزايد الدعم من جانب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بعملية الابتكار وتأسيس المشروعات الريادية ونجاح الأعمال.
- صدور القوانين واعتماد اللوائح المنظمة والمشجعة للتعليم الريادي.
- إعادة هيكلة الكيان المؤسسي بالجامعة ليسمح باستيعاب مراكز الابتكار والريادة.
- دمج تعليم الريادة بالبرامج التعليمية وبرامج الدراسات العليا بالجامعة.
- الربط الإلكتروني لقاعدة بيانات المركز مع حضانات الأعمال بكليات الجامعة المختلفة.
- إدخال أساليب التدريس المبتكرة مثل السماح لرواد الأعمال للتدريس ببرامج الريادة.
- الزيادة المستمرة في أنشطة تعليم ريادة الأعمال مثل المسابقات التنافسية للأفكار المبتكرة.
- تزايد عدد الطلاب الملتحقين ببرامج التعليم الريادي (المرحلة الجامعية أو الدراسات العليا).
- تزايد عدد الاستشارات المقدمة لرواد الأعمال.
- ارتفاع أعداد المتدربين في الدورات المقدمة في مجال الأعمال الريادية.
- ارتفاع عدد المشاركين من رجال الصناعة والهيئات الحكومية في المؤتمرات وورش العمل.
- زيادة أعداد خريجي برامج ريادة الأعمال الذين استطاعوا بدء تشغيل المشروعات الريادية.
- زيادة عدد المشروعات التي دخلت بالفعل في مرحلة نمو المشروع.
- تزايد عدد المشروعات التي نجحت في الحصول علي التمويل اللازم من الجهات الخارجية.

المصدر: من اعداد الباحث، استناداً علي ممارسات الجامعات العالمية بالملحق رقم (١).

شكل رقم (١)

قائمة بالمعايير والممارسات الجيدة لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار والريادة بالجامعات

التعليق العام على الدراسات السابقة والاستنتاجات ومجال الاستفادة منها في الدراسة الحالية :

من خلال تحليل المجموعات الأربعة من الدراسات السابقة؛ فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

أ- وجود خلط واضح في الدراسات السابقة بين مصطلح تصميم نظام توصيل الخدمة وبين بعض المصطلحات الأخرى المرتبطة به، غير أن هناك سمة واحدة مشتركة بين كل هذه الدراسات، وهي ضرورة تحديد (مفهوم الخدمة) Service Concept؛ حيث إنها تعتبر نقطة البداية لتحديد وصياغة مجموعة من العناصر المرتبطة بمدخلات نظام التوصيل، والعمليات التحويلية، ومخرجات نظام توصيل الخدمة.

ب- على الرغم من قلة الدراسات التي تطرقت لتصميم أنظمة توصيل الخدمة، إلا أن الدراسات التي تناولت تصميم أنظمة توصيل الخدمة المواءمة لمفهوم الخدمة المقدمة لا تزال محدودة حتى الآن، وحتى تلك الدراسات التي اهتمت بهذه المواءمة كانت إما نظرية أو على مستوى عالٍ من الاختصار، والأكثر من ذلك، لا يوجد أي دراسة أجنبية أو عربية تناولت تصميم نظام توصيل الخدمة الذي يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة.

ج- يمكن تصنف الخدمات التي تقدمها مراكز الابتكار وريادة الأعمال بأنها من الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص، لعل أهمها: أنها على درجة عالية من المعرفة، والابتكارية، والتخصص، والتميز، والتهيئة للعناصر المكونة لتلك الخدمة، مما يجعلها بعيدة تمامًا عن إدراك وتصور العملاء. الأمر الذي يدفع مقدمو هذا النوع من الخدمات إلي إعادة النظر في مدى جدوى بحوث التسويق، والاعتماد بشكل أساسي في معظم بياناتهم على مصادر البيانات الثانوية للممارسات الجيدة المتميزة، بالإضافة إلى الاعتماد على خبراتهم وتجاربهم في مجال تقديم الخدمة، وكذلك على آراء مجموعة من الخبراء والاستشاريين للوصول إلى القرارات التسويقية المناسبة لهذا النوع من الخدمات.

د- هناك قواسم مشتركة بين عمل مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، الأمر الذي يمكن من وضع قائمة مبدئية بالمعايير التي تشكل الممارسات الجيدة لنظام توصيل الخدمة بتلك المراكز تشمل: الشركاء الأساسيين، الموارد البشرية، مصادر التمويل، البنية التحتية الداعمة، الأنشطة والعمليات، الإنجازات، بالإضافة إلي العوامل الحاسمة للنجاح التي يجب وضعها في الاعتبار للتحسين المستمر في الأداء.

ويمكن الاستفادة من النتائج السابقة ، في الوصول إلى الاستنتاجات الهامة التالية:

(١) تمَّ استنتاج مكونات نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال، حيث تمَّ تقسيمه إلى ثلاثة مكونات رئيسية: المدخلات (الشركاء، الموارد البشرية، مصادر التمويل، البنية التحتية)، عمليات الخدمة (الأنشطة والعمليات)، والمخرجات (عوائد الخدمة، الخبرة).

(٢) أمكن تصميم منهجية الدراسة الحالية لتصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة المقدمة، وكذا مع إمكانيات وموارد الجامعات الحكومية المصرية على أربع مراحل هي: مراجعة الممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية لوضع تصور مبدئي عن عناصر نظام

توصيل الخدمة بتلك المراكز؛ ثم اختباره بالجامعات الحكومية المصرية؛ يليه مناقشته مع إحدى الجامعات في مصر التي نجحت في تصميم نظام جيد لتوصيل الخدمة للاستفادة من قصص نجاحها؛ ثم مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها مع مجموعة من الخبراء والقيادات الحالية والمتقاعدة التي ساهمت في تطوير التعليم العالي في مصر لتحديد مدى ملاءمة التصميم المقترح لواقع الجامعات الحكومية المصرية من منظور المسؤولين؛ وأخيراً عرض التصميم على المستفيدين ومناقشته معهم لمعرفة آرائهم، وتحديد مدى قبولهم، ولحسب تأييدهم له.

رابعاً: مشكلة البحث

في ضوء ما أسفرت عنه الخلفية النظرية من الدراسات السابقة، يتضح مشكلة البحث في ظهور فجوتين هما:

فجوة نظرية: تتمثل في قلة الدراسات الأجنبية التي تناولت تصميم نظام توصيل الخدمة بصفة عامة؛ وندرتها في مجال تصميم نظام توصيل الخدمة الذي يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة بصفة خاصة. **وفجوة عملية:** تتمثل في الحاجة الماسة إلى دراسة تمكن من الوصول إلى تصميم نظام توصيل الخدمة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات يراعي البعد الثقافي والاقتصادي والاجتماعي للجامعات الحكومية المصرية، لتكون نقطة البداية في رسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية الكفيلة بتوصيل خدمات التعليم الريادي للمستفيدين في مصر.

وعلى هذا الأساس، يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي:

وجود قصور في تصميم نظام توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال، يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة، ويتناسب مع موارد وإمكانات وقدرات الجامعات الحكومية المصرية.

خامساً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في: تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يتواءم مع مفهوم الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة من ناحية، ويتناسب مع موارد وإمكانات وقدرات الجامعات الحكومية في مصر من ناحية أخرى.

ويمكن الوصول لهذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

(١) التعرف على الممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية المتميزة، وكذا مراجعة الوثائق والتقارير وتحليل البيانات والمعلومات عن نظام تعليم الريادة ومراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الأجنبية والدولية في مصر والتي تمتلك أفضل ممارسات، لوضع تصور عام عن طبيعة الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة، وشكل الأنشطة التي تقدمها تلك المراكز لدعم عملية الابتكار والمعرفة والريادة للمجتمعات، وتحديد مكونات وعناصر نظام توصيل الخدمة بتلك المراكز.

(٢) التحقُّق من مدى نجاح الجامعات الحكومية المصرية -والتي أعلنت عن تأسيسها لمراكز الابتكار وريادة الأعمال- في تصميم نظام توصيل الخدمة؛ وكذا الكشف عن أهم عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال كما يدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية (الخاضعة للدراسة)؛ إضافةً إلى التحقُّق مما إذا كانت هذه الجامعات تتشابه أم تتفاوت من حيث هذه العناصر، والكشف عن طبيعة كونها تتعلق بمدخلات النظام (الموارد البشرية، المصادر والتمويل، الشركاء، البنية التحتية)، وعمليات الخدمة التحويلية، والمخرجات.

(٣) التعرف على العلاقة بين عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية كما يدركها أعضاء قياداتها والأكاديمين، وبين العوامل الحاسمة لنجاح هذه الجامعات في تصميم نظام لتوصيل الخدمة بتلك المراكز، ومن ثم تحديد أهم تلك المقومات والتي تعمل على تحسين نظام توصيل الخدمة بتلك المراكز من ناحية، ويتناسب مع موارد وإمكانات وقدرات الجامعات الحكومية في مصر ويلاقي قبول المستفيدين من ناحية أخرى.

(٤) المساهمة عملياً من خلال النتائج المتوقعة من هذا البحث في تقديم التوصيات المهمة لوضعي السياسات التطويرية بوزارة التعليم العالي والجامعات في مصر تجاه توصيل هذا النوع من الخدمات الجديدة المقدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات المصرية.

سادساً: فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث ، على النحو التالي:

(١) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة من حيث مدى نجاحها في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة.

(٢) لا يوجد اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين إدراك القيادات والأكاديميين بالجامعات الخاضعة للدراسة لعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال.

(٣) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة كما يدركها القيادات والأكاديميين وبين العوامل الحاسمة لنجاح هذه الجامعات في تصميم نظام جيد لتوصيل الخدمة.

سابعاً: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أن تصميم نظام توصيل الخدمة كثيفة الابتكار والمعرفة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال الداعمة لتعليم ريادة الأعمال كمجال معرفي جديد لا يزال يعاني من الندرة الشديدة في الدراسات العلمية الأجنبية (Najim et al., 2013: p.160) والدراسات العربية على حد سواء، الأمر الذي يتطلب الحاجة الملحة لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية في

هذا المجال، كما أن البحوث التطبيقية في مجال التعليم الريادي لا تزال في مرحلة الاستكشاف، مما يستتبعه ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التحليلية للخدمات المدعمة له مثل مراكز الابتكار والريادة (Almahdi & Dickson, 2010). وعلى هذا الأساس يمكننا القول، إنَّ هذه الدراسة ربما تمثِّل إضافة نوعية للمكتبتين الأجنبية والعربية في مجال توصيل الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة.

ب- الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أن تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات يعزز من دور قطاع التعليم العالي لاستيعاب التغييرات والتحولات المحلية والإقليمية والعالمية نحو مجتمعات واقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى استشراف تأثير ودور الجامعات الحكومية المصرية بما تمتلكه من ثروات بشرية وطاقات معرفية كاملة لتكون فاعلة في محيطها المجتمعي واقتصادها المعرفي وأمنها القومي.

وتتوقع الباحثة أن النتائج والتوصيات التي ستمخض عن هذه الدراسة من المتوقع أن تساعد على وضع صورة محددة المعالم عن تصميم نظام توصيل خدمات التعليم الريادي من خلال مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، الأمر الذي يمكن أن يساعد صناع القرار في وزارة التعليم العالي والجهات الحكومية والجامعات على رسم السياسات التسويقية وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بالتوسع في البرامج التعليمية والتدريبية لريادة الأعمال على مستوى كل جامعة، بما يسمح بدمج التعليم الريادي بكل كليات وأقسام وتخصصات الجامعة، ويزيد من قدرتها على إعداد وتأهيل طلاب قادرين على المشاركة بفاعلية في مستقبل الأعمال التجارية.

إنَّ توصيل خدمات التعليم الريادي للمستفيدين من خلال مراكز الابتكار والريادة بالجامعات من شأنه يعيد الثقة في الخدمات التعليمية الحكومية وتزيد من القدرة على تخفيض مستويات البطالة وتوظيف الباحثين عن العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية للمجتمع المصري، وتقوية دور الشباب والمرأة في تحقيق النمو الاقتصادي القائم على المعرفة، والتحول إلى مجتمعات المعرفة، وبالتالي تحقيق المشاركة الفعالة في خطط التنمية المستدامة بمصر.

ثامناً: أسلوب البحث

يتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، المتغيرات والقياس، مجتمع البحث والعينة، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية *Descriptive Research*، والذي تمَّ توظيفه لضمان المرونة في وصف الخصائص والجوانب المختلفة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال وما تقوم به من أنشطة وخدمات تتميز بكثافة الابتكار والمعرفة، كما أن هذا المنهج يأخذ في الاعتبار وجود تفاوت في الخبرات والتجارب بين فئات المشاركين. و يستخدم هذا البحث البيانات بنوعها الثانوية

والأولية؛ حيث قامت الباحثة بجمع البيانات الثانوية وتحليلها من المراجع والدوريات العالمية والإصدارات والأدلة الصادرة من وزارة التعليم العالي والوثائق الرسمية الدولية ذات الصلة بالممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية المتميزة. أما البيانات الأولية؛ فقد تمّ جمعها من مجموعات المشاركين في هذه الدراسة، والذين تمّ تحديدهم بالقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاضعة للدراسة، باستخدام أسلوب الاستقصاء من المستقضي منهم (المستهدفين)؛ حيث كانت نوعية معظم البيانات الواردة بقائمة الاستقصاء من البيانات ذات الفواصل Data Interval، والبيانات ذات الطبيعة الوصفية أو الاسمية Data Nominal، كما تمّ جمع بعض البيانات من خلال المقابلات الشخصية.

ب- المتغيرات والقياس:

تتعلق البيانات الأولية بالمتغيرات الرئيسية للبحث في متغيرين رئيسيين: المتغير الأول، يتعلق بنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات ويشمل ثلاثة مكونات هي: مدخلات النظام (الشركاء، التمويل والمصادر، الموارد البشرية، البنية التحتية الداعمة)، وعمليات الخدمة التحويلية، ومخرجات النظام؛ والمتغير الثاني، ويتعلق بالعوامل الحاسمة لنجاح نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بتلك الجامعات. حيث تمّ تطوير مقاييس هذه المتغيرات من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة والمعايير التي تناولت أهم الممارسات الجيدة لتوصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية المتميزة. والجدير بالذكر، فإنّ كلّ متغير من المتغيرين الرئيسيين السابقين تمّ قياسه بمجموعة من العبارات أو العناصر أو البنود (الخصائص المرغوب قياسها) والتي تضم (١٣٧) بنداً أو عبارة، منها (١٠٥) بنود لقياس العناصر الرئيسية لمكونات نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، (٣٢) بنداً أو عبارة لقياس العوامل الحاسمة لنجاح نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية.

تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج المكون من خمس نقاط؛ حيث يشير الرقم (١) إلى (غير موافق على الإطلاق)، بينما يشير الرقم (٥) إلى (موافق جداً)، مع وجود نقطة حيادية في المنتصف (٣) وهي تشير إلى (موافق إلى حد ما)، كما تمّ قياس مدى نجاح الجامعات الحكومية المصرية في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال باستخدام المقياس المتدرج المكون من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (١) إلى (لم تنجح تماماً)، بينما يشير الرقم (٥) إلى (نجحت تماماً)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، بالإضافة إلى ما سبق؛ فقد تمّ قياس نوع الوظيفة القيادية بالكلية من خلال سؤال مغلق ذي إجابات بديلة محددة مسبقاً، فضلاً عن وجود سؤال مفتوح النهائية ليحدد نوع كل من الجامعة والكلية.

ج- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع هذا البحث يشمل جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس (عمداء/وكلاء/رؤساء أقسام علمية/مدراء وحدات الدراسة باللغة الإنجليزية/مدراء وحدات ضمان الجودة/مدراء مراكز الابتكار وريادة الأعمال/فرق الجودة/ فرق التخطيط الاستراتيجي) بأربع جامعات حكومية مصرية فقط (جامعة حلوان، جامعة المنيا، جامعة طنطا، جامعة كفر الشيخ) كمواقع للدراسة الميدانية على اعتبار أن تلك الجامعات فقط هي التي قامت بتأسيس مراكز

للابتكار وريادة الأعمال من مجموعة الجامعات الحكومية المصرية، وبالتالي؛ فهي الأكثر معرفة بالمشكلة محل الدراسة، فضلاً عن أنها تمثل إلى حد ما التوزيع الجغرافي الفعلي للجامعات الحكومية المصرية. تمّ الاعتماد على أسلوب العينات لاختيار مفردات الدراسة المستهدفة من مجتمع البحث المشار إليه، حيث تمّ تحديد حجم العينة من خلال اتباع الخطوات التالية (إدريس، ٢٠١٢؛ إدريس، ٢٠١٦، ص: ٩١٢):

(١) تقدير حجم العينة بما يتفق مع طبيعة فروض الدراسة الحالية، من خلال المعادلة التالية (Aaker et al., 2011):

$$n = \frac{N(Z)^2 (\sigma)^2}{N(e)^2 + (\sigma \times Z)^2}$$

حيث إن:

- n = حجم العينة.
- N = حجم مجتمع البحث.
- Z = درجة المعيارية عند درجة ثقة محددة في نتائج الدراسة.
- σ = الانحراف المعياري للمجتمع.
- e = حجم الخطأ المعياري المقبول في تمثيل مجتمع البحث.

(٢) اختيار درجة الثقة (٩٥%) في النتائج على اعتبار أنها الأكثر شيوعاً في البحوث التسويقية، ونظراً لأن جميع فروض الدراسة غير محددة الاتجاه، فقد تمّ قسمة قيمة الخطأ المعياري المقبول في هذا البحث (٥%) في العينة على (٢)، ومن ثمّ أصبحت القيمة المعيارية (Z) تساوي (١,٩٦).

(٣) نظراً لعدم معرفة الانحراف المعياري لمجتمع البحث، فإنه تقرر الاعتماد على الانحراف (٠,٤١) من خلال دراسة استطلاعية بغرض اختيار قائمة الاستقصاء والتي اشتملت على عدد محدود من المفردات المشابهة تماماً لمفردات عينة البحث المستهدفة.

(٤) وبالتعويض في المعادلة السابقة، بلغ حجم العينة (٢٩٥) مفردة، وتحسباً لاحتمالات زيادة نسبة عدم الاستجابة عن نسبة الحدود المسموح بها، فقد تقرر زيادة حجم العينة بنسبة (٢٠%)؛ ليصبح حجم العينة (٣٥٤) مفردة.

(٥) ونظراً لأن كل جامعة من الجامعات الأربع المختارة تضم العديد من الكليات، فقد تقرر الاختيار العشوائي لأربع فقط من الكليات العملية واثنين من الكليات الإنسانية في كل جامعة من الجامعات محل البحث، ليصبح العدد الإجمالي للكليات المختارة (٢٤) كلية، منها (١٦) كلية عملية، (٨) كلية إنسانية، وتمثلت وحدة المعاينة بالدراسة في عضو هيئة التدريس الذي يشغل منصب قيادي في الكليات المختارة: عميد أو وكيل أو رئيس قسم علمي أو مدير شعبة اللغة أو مدير وحدة ضمان الجودة أو مدير مركز الابتكار وريادة الأعمال (راجع في ذلك: إدريس، ٢٠١٢).

كما اعتمد هذا البحث على منهج تحليل دراسة الحالة Case study analysis، إنَّ تحليل دراسة الحالة يقتضي تحليل البيئة الخاصة بموضوع معين بعمق، ومقارنته بنظرائه من

المؤسسات التي لديها ممارسات جيدة في هذا الشأن، وبالتالي يمكن مناقشة تلك الحالة في مدى إمكانية تطبيق تلك الحلول على المشكلة محل الدراسة بناءً على تلك الممارسات. تمَّ اختيار الجامعة الأمريكية بالقاهرة، كحالة دراسية ناجحة في مجال تأسيس نظام للتعليم الريادي على اعتبار أنها الجامعة الوحيدة في جمهورية مصر العربية التي أطلقت رسمياً أول حاضنة جامعية في مصر للأعمال الريادية AUC V-Lab، وكذلك تأسيس مركز ريادة الأعمال في ٢٠١٥م، والذي من خلالهما قدمت الجامعة برامج التعليم الريادي (Abou-Warda, 2016 b)، حيث تمَّ الاستعانة بها في أحد مراحل البحث كميّار لمقارنة النتائج، ومعرفة قصص النجاح لتطوير النتائج المبدئية للبحث. بلغ عدد مفردات المشاركين بتلك الحالة الدراسية (١٠) مشاركين، وهم كل من له صلة ببرنامج التعليم الريادي ومركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة الأمريكية، وتمثل المشاركين بهذه الحالة الدراسية في عضو هيئة التدريس سواء كان يشغل منصباً قيادياً أو يقتصر على عملية التدريس والبحث فقط.

كما ضم مجتمع البحث القيادات والمسؤولين والخبراء والمتقاعدين الذين ساهموا في تطوير التعليم العالي في مصر، والمسؤولين بوزارة التعليم العالي، والصندوق الاجتماعي للتنمية، وجمعيات رجال الأعمال؛ حيث اعتمدت الباحثة على العينة الميسرة Convenience Sample لهذه المجموعة من منطلق صعوبة الاتصال بهم والجهد والتكلفة العالية في الوصول إليهم (إدريس، ٢٠١٦)؛ حيث بلغ عدد مفردات المشاركين (٢٥) مفردة، وقد تمَّ الاستعانة بتلك المجموعة من الخبراء لاستطلاع آرائهم في نتائج الدراسة. وأخيراً ضم مجتمع البحث المسؤولين والمتخصصين والخبراء الذين يتولون مهاماً إدارية وفنية في مؤسسات التعليم والتدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن ممثلي المنظمات الحكومية والصناعية وأعضاء من جمعية رجال الأعمال بمحافظة كفر الشيخ، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والباحثين، وبعض الإداريين، والطلاب وأولياء أمورهم، حيث اعتمدت الباحثة على العينة التحكّمية /أو المستهدفة Judgment/Purposive Sample (إدريس، ٢٠١٦)، حيث تمَّ توجيه الدعوة لمفرداتها -التي تمَّ اختيارهم بعناية فائقة، على أساس أنها ممثلة لجميع فئات المستفيدين والمهتمين- لحضور ورشة العمل بجامعة كفر الشيخ على اعتبار أنها من أحدث الجامعات التي أسست مركز الابتكار وريادة الأعمال والذي تشرف الباحثة بتعيينها مديراً له، وقد بلغ عدد مفردات المشاركين (٧٥) مفردة، حيث تمَّ عرض نتائج الدراسة ومناقشة مدى إمكانية تطبيق التصميم المقترح لتوصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال في ظل الإمكانيات والقدرات الحالية للجامعة الناشئة، ومعرفة آرائهم في التصميم المقترح في الدراسة الحالية، ومدى استجابتهم وقبولهم له، ومقترحاتهم بشأنه.

ج- جمع البيانات: تمَّ جمع البيانات الثانوية والأولية على أربع مراحل:

(١) **المرحلة الأولى:** تمَّ الاطلاع على الممارسات الجيدة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية سواء من تقارير منشورة أو من على مواقع تلك المراكز، أو من الأبحاث العلمية، كما تمَّ مراجعة الوثائق والتقارير والبيانات والمعلومات عن نظام تعليم الريادة ومراكز الابتكار وريادة الأعمال للمنظمات الدولية المهمة بتلك القضية بهدف إعداد تصور عن مكونات وعناصر نظام توصيل الخدمة لإعداد قائمة الاستبيان.

٢) **المرحلة الثانية:** توزيع قوائم الاستبيان على عينة الدراسة لتجميع البيانات الأولية اللازمة من مفردات العينة المستهدفة.

٣) **المرحلة الثالثة:** إجراء العديد من المقابلات غير المهيكلة unstructured وكذلك المقابلات المهيكلة structured للقيادات بالحالة الدراسية التي نجحت في تصميم نظام لتوصيل الخدمة، بهدف الحصول على معلومات كافية ووصف دقيق لكل الجوانب المتعلقة بتصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار والريادة، ولزيادة الثقة الداخلية في النتائج التي تمّ التوصل إليها من تلك الحالة الدراسية الناجحة internal validity in case study، تمّ توزيع المشاركين عشوائياً إلى مجموعتين: الأولى: وهي التي تمّ إجراء المقابلات الشخصية معها (مهيكله/غير مهيكله)، والثانية: وهي المجموعة التي تمّ مراقبتها أثناء تأديتها لعملها (Ryan & Bernard, 2000). ولزيادة الثقة الخارجية لتلك الحالة external validity in case study تمّ إجراء المزيد من المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء والمتقاعدين والقيادات بوزارة التعليم العالي بمصر وجهاً لوجه، هذا، وقد تمّ استخدام تقنيات دراسة الحالة التقليدية، كوسيلة لتوثيق كل خبرات المشاركين.

٤) **المرحلة الرابعة:** ولزيادة التحقّق من أن التصميم المقترح والذي تمّ الوصول إليه يمكن تعميمه وتطبيقه داخل جميع الجامعات الحكومية المصرية بمختلف إمكانياتها وقدراتها، تمّ عقد ورشة عمل لعرض ومناقشة النتائج الأولية والاستنتاجات الخاصة بالدراسة مع بعض المستفيدين بأحد الجامعات المصرية الحكومية الناشئة، التي لا تمتلك الإمكانيات والقدرات الضخمة وهي جامعة كفر الشيخ، وقد راعت الباحثة أن تكون البيانات التي يتم جمعها خلال المراحل الأربع مرتبطة مع بعضها البعض، ومدعمة لنتائج كل مرحلة. هذا، وقد تمّ تصميم كل مرحلة لاستغلال إمكانياتها في الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة وثرية وواسعة والتي من شأنها أن تساعد في الإجابة على تساؤل البحث ومحققة لأهداف الدراسة،

تمّ جمع البيانات الأولية للدراسة الميدانية من عينة الجامعات الحكومية المصرية باستخدام أسلوب الاستقصاء عن طريق البريد، والبريد الإلكتروني، وبالمقابلة الشخصية، وبمعاونة السادة الزملاء، وكذا بعض الباحثين وطلاب الدراسات العليا؛ حيث تمّ تصميم قائمة الاستقصاء على أساس أنها من النوع الموجه ومعلن الغرض، وقد اشتملت القائمة على سؤالين من النوع المحدد الإجابة، وسؤال مغلق ذي إجابات بديلة محددة سلفاً، وسؤال مفتوح النهاية؛ حيث يعتبر السؤال الأول من النوع متعدد المحتوى Multi-item questions ويتعلق بعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة، بينما يعتبر السؤال الثاني من النوع ذي المحتوى الواحد Single-item question والذي يتعلق بخاصية العوامل الحاسمة في نجاح نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات. أما السؤالين الثالث والرابع؛ فإنهما يتعلقان ببعض البيانات الوصفية، هذا وقد تمّ جمع (٣٠٢) قائمة الاستقصاء فقط من أصل (٣٥٤) قائمة موزعة على عينة البحث، بنسبة استجابة (٨٥ %) من إجمالي حجم العينة.

كما قامت الباحثة بتجميع البيانات من المشاركين في الحالة الدراسية عن طريق إجراء المقابلات غير المهيكلة وجهاً لوجه، حيث لم يكن لدى الباحثة قائمة معدة مسبقاً بترتيب الأسئلة التي تمّ توجيهها للمشاركين من جميع المستويات بتلك الجامعة التي نجحت في توصيل الخدمة، حيث تمّ مراعاة أن تكون الأسئلة المطروحة خالية من التحيز اللفظي أو الحركي، إضافةً إلى

تشجيع المشاركين على استيضاح الأسئلة غير المفهومة من جانبهم، فضلاً عن اتباع نمط موحد عند إلقاء الأسئلة وعدم التدخل في المعلومات التي يتم الحصول عليها، بالإضافة إلى التدرج في طرح الأسئلة وتدوين الملاحظات أول بأول، كما راعت الباحثة أيضاً تركيز جميع الأسئلة على تغطية كافة الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، والبعد عن الأسئلة المركبة والغامضة، والتنوع في استخدام الأسئلة المفتوحة والمغلقة، والتنوع في استخدام الأسئلة ذات الألفاظ الإيجابية والسلبية *positively & negatively worded questions*، وذلك لتقليل ميل المشاركين لتقديم الإجابات عن الأسئلة دون التفكير أو الاختيار الدائم لإجابة واحدة دون التمعّن في الأسئلة (إدريس، ٢٠١٦).

إنّ استخدام تلك الطريقة كان لها أكبر الأثر في تشجيع المشاركين على الحديث بعمق وتركيز، الأمر الذي مكن من الحصول على أكبر قدر من المعلومات الوفيرة لديهم، كما ساعدت الباحثة على رسم صورة واضحة عن القضايا المتعلقة بموضوع البحث. أعقب تلك الخطوة القيام بالمقابلات المهيكلة من خلال قائمة من الأسئلة المعدة مسبقاً تمّ توجيهها للمشاركين؛ حيث تركزت تلك الأسئلة على الجوانب المتعلقة بموضوع البحث والتي ظهرت في المقابلات غير المهيكلة، واقتصر دور الباحثة على توجيه نفس الأسئلة وبفس الطريقة على المشاركين بمختلف مستوياتهم وتسجيل استجاباتهم وآرائهم في الجداول المعدة لذلك (Abou-Warda, 2016 b). وكان من نتائج هذه الخطوة وضع تصور لطبيعة نظام توصيل الخدمة بالمركز، وكذا تحديد المشاكل والتحديات التي تعوق تقدمه وتمييزه ونجاحه في دعم وتوصيل خدمات التعليم الريادي للمستفيدين.

تمّ الاعتماد في هذه المرحلة أيضاً على مجموعة التركيز *focus group*؛ حيث تكونت مجموعة التركيز من (٥) من المشاركين بالحالة الدراسية الناجحة محل الدراسة، والذين لهم علاقة بمركز AUC V-Lab بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، وكان الهدف من المقابلة معهم هو التعرف على انطباعهم وأفكارهم ومفاهيمهم عن طبيعة الدور الموكول لهذا النوع من المراكز في توصيل خدمات التعليم الريادي بالجامعة، وخلق تصورات وقصص عن شكل نجاح لتلك المراكز بالجامعات وفيما يجب أن تقدمه لتوصيل خدمات التعليم الريادي. إنّ من مزايا مجموعات التركيز أنها أوضحت أسباب الأداء السيئ لبعض المراكز، فضلاً عن توضيح مقومات النجاح، وسرد بعض الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الهامة في نجاح تلك المراكز. هذا، وقد راعت الباحثة أن يقتصر دورها مع مجموعة التركيز على تقديم الموضوع محل النقاش وملاحظة الأعضاء وتسجيل الملاحظات والحوارات والنقاشات بين أعضاء مجموعة التركيز، وتوجيههم للاحتفاظ بالمناقشات في اتجاه الموضوع المطروح للمناقشة دون الدخول في موضوعات متفرعة، وأخيراً التأكد من مشاركة الجميع في النقاش وعدم سيطرة أي من الأعضاء المشاركين على المناقشة، هذا، وقد تمّ الاعتماد على أسلوب سرد الروايات *Narratives* من قبل المشاركين في مجموعة التركيز كوسيلة لاستدعاء وجلب الخبرات على نطاق أوسع، ولزيادة الثقة الداخلية في النتائج التي يتمّ التوصل إليها من تلك الحالة الناجحة، تمّ مراقبة بقية هذه المجموعة من المشاركين (٥) مشاركين أثناء تأديتهم لعملهم (Czarniawska-Joerges, 2004). وبهذه الطريقة استطاعت الباحثة من تجميع البيانات الوصفية بشكل أقل تكلفة وبأسرع وقت، كما أنها كانت فرصة ممتازة لانسحاب المعلومات بمرونة وحرية بين الأعضاء.

ثم كانت المرحلة التالية من الدراسة الحالية؛ حيث استهدفت زيادة الثقة الخارجية للنتائج التي تمّ الحصول عليها في المرحلتين السابقتين؛ حيث تمّ إجراء المزيد من المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء والقيادات بوزارة التعليم العالي بمصر وجهاً لوجه، لمعرفة آرائهم فيما توصلت إليه نتائج الدراسة، هذا، وقد تمّ استخدام تقنيات دراسة الحالة التقليدية، كوسيلة لتوثيق كل خبرات المشاركين، وتصنيف البيانات وجدولتها وتحليلها لتصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يتناسب مع إمكانيات وقدرات الجامعات الحكومية المصرية. ويانتهاء تلك المرحلة من الدراسة، توافر لدى الباحثة معلومات كافية ووصف دقيق لكلّ الجوانب المتعلقة بنظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية.

الأمر الذي استدعي للانتقال إلى المرحلة الأخيرة، وهي عقد ورشة عمل لعرض ومناقشة النتائج الأخيرة للدراسة مع مجموعات من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين والطلاب والمجتمع المدني بجامعة كفر الشيخ، على أساس أنها من أحدث الجامعات الحكومية المصرية التي أسست مركز للابتكار وريادة الأعمال، كما أنها من الجامعات الناشئة، التي لا تمتلك الإمكانيات والقدرات الضخمة والهائلة. إنّ هذه المرحلة مكّنت الباحثة من الوصول إلى النتائج النهائية لتصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال يصلح لتطبيقه في جميع الجامعات الحكومية المصرية؛ كونه يلائم ظروف وإمكانيات الجامعات الناشئة، وبالتالي فإنه يصلح للتطبيق للجامعات الحكومية الكبيرة.

وترى الباحثة أن استخدام هذه المنهجية ربما يؤدي إلى نتائج يمكن تطبيقها بالجامعات على كلّ من المستويين الوطني والدولي؛ حيث إنّ دراسة وتحليل الوثائق والممارسات الجيدة لمراكز الابتكار والريادة بالجامعات العالمية، واستقصاء القيادات بالجامعات الحكومية المصرية، بالإضافة إلى القيام بدراسة حالة ناجحة بأحد الجامعات الأجنبية في مصر لخلق تصورات وقصص عن الشكل الناجح لنظام التوصيل للخدمة، فضلاً عن المناقشة المتعمقة مع مجموعات متنوعة من الخبراء والقيادات الرئيسية والمسؤولين بالجامعات المصرية، وعرض النتائج على المستفيدين والمجتمع المدني قد يمكن من الوصول إلى الشكل العام لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار والريادة بالجامعات بشكل عام، والجامعات الحكومية المصرية بشكل خاص.

د- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تمّ تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عدة أساليب تمثّلت في أسلوب تحليل المضمون Content analysis للوثائق ذات الصلة بمشكلة وأهداف البحث، ومعامل ألفا لكرونباخ Cronbach alpha للتحقق من ثبات المقياس وتحليل الثبات والاعتمادية Reliability analysis للمقاييس متعددة المحتوى، بالإضافة إلى استخدام بعض الاختبارات التي تقيس مدى صلاحية المقياس مثل اختبار X2 , AGFI , RMSEA , NFI والتي تعتبر مؤشرات هامة لتحديد جودة وكفاءة وصلاحية المقياس (Zhou , 2004).

فضلاً عن استخدام أسلوب التحليل العاملي Factor analysis والارتباط البسيط Simple Correlation للتحقق من صدق Validity نفس المقاييس وصلاحيتها لقياس الخصائص المستهدفة من القياس، وأسلوب تحليل التمايز المتعدد لأكثر من مجموعتين Multiple Discriminant Anylysis (MDA) للتمييز بين كليات الجامعات الأربع موضع الدراسة وفقاً

لمقومات عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis (MRA) للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين مقومات عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة وبين العوامل الحاسمة لنجاح نظام توصيل الخدمة بتلك المراكز. كما تمّ استخدام اختبار ت T-test واختبار ف F-test واختبار وليكس لامبدا Wilks' lambda لتحليل التباين المتعدد Multivariate analysis of variance واختبار الفروض، فضلاً عن استخدام بعض الإحصاءات الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات مفردات البحث (إدريس، ٢٠١٦).

تاسعاً: تحليل ومناقشة نتائج البحث

❖ المرحلة الأولى من الدراسة:

أ- تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

(١) تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

للتحقّق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة إحصائياً (بدون أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية)، فقد تمّ استخدام أكثر من طريقة (إدريس، ٢٠١٦)، سوف يتم عرضها كما يلي:

- الطريقة الأولى: هي طريقة صدق المحتوى Content Validity: حيث قامت الباحثة بإجراء مسح وفحص للممارسات الجيدة في مجال تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات العالمية المتميزة والجامعات الأجنبية في مصر، وكذا العوامل الحاسمة لنجاح هذه الأنظمة بتلك المراكز والتي على أساسها تمّ تنمية المقاييس الخاصة بالدراسة. أعقبها إجراء دراسة استطلاعية على عدد (٣٠) مفردة من القيادات الأكاديمية ببعض الجامعات الحكومية المصرية وعلى بعض المترددين على مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة كفر الشيخ، كما قامت الباحثة بعرض قائمة الاستقصاء المصمم على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس التي تشغل مناصب قيادية ببعض الجامعات الحكومية المصرية، بغرض مراجعتها والتعليق عليها، وفي ضوء هذه التعليقات وردود الأفعال، تمّ إجراء بعد التعديلات على قائمة الاستقصاء.

- الطريقة الثانية: هي طريقة الصدق البنوي Construct Validity للمقياس: وهي تقيس درجة الارتباط الإيجابي بين مكونات المقياس، وبالتالي؛ فكلما ارتفع معامل الارتباط الإيجابي بين مكونات المقياس كلما دل ذلك على ارتفاع الصدق البنوي للمقياس، وللتحقّق من الصدق البنوي للمقياس، تمّ استخدام أسلوب التحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)، بالإضافة إلى تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation Analysis.

حيث تمّ استخدام التحليل العامل الاستكشافي (EFA) بطريقة التباين الأقصى، لاختصار المتغيرات في أقل عدد من العوامل، ولتقسيمها لمجموعات يطلق على كل مجموعة منها اسم عامل أو بُعد؛ حيث يتم هذا التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات، بحيث يتكون كل عامل من متغيرات شديدة الارتباط مع مكونها الأصلي، قليلة الارتباط بالمكونات الأخرى.

غير أن هناك أربعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل (Hair et al., 1998) وهي:

- أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (٠,٦٠).
- ألا تقل قيمة الجذر الكامن Eigen Value عن الواحد الصحيح.
- زيادة تشبعات العوامل عن (٠,٤) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- أن قيمة التباين المشترك Communnality تقبل عند (٠,٥٠)، ويفضل استبعاد المتغيرات التي تقل قيمتها عن هذا الحد.

تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation لتبسيط تفسير العوامل المستخرجة وذلك على (١٠٥) بند لقياس العناصر الرئيسية لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات؛ حيث تم أخذ كل المعايير السابقة في الاعتبار عند تطبيق الاختبار، وبالتالي تم استبعاد أي بند من بنود المقياس الكلي الخاضع للاختبار في حالة حصوله على معامل تحميل أقل من (٠,٦٠)، أو يتم تحميله على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي.

ويوضح الجدول رقم (١) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للمكونات الأساسية لمقياس نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية، بالإضافة إلى المتغير التابع في هذه الدراسة والذي يقيس العوامل الحاسمة لنجاح نظام توصيل الخدمة في مركز الابتكار وريادة الأعمال. حيث تشير نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) أنه يمكن اشتقاق ثلاثة أبعاد رئيسية والتي يحتوي عليها مقياس نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال؛ حيث تمت تسمية العوامل الثلاثة المستخرجة كالآتي: المدخلات، والعمليات التحويلية، والمخرجات. كما تم استبعاد (١٢) بند من البنود الأصلية؛ حيث إنها لم تف بالمعايير السابق تحديدها، كما تم دمج بعض البنود الأصلية في أبعاد خلاف تلك التي كانت تنتمي إليها في البيانات الأصلية وفقاً لمعاملات التحميل التي حصلت عليها، كما توضح النتائج أيضاً أن تلك العوامل مجتمعة استطاعت تفسير حوالي (٨٥%) من التباين الكلي في البيانات الأصلية.

جدول رقم (١)
نتائج التحليل العاملي لجميع مقاييس الدراسة

أبعاد المقياس*	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	قيم التباين المشترك
أولاً: عناصر نظام توصيل الخدمة					
مدخلات النظام	١,٠٠				٠,٥١
عمليات الخدمة التحويلية	٠,٧٤	١,٠٠			٠,٥٤
مخرجات النظام (عوائد الخدمة)	٠,٦١	٠,٧٦	١,٠٠		٠,٦٩
ثانياً: العوامل الحاسمة للنجاح	٠,٥٩	٠,٦٩	٠,٧١	١,٠٠	٠,٥٢
الجذر الكامن: بعد التدوير	٣,٧٢	٣,٠٩	٢,٥٢	٢,١١	
النسبة المئوية للتباين المفسر %	٢٣,٦٢	٢٦,٣١	٢٤,٠١	١٤,٠١	
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	٢٣,٦٢	٤٩,٩٣	٧٣,٩٤	٨٤,٩٥	

* جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٥% أو أقل.

من الجدول السابق جدول رقم (١) تظهر مصفوفة الارتباط البسيط بين الأبعاد الرئيسية أن هناك ارتباطاً موجباً وقوياً إلى حد ما ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار والريادة بالجامعات الحكومية المصرية، والعوامل الحاسمة لنجاح النظام.

(٢) تقييم الثبات أو الاعتمادية Reliability Analysis

وهي تشير إلى تقييم مدى تخلص المقياس من خطأ القياس العشوائي، حيث تم فحص درجة الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية باستخدام معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha، لتركيزه على الاتساق الداخلي Internal Consistency بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، وكذلك للتحقق من مدى تجانس بنود المتغيرات المستخدمة في مقياس نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية. ووفقاً لهذا الأسلوب؛ فإنه يتم فحص معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار مع باقي البنود الأخرى في نفس المقياس، وطبقاً لهذا الاختبار يكون هناك تجانس واتساق كبير بين الأبعاد المستخدمة في المقياس كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح والعكس صحيح إذا اقتربت قيمة ألفا من الصفر؛ حيث يجب استبعاد أو حذف البند الذي يقترب من الصفر نظراً لعدم انتمائه لهذا المقياس (Zhou , 2004). والجدول رقم (٢) يوضح الصورة النهائية للمتغيرات، ومعاملات ألفا، وإحصاءات وصفية لكافة المتغيرات.

جدول رقم (٢)

الإحصائيات الوصفية ، وقيم معاملات ألفا لمقاييس الدراسة

أبعاد المقاييس	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ألفا (α)	ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للمقياس الرئيسي
١- المدخلات	٤٢ بند	٤,٣٤	٨٢	٠,٨٤	٠,٨٣
٢- العمليات التحويلية	٣١ بند	٤,٥٩	٨٨	٠,٩٢	٠,٨٤
٣- المخرجات (عوائد الخدمة)	٢٠ بند	٤,٤٨	٨١	٠,٨٨	٠,٧٦
المقياس ككل	٩٣ بنداً			٠,٨٩	

المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (٢) أن جميع قيم معاملات ارتباط ألفا لكرونباخ للأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس الرئيسي Correlated Item-Total Correlation ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يتضح أن معاملات ألفا للمقاييس الفرعية تراوحت ما بين (٠,٨٤) إلى (٠,٩٢)، وللمقياس الكلي (٠,٨٩) وهي تعتبر معاملات عالية، وبفحص معاملات الارتباط لكل بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار بباقي البنود في نفس المقياس، فقد تقرر استبعاد أي متغير ذي معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠). والجدير بالذكر أنه تم تطبيق أسلوب معامل ألفا على كل نوع من المقاييس المستخدمة على حدة، وكما هو موضح من الجدول رقم (٢) أيضاً، لم يتم استبعاد أي بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار، وهذا يعني أن هناك (٩٣) بنداً تقيس عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية، والنتيجة النهائية يمكن

تلخيصها في أن قيم معاملات الارتباط الموضحة بالجدول تعتبر مؤشرًا للاتساق الداخلي، وبناءً عليه يمكن القول بأن المقياس المستخدم في الدراسة الحالية يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته.

(٣) اختبار صلاحية وجودة وكفاءة المقياس:

هناك مجموعة من الاختبارات التي استخدمتها الدراسات السابقة للحكم على جودة وصلاحية وكفاءة المقاييس، ومن أهم هذه الاختبارات والتي استخدمتها الباحثة في الدراسة الحالية اختبار Chi-Square، حيث إن قيمة (كا²) تتجه للمعنوية في حالة العينات كبيرة الحجم، فقد استخدمت الباحثة Relative Likelihood Ratio والذي يقيس النسبة بين قيمة (كا²) ودرجات الحرية، بحيث يتحدد المستوى المقبول للصلاحية عندما تكون هذه النسبة (٥%) أو أقل (Eisen, Wilcox & Leff, 1999). كما تم إجراء عدد آخر من الاختبارات التي تقيس صلاحية المقياس؛ مثل: اختبار Normed Fit Index (NFI)، واختبار Adjusted GFI (AGFI)، واختبار Good of Fit Index (GFI) والتي تقوم جميعها على حذف أو تقليل تأثير حجم العينة؛ حيث تقع القيم الناتجة عن تلك الاختبارات بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا اقتربت القيمة الناتجة عن تلك الاختبارات من الواحد الصحيح، فإن ذلك يشير إلى جودة وصلاحية عالية للنموذج (Bryne, 1994). وأخيرًا تم إجراء اختبار Root Mean Stared Error of Approximation (RMSEA) والذي يعتبر بمثابة أفضل مؤشر للحكم على كفاءة المقياس (Brown & Cudeck, 1993).

ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج إجراء اختبارات الصلاحية وكفاءة المقياس وتفسيرها.

جدول رقم (٣)

مؤشرات الحكم علي جودة وكفاءة وصلاحية المقياس المستخدم في الدراسة

الاختبار	نتيجة الاختبار	التفسير	الحكم علي المقياس
Relative likelihood Ratio (X^2/df) كا ² (X^2) درجات الحرية (df) مستوى المعنوية (p)	١,٤٨ ٩٦,٩٨ ٧٠ ٠,٠٢	حيث أن قيمة كا ² تميل إلي أن تكون معنوية في حالة العينات الكبيرة لذا سنستخدم النسبة بين قيمة كا ² / درجات الحرية، وتعتبر النسبة مقبولة إذا كانت هذه النسبة ≥ ٥	صلاحية عالية للمقياس
Goodnees of fit Index (GFI)	٠,٩٢١	تزداد صلاحية المقياس إذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح	صلاحية عالية للمقياس
Adjusted GFI (AGFI)	٠,٨٣٥	تزداد صلاحية المقياس بالاقتراب من الواحد الصحيح	صلاحية عالية للمقياس
Normd fit Index (NFI)	٠,٩١	تزداد جودة المقياس بالاقتراب من الواحد الصحيح	جودة عالية للمقياس
Root Mean St&ard Error of Approxiation (RMSEA)	٠,٠٢٣	تزداد كفاءة المقياس إذا كانت القيمة $> ٠,٠٥$	كفاءة عالية للمقياس

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٣) وبمراجعة جميع قيم الاختبارات وتفسيراتها يتبين أن المقياس الذي تمّ التوصل إليه في الدراسة الحالية لقياس عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية يعكس درجات عالية من الصلاحية والجودة والكفاءة. وبذلك يتضح أنه أمكن الوصول إلى مقياس للدراسة الحالية على درجة عالية من الصدق والثبات/الاعتمادية والصلاحية والجودة والكفاءة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه واستخدامه في مرحلة البحث اللاحقة.

ب- نتائج التحليل:

نتناول في هذا الجزء عرض نتائج اختبار الفروض، ومناقشة نتائج البحث على النحو الذي يساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

(١) اختبار الفرض الرئيسي الأول: مدى نجاح الجامعات الحكومية المصرية في تصميم نظام توصيل الخدمة.

لتحديد ذلك تمّ صياغة الفرض الأول من البحث والذي ينصُّ على أنه: (لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة من حيث مدى نجاحها في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة)؛ حيث تمّ استخدام المقياس المتدرج المكون من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (١) إلى (لم تنجح تمامًا)، بينما يشير الرقم (٥) إلى (نجحت تمامًا)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، واختبار هذا الفرض فقد تمّ استخدام اختبار ف-F-test، وقد أوضحت نتائج التحليل في الجدول رقم (٤) كما يلي:

الجدول رقم (٤)

مدى نجاح الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة في تصميم نظام توصيل الخدمة

الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	الجامعات الخاضعة للدراسة
٠,٤٠	٢,١	▪ كليات جامعة حلوان
٠,٤٧	٢,٢	▪ كليات جامعة طنطا
٠,٤٣	٢,٢	▪ كليات جامعة المنيا
٠,٣٨	٢,٠	▪ كليات جامعة كفر الشيخ
	٢,٣	الجامعات مجتمعة
	sig = 0.000	*F= 36.6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٤) يتضح أنه وفقًا لإدراكات الأكاديميين بالكليات الخاضعة للدراسة والتابعة لجامعات حلوان، طنطا، المنيا، كفر الشيخ، أن جامعاتهم لم تنجح في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرض العدمي الأول في هذا البحث وقبول الفرض البديل، والذي ينصُّ على أنه يوجد اختلاف حقيقي بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى النجاح في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة، وبالتالي؛ فإنَّ هذه الجامعات فشلت إلى حد ما في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال.

(٢) اختبار الفرض الرئيسي الثاني: التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية على أساس عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال.

لتحديد ذلك تم صياغة الفرض الثاني من البحث والذي ينص على أنه: (لا يوجد اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين إدراك الأكاديميين بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة لعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة)؛ حيث تم استخدام المقياس المتدرج المكون من خمس نقاط؛ حيث يشير الرقم (١) إلى (غير موافق على الإطلاق)، بينما يشير الرقم (٥) إلى (موافق تمامًا)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، واختبار هذا الفرض؛ فقد تم استخدام اختبار تحليل التمايز المتعدد لأكثر من مجموعتين **Multiple Discriminant Anylysis (MDA)** للتمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية موضع الدراسة (حلوان، طنطا، المنيا، كفر الشيخ) وفقًا لعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال وذلك كما تدركها الأكاديميين بتلك الجامعات؛ حيث يعتمد اختبار تحليل التمايز على الوصول إلى دالة التمايز (**Discriminant Function**) التي تعمل على تعظيم الفروق بين متوسط المجموعات وتقليل التشابه في أخطاء التصنيف في الوقت ذاته، وذلك من خلال إيجاد تجميعات خطية لمجموعة من المتغيرات (Johnson & Wichern, 2007, p 578). وبالتالي؛ فإن اختبار تحليل التمايز يهدف إلى دراسة الفروق بين الجامعات الحكومية المصرية الأربع والتمييز فيما بينها، والتنبؤ بعضويتها على أساس عناصر نظام توصيل الخدمة في مراكز الابتكار وريادة الأعمال كما يدركها القيادات الجامعية بجامعاتهم، وتحديد السمات الدالة المميزة بين تلك الجامعات لعناصر توصيل الخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين تلك الجامعات، مع تحديد دالة التمييز ومصفوفة التقسيم لكليات الجامعات الحكومية المصرية وفقًا لإدراكات الأكاديميين لعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة. وهو ما سيتم تناوله في الأجزاء التالية كما يلي:

(١/٢) عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الجامعات الحكومية المصرية:

أقر الأكاديميين في كليات الجامعات الحكومية المصرية أن جامعاتهم تمتلك العديد من العناصر التي يمكنها أن تبني نظام جيد لتوصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال (الوسط الحسابي العام = ٣,٩٨) على مقياس ليكرت المتدرج المكون من خمس نقاط للموافقة/عدم الموافقة، وقد أوضحت نتائج تحليل ذلك في الجدول التالي، جدول رقم (٥) كما يلي:

جدول رقم (٥)

عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار والريادة بالجامعات وفقًا لإدراكات الأكاديميين

ع**	س*	عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات
	٤,٨١	أولاً: مدخلات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال
٠,٤٥	٣,٨١	أ- الشركاء الرئيسيين :
٠,٥٣	٤,٢١	١. وزارة التعليم العالي.
٠,٤٢	٣,٥٦	٢. وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي.

٠,٦١	٤,٣١	٣. مركز الابتكار والريادة بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم.
٠,٤١	٣,٣٤	٤. مركز تكنولوجيا الابتكار وريادة الأعمال (TIEC) بوزارة الاتصالات.
٠,٥٥	٣,٩٨	٥. مركز التطوير والمعلومات بالجامعة.
٠,٢٣	٣,٢١	٦. مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLCD.
٠,٤٤	٣,١٢	٧. النادي المصري للعلوم والتكنولوجيا بمصر
٠,٥١	٣,١١	٨. الصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر SFD.
٠,٥٦	٣,٧٨	٩. وزارة الصناعة والتجارة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٠,٤٥	٣,٤٥	١٠. ديوان عام المحافظة.
٠,٥٥	٣,٨١	١١. جمعيات رجال الأعمال.
٠,٤٦	٣,٥٢	١٢. الشركات الصناعية والخدمية.
٠,٦٧	٤,٨٢	١٣. أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٠,٤٥	٣,١٣	١٤. الخبراء الخارجيين.
٠,٤٤	٣,٥١	١٥. رجال الأعمال.
٠,٤٣	٣,١١	١٦. البنوك.
٠,٥٥	٣,٩٩	ب- الموارد البشرية
٠,٤٦	٣,٨٦	١٧. مدير المركز.
٠,٥٤	٣,٩٩	١٨. نائب مدير المركز .
٠,٥٣	٣,٨٨	١٩. مدير إداري .
٠,٦١	٤,١١	٢٠. الأساتذة المتفرغين في ريادة الأعمال.
٠,٦٢	٤,١٢	٢١. بعض الأساتذة العاملين في مجال إدارة الأعمال التجارية الصغيرة.
٠,٦٧	٣,٩٨	٢٢. أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بالجامعة.
٠,٥٥	٣,٨٨	٢٣. استشاريين في إدارة المشروعات.
٠,٥٦	٣,٢٩	٢٤. خبراء من منظمات دعم الأعمال التجارية.
٠,٧١	٤,٨٣	٢٥. رواد الأعمال Entrepreneurs.
٠,٦٥	٣,٥٥	٢٦. طلاب الدراسات العليا والباحثين والمهتمين بدوام جزئي part time
٠,٥٢	٣,٤٣	٢٧. طلاب الجامعة.
٠,٦٣	٤,٠١	ج- البنية التحتية الداعمة
٠,٦١	٣,٩٩	٢٨. تأسيس مركز للابتكار وريادة الأعمال بالجامعة وتزويد بالتسهيلات
٠,٥٥	٣,٨٩	٢٩. دمج مركز ريادة الأعمال كجزء لا يتجزأ من البنية التحتية للجامعة.
٠,٥٢	٣,٧٩	٣٠. تجميع كافة الأنشطة الخاصة بالأعمال الريادية داخل مركز الابتكار وريادة الأعمال بشكل يضمن التعاون والتنسيق والتكامل بين كافة الجهود
٠,٧١	٤,٧٩	٣١. تأسيس حضانات الأعمال والحضانات التكنولوجية بكليات الجامعة
٠,٧٣	٤,٨٨	٣٢. دعم بدء التشغيل Start-up للمشروعات الريادية بالجامعة.
٠,٥٥	٤,٧٦	٣٣. بناء شبكة الاتصالات مع المنظمات ورجال الأعمال و الجهات الداعمة.
٠,٦٢	٤,٧٨	د- مصادر التمويل
٠,٧٢	٣,٩٩	٣٤. الجامعة (كجزء مستقطع من مصاريف الطلاب)
٠,٣٥	٣,٠١	٣٥. الصندوق الاجتماعي للتنمية
٠,٤٤	٣,١٠	٣٦. الدعم غير المادي المقدم من قبل الشركات والهيئات العامة والجمعيات
٠,٥٤	٣,٨٨	٣٧. عوائد المركز الناتجة عن تقديم الدورات التدريبية

٠,٦٢	٣,٨٦	٣٨ . عوائد المركز الناتجة عن الاستشارات المقدمة للمشروعات الريادية.
٠,٥٦	٣,٧٩	٣٩ . التبرعات
٠,٤٥	٣,٧٧	٤٠ . الهبات والمنح
٠,٦٤	٣,٣٢	٤١ . الوقف الخيري
٠,٥٤	٣,٥٥	٤٢ . رجال الأعمال
	٤,٧٥	ثانيا : العمليات التحويلية الخدمية بمركز الابتكار وريادة الأعمال
٠,٧٣	٤,٣٣	٤٣ . تصميم نماذج التعليم الريادي المناسب للجامعة.
٠,٦٥	٤,٩٨	٤٤ . التخطيط لدمج تعليم الريادة في جميع البرامج الدراسية بجميع التخصصات
٠,٦٧	٤,٦٥	٤٥ . التنظيم لأنشطة تعليم الريادة من تصميم البرامج والمقررات. الخ.
٠,٥٥	٣,٩٩	٤٦ . أنشطة التوعية للطلاب والعاملين بالجامعة لدعم مفهوم العمل الحر.
٠,٧٤	٤,٨٦	٤٧ . التدريب المهني المتخصص لدعم الابتكار والمشروعات الريادية .
٠,٥٣	٣,٧٨	٤٨ . استحداث الدرجات العلمية (الماجستير - الدكتوراه) في ريادة الأعمال.
٠,٣٤	٣,٨٩	٤٩ . مراجعة مدي توافر البنية التحتية الداعمة لأنشطة التعليم الريادي بالجامعة.
٠,٨٢	٤,٨٣	٥٠ . التطوير المؤسسي ومراجعة القوانين واللوائح المنظمة والمحفزة للريادة
٠,٤٣	٣,١٢	٥١ . القيام بعمل دراسات حالة عن الشركاء المناسبين لعمل شراكات معهم.
٠,٤٥	٣,٩٩	٥٢ . بناء شبكة من الاتصالات لتحفيز الربط بين الأبحاث وبين الريادة.
٠,٦٧	٣,٧٨	٥٣ . تنمية التفكير الريادي وتنمية السمات الشخصية الريادية للطلاب
٠,٦٦	٣,٥٤	٥٤ . تنمية التفكير الريادي والسمات الريادية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين
٠,٤٤	٣,٦٧	٥٥ . تحديد الاحتياجات التدريبية في الأعمال الريادية لكل فئات العاملين
٠,٥٥	٣,٨٥	٥٦ . التدريب المستمر لتنمية المهارات الريادية للطلاب وهيئة التدريس والعاملين.
٠,٤٦	٣,٨٧	٥٧ . تطوير مهارات تخطيط وتنظيم المشاريع الريادية للطلاب.
٠,٤٧	٣,٥٥	٥٨ . تنظيم المسابقات للكشف عن الأفكار الجديدة وتقييم المشروعات الريادية.
٠,٦٧	٣,٩٨	٥٩ . تطوير البرامج التدريبية لنماذج الأعمال، والبدء في تشغيل المشروعات
٠,٦٤	٣,٨٨	٦٠ . تيسير عمليات الاتصالات بين رواد وبين مقدمي الدعم والممولين. الخ.
٠,٨٢	٤,٧٨	٦١ . التأهيل المهني لدعم الابتكار وأدارة الأعمال الريادية
٠,٥٤	٣,١٢	٦٢ . تكوين شبكة واسعة من العلاقات المحلية والدولية.
٠,٧٨	٣,٩٩	٦٣ . عمل شبكة من الاتصالات والعلاقات بين مؤسسات التمويل والمراكز.
٠,٥١	٣,٨٩	٦٤ . التواصل مع هيئات براءات الإختراع والباحثين ومنظمات دعم الأعمال
٠,٥٦	٣,٧٤	٦٥ . تنظيم اللقاءات والاجتماعات بين الطلاب والهيئات ورجال الأعمال.
٠,٧١	٣,٥٦	٦٦ . عقد المنتديات لريادة الأعمال، وخلق منصات للتعلم وتكوين فرق الأعمال.
٠,٥٥	٣,٥٩	٦٧ . عقد المؤتمرات الدولية التي يقودها كل من الأساتذة ورجال الأعمال.
٠,٦٥	٣,٩٩	٦٨ . تنظيم لقاءات مع ممثلي الصناعة المشاركون لتقديم النصح والمشورة.
٠,٥٤	٣,٩٨	٦٩ . إنشاء "موقع مدراء ريادة الأعمال داخل الجامعات الشريكة الحكومية".
٠,٧٦	٣,٨٩	٧٠ . تقييم المشاريع وتوجيه تلك المشروعات قبل وأثناء بدء التشغيل.
٠,٦٤	٣,٩٩	٧١ . تنفيذ فكرة حضانات الأعمال الريادية وتقديم التسهيلات الداعمة المجانية.
٠,٥٢	٣,٨٩	٧٢ . تقديم المنح الدراسية للباحثين للبحث في الخلفيات العلمية للريادة والابتكار .
٠,٤٣	٣,٣٣	٧٣ . تشكيل فريق عمل للمركز يجمع بين مختلف الخلفيات والمهارات والخبرات .

٤,٧٨	ثالثًا: مخرجات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال
٠,٨١	٧٤. الدعم من جانب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بعملية الريادة.
٠,٧٦	٧٥. استحداث وإعتماد اللوائح المنظمة والمشجعة للتعليم الريادي بالجامعة.
٠,٧٨	٧٦. إعادة هيكلة الكيان المؤسسي بالجامعة لإستيعاب نظام توصيل الخدمة
٠,٨٤	٧٧. دمج تعليم الريادة بالبرامج التعليمية وبرامج الدراسات العليا بالجامعة.
٠,٨٣	٧٨. إدخال أساليب التدريس المبتكرة كالسماح لرواد وأصحاب الأعمال للتدريس.
٠,٦٧	٧٩. الزيادة المستمرة في أنشطة تعليم ريادة الأعمال.
٠,٧١	٨٠. تزايد عدد الطلاب المقبلين علي الإلتحاق ببرامج التعليم الريادي.
٠,٥٦	٨١. تزايد عدد الطلاب الملتحقين ببرنامج الدراسات العليا في التعليم الريادي.
٠,٦٨	٨٢. تزايد أعداد الطلاب المشاركين في أنشطة التعليم للريادة.
٠,٦٤	٨٣. ارتفاع عدد المشاركين وتنوع الدورات المقدمة في مجال الأعمال الريادية.
٠,٦٥	٨٤. ارتفاع عدد المشاركين من رجال الصناعة في المؤتمرات وورش العمل.
٠,٧٢	٨٥. تزايد أعداد خريجي برامج ريادة الأعمال وبدأوا في تشغيل مشروعاتهم.
٠,٦٧	٨٦. تزايد عدد المشروعات التي دخلت بالفعل في مرحلة نمو المشروع.
٠,٧٨	٨٧. تزايد عدد الاستشارات المقدمة لرواد الأعمال .
٠,٥٢	٨٨. زيادة الدعم المقدم للأعمال الريادية الخارجية (من خارج الجامعة) .
٠,٨٦	٨٩. تزايد عدد المشروعات التي نجحت في الحصول علي التمويل اللازم.
٠,٧٤	٩٠. زيادة عدد المشروعات التي تم تشغيلها وتعتمد علي البحوث والتطوير.
٠,٧٦	٩١. إحتلال مرتبة متقدمة بين الجامعات المنافسة في مجال الأعمال الريادية.
٠,٧٥	٩٢. التعاون والتواصل مع شبكة واسعة من العلاقات في مجال ريادة الأعمال .
الوسط العام لجميع عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة (٩٢ بند)	
٣,٩٨ =	

س* تشير إلي الوسط الحسابي لقيم مقياس عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات المصرية.
ع** تشير إلي الإنحراف المعياري.

يتبين من الجدول رقم (٥) أن نتائج التحليل أظهرت أنه وفقًا لإدراكات القيادات الجامعية بكليات الجامعات الأربع الخاضعة للدراسة أن عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال التي أسستها جامعاتهم يمكن تصنيفها بالترتيب في ثلاث مجموعات هي: (مدخلات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال (٤,٨١)، العمليات التحويلية الخدمية بمركز الابتكار وريادة الأعمال (٤,٧٥)، مخرجات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال (عوائد الخدمة المقدمة) (٤,٧٨).

(٢/٢) التمييز بين الجامعات والتنبؤ بعضويتها على أساس نظام توصيل الخدمة:

يوضح الجدول رقم (٦) قيم ويلكس لامدا واختبار ف (F) الأحادي ومعنويته لاختبار تساوي المتوسطات بين الجامعات الأربع محل الدراسة، وقدرة المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال (المدخلات - العمليات التحويلية - المخرجات) في التمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية الأربع الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (٦)
قيم ويلكس لامدا واختبار ف (F) الأحادي

عناصر نظام توصيل الخدمة	لامدا	اختبار ف	مستوي الدلالة sig
المدخلات	٠,٣٨١	٢٥,٤٣٢	٠,٠٠٠
عمليات الخدمة التحويلية	٠,٣٨٤	٢٤,٨٦٢	٠,٠٠٠
المخرجات	٠,٤٢١	٢٤,٩١٠	٠,٠٠٠
بوكس ام Box's M = ١٢٣٥,٤٠٤	ف = ٤١,٩٣١	المعنوية = ٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع أبعاد متغير عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال معنوية، وبالتالي يكون هناك عدد دوال التمايز الناتجة (٣) دوال، كما يؤكد اختبار بوكس ام Box's M - وهو اختبار يستخدم لتقدير تساوي مصفوفات التغاير - عدم تساوي مصفوفة التغاير/ التباين للمتغيرات المستقلة (المدخلات- العمليات - المخرجات) عبر كليات الجامعات الأربع الخاضعة للدراسة. ويوضح الجدول رقم (٧) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم لكليات الجامعات وفقاً لإدراكات الأكاديمين لعناصر نظام توصيل الخدمة.

جدول رقم (٧)

ملخص نتائج دوال التميز لعناصر نظام توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات

الدالة	قيمة أيجن	% التباين	الارتباط التوافقي	ويلكس لامدا	كا*	درجات الحرية
١	١,٦٠٥	٨٨,٣٨	٠,٨٢١	٠,٤٨٤	١٨٨,١٣٨	١٢١
٢	١,٢٠١	٥١,٣١	٠,٥٨٥	٠,٥٧٩	١٨٧,٩٨٧	٨٩
٣	٠,٨٢١	٣١,١٠	٠,٤٩٩	٠,٦٩٩	١٨٩,١١٠	٦٤

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يظهر الجدول رقم (٧) ملخص نتائج دوال التمايز لاختبار الفرض الثاني، والتي توضح قيمة إيجن Eigen Value للدوال الثلاث ١,٦٠٥، ١,٢٠١، ٠,٨٢١ على التوالي، ومعامل الارتباط التوافقي Canonical Correlation وهو يشير إلى مدى الارتباط بين درجات التمايز، ويفضل عندما تقترب القيمة من الواحد الصحيح؛ حيث تراوحت قيم معامل الارتباط التوافقي للدوال الثلاث (٠,٨٢١، ٠,٥٨٥، ٠,٤٩٩) على التوالي، وذلك بالنسبة لإدراكات القيادات الجامعية بالجامعات الحكومية المصرية لعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال وبين الجامعة (حلوان- طنطا - المنيا - كفر الشيخ) التي تتبعها الكليات الخاضعة للدراسة كمتغير تابع مكون من أربع مجموعات. كما أن تلك العناصر المكونة لنظام توصيل الخدمة تمكنت من تفسير حوالي (٨٨%) من التباين في دالة التمايز الأولى، وتفسير حوالي (٥١%) من التباين في دالة التمايز الثانية، وتفسير (٣١%) من التباين في دالة التمايز الثالثة، وذلك في استجابات المستقضي منهم من مجموعات كليات الجامعات الخاضعة للدراسة، كما يتبين من الجدول أيضاً أن إحصاء (١٢١، ٨٩، ٦٤) على التوالي، وهذا يعني قدرة هذا النموذج على التمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية الأربع الخاضعة للدراسة بالنسبة لعناصر نظام توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال (المدخلات - عمليات الخدمة التحويلية - المخرجات) وفقاً لإدراكات القيادات

بالجامعات. ويوضح الجدول رقم (٨) كفاءة التقسيم الصحيح Classification Results أي صلاحية النتائج والحكم على قدرة النموذج في التقسيم الصحيح أو الدقيق ونسبتهم؛ حيث يتضح من الجدول رقم (٨) أن أسلوب تحليل التمايز نجح في تصنيف حوالي (٨٦%) من مفردات عينة الدراسة من الأكاديميين، كما أنه تمكن من التنبؤ بعضوية باقي مفردات العينة (١٤%) في مجموعات الكليات التي تنتمي للجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة وفقاً لإدراكات كل مفردة لعناصر نظام توصيل الخدمة، الأمر الذي يعني قدرة عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال كمتغيرات مستقلة في نموذج تحليل التمايز المتعدد على التقسيم الصحيح للمجموعات الأربع للجامعات الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (٨)
مصفوفة التقسيم الصحيح لكليات الجامعات وفقاً لعناصر نظام توصيل الخدمة

إجمالي عدد المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات				مجموعات الكليات التابعة للجامعات الخاضعة للدراسة
	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
٧٨	٠	٠	٨	٧٠	مجموعة (١) كليات جامعة حلوان
	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%١١,٢٦	%٨٩,٧٤	
٧٠	٠	٠	٦٣	٧	مجموعة (٢) كليات جامعة طنطا
	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٩٠	%١٠	
٦٢	٥٧	٠	٠	٥	مجموعة (٣) كليات جامعة المنيا
	%٩١,٩٣	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٨,٠٧	
٩٢	٠	٨٥	٠	٧	مجموعة (٤) كليات جامعة كفر الشيخ
	%٠,٠٠	%٩٢,٣٩	%٠,٠٠	%٧,٦١	
٣٠٢	٥٧	٨٥	٧١	٨٩	الاجمالي
	%١٨,٨٨	%٢٨,١٤	%٢٣,٥١	%٢٩,٤٧	
النسبة المئوية للتقسيم الصحيح لمفردات العينة = ٨٦,٠٥%					

وبذلك يصبح التقسيم الصحيح للقيادات الأكاديمية لكليات الجامعات الأربع الخاضعة للتحليل علي أساس عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية كما يلي:

- المجموعة رقم (١): القيادات لكليات جامعة حلوان ويمثلون ٢٩,٤٧% من إجمالي العينة.
 - المجموعة رقم (٢): القيادات لكليات جامعة طنطا ويمثلون ٢٣,٥١% من إجمالي العينة.
 - المجموعة رقم (٣): القيادات لكليات جامعة المنيا ويمثلون ٢٨,١٤% من إجمالي العينة.
 - المجموعة رقم (٤): القيادات لكليات جامعة كفر الشيخ ويمثلون ١٨,٨٨% من إجمالي العينة.
- ٣/٢ عناصر نظام توصيل الخدمة الأكثر قدرة علي التمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية**

يوضح الجدول رقم (٩) عناصر نظام توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة والأكثر قدرة على التمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية الأربع محل الدراسة.

جدول رقم (٩)
عناصر نظام توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة والأكثر قدرة على
التمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية الأربع محل الدراسة

معاملات التمايز*	الوسط الحسابي**				عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات*
	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
أولاً: مدخلات النظام					
أ- الشركاء الرئيسيين للمركز :					
٠,٨٧	٣,٤٣	٣,٤٦	٣,٣٤	٣,٤٧	مركز الابتكار وريادة الأعمال بوحدة إدارة مشروعات التطوير
٠,٨٥	٢,٦٢	٢,٤٤	٢,٥٦	٣,٢١	مركز تكنولوجيا الابتكار والريادة (TIEC) بوزارة الاتصالات
٠,٧٧	٣,٦٢	٣,٦١	٣,٧٧	٣,٤٣	مركز التطوير والمعلومات بالجامعة
٠,٧٢	٣,١٢	٣,٢٢	٣,٢٣	٣,١١	مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLCD بالجامعة
٠,٦٩	٣,٣٢	٢,٧٨	٢,٩٨	٣,٠١	وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة
٠,٦٥	٣,٦٥	٢,٧٧	٢,٥٦	٣,٠٠	المحافظة
ب- الموارد البشرية :					
٠,٨٨	٣,٦٧	٣,٨٦	٣,٢٣	٣,٤٤	أعضاء هيئة التدريس
٠,٨٧	٣,٩٨	٣,٤٥	٣,٤٥	٣,٣٢	رواد الأعمال
٠,٧٩	٣,٦٧	٣,٨٧	٣,٧٧	٣,٤٤	الأساتذة المتفرغين في مجال ريادة الأعمال وإدارة الأعمال
٠,٧٣	٣,١٢	٣,٣٤	٣,٦٥	٣,٢٢	ممثل القطاع الصناعي
٠,٦٧	٣,٤٣	٢,٦٧	٢,٨٧	٣,٠٥	طلاب الدراسات العليا والباحثين والمهتمين بريادة الأعمال
٠,٦٥	٣,٤٣	٢,٨٤	٢,٣٤	٣,٦٦	طلاب الجامعة
ج- البنية التحتية الداعمة:					
٠,٩٠	٣,٦٧	٣,٧٩	٣,٥٩	٣,٨٩	تأسيس مركز مستقل لريادة الأعمال وتزويده بالتسهيلات.
٠,٨٩	٣,٨٥	٣,٨٤	٣,٨٧	٣,٨٨	دمج المركز كجزء لا يتجزأ من البنية التحتية للجامعة.
٠,٨٨	٣,٦٢	٣,٨٧	٣,٦٦	٣,٥٥	تأسيس حضانات الأعمال والحضانات التكنولوجية بالكليات
٠,٨٥	٣,٥٦	٣,٥٤	٣,٥٥	٣,٧٦	شبكة إتصالات مع المنظمات ورجال الأعمال والجهات الداعمة.
٠,٧٨	٣,٥٣	٣,٤٦	٣,٥٦	٣,٨٢	دعم بدء التشغيل Start-up للمشروعات الريادية بالجامعة.
د- مصادر التمويل:					
٠,٨٩	٣,٨٨	٣,٨٤	٣,٨٦	٣,٨٩	موارد الجامعة
٠,٨٧	٣,٨٩	٣,٨٨	٣,٧٦	٣,٦٧	عوائد المركز (الناتجة عن الدورات التدريبية والاستشارات)
٠,٧٥	٣,١٢	٣,٥١	٣,٨٧	٣,٣٣	التبرعات (المادية والعينية)
٠,٦٩	٢,١٢	٢,١١	٣,٣٨	٣,٢٨	رجال الأعمال
ثانياً: العمليات التحولية لنظام توصيل الخدمة					
٠,٨٨	٣,٨٣	٣,٧٦	٣,٩٤	٣,٨٧	تصميم نماذج التعليم الريادي المناسب للجامعة.
٠,٨٧	٣,٦٩	٣,٦٩	٣,٧٧	٣,٧١	التطوير المؤسسي ومراجعة القوانين واللوائح المنظمة.
٠,٨٥	٣,٨٢	٣,٨١	٣,٨٧	٣,٩٣	التخطيط لدمج تعليم الريادة بجميع التخصصات بالجامعة.
٠,٨١	٣,٨٢	٣,٢٣	٣,٦٥	٣,٦٦	تنظيم أنشطة تعليم الريادة من تصميم البرامج والمقررات.. الخ.
٠,٨٠	٣,٩٨	٢,٧٨	٢,٩٨	٣,٠١	التدريب المهني لدعم الابتكار وإدارة الأعمال الريادية
٠,٧٦	٣,٦٥	٢,٧٧	٢,٥٦	٣,٠٠	شبكة من الاتصالات والعلاقات مع مؤسسات التمويل والمركز.
٠,٧٤	٣,٤٦	٣,٤٧	٣,٣٨	٣,٤٩	تقييم المشاريع وتوجيه المشروعات قبل وأثناء وبعد بدء التشغيل.
٠,٦٤	٢,٨٢	٢,٩٤	٢,٨٦	٢,٨٧	تنظيم لقاءات مع ممثلي الصناعة لتقديم النصح والمشورة.

ثالثاً: مخرجات نظام توصيل الخدمة					
٠,٨٧	٣,٨٨	٣,٨٩	٣,٨٦	٣,٧٧	دعم القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للريادة.
٠,٨٥	٣,٨٢	٣,٧٦	٣,٨٦	٣,٨٧	استحداث وإعتماد اللوائح المنظمة والمشجعة للتعليم الريادي.
٠,٨٢	٣,٩٨	٣,٦٥	٣,٨٧	٣,٧٨	إعادة هيكلة الكيان المؤسسي بالجامعة ليسمح باستيعاب المركز.
٠,٨٠	٣,٦٣	٣,٨٤	٣,٨٧	٣,٦٧	تزايد خريجي برامج الريادة ممن استطاعوا بدء تشغيل المشروعات
٠,٧٩	٣,٦٩	٣,٤٨	٣,٥٩	٣,٤٩	تزايد عدد الطلاب المقبلين على الإلتحاق ببرامج التعليم الريادي
٠,٧٥	٣,٥٦	٣,٤٤	٣,٥٥	٣,٤٥	التعاون والتواصل مع شبكة واسعة من العلاقات في مجال الريادة.
٠,٧١	٣,٦٧	٣,٤٩	٣,٥٨	٣,٤٩	إحتلال مرتبة متقدمة بين الجامعات المنافسة في مجال الريادة.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٠١ و ٠,٠٥، وفقاً لاختبار (ف).
 ** الوسط الحسابي لقيم المقياس المستخدم (١ = غير موافق علي الإطلاق، ٢ = غير موافق، ٣ = موافق إلي حد ما، ٤ = موافق، ٥ = موافق تماماً).

كشفت تحليل التمايز المتعدد في الجدول رقم (٩) أن هناك (٤٤) بنداً من عناصر توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة فقط يتمتعون بقدرة عالية على تحقيق التمايز بين المجموعات الأربع لكليات الجامعات الحكومية المصرية الأربع الخاضعة للدراسة؛ حيث تترتب هذه العناصر وفقاً لقيمة معاملات التمايز المستخرجة من تحليل التمايز لنظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة وفقاً لمدخلات النظام (الشركاء - الموارد البشرية - البنية التحتية - مصادر التمويل)، العمليات التحويلية، مخرجات النظام المتمثلة في عوائد الخدمة.

مما سبق يتضح أن نتائج تحليل التمايز المتعدد أظهرت وجود تباين حقيقي ومتميز بين المجموعات الأربع من الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة وفقاً لإدراكات الأكاديميين لعناصر نظام توصيل الخدمة لمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة. وفي ضوء كل ما سبق؛ فقد تفرّر رفض الفرض الرئيسي الثاني والذي ينصُّ على: (لا يوجد اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين إدراك الأكاديميين بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة لعناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة).

(٣) اختبار الفرض الرئيسي الثالث: اختبار العلاقة بين عناصر نظام توصيل الخدمة وبين العوامل الحاسمة لنجاح تلك الجامعات في تصميم هذا النظام.

لتحديد ذلك تمَّ صياغة الفرض الثالث من البحث والذي ينصُّ على أنه: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية وبين العوامل الحاسمة لنجاح هذه الجامعات في تصميم نظام جيد لتوصيل الخدمة)، تمَّ استخدام أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة (برنامج Enter)؛ حيث يقوم البرنامج بإدخال جميع المتغيرات المستقلة مرة واحدة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل ككلِّ والمتغير التابع، ثمَّ بطريقة (برنامج Stepwise). حيث يقوم البرنامج بإدخال المتغيرات المستقلة إلى المعادلة الخطية على خطوات، ويتم اختيار متغيرين في الخطوة الأولى لإدخالهم إلى المعادلة ثمَّ نقوم باختيار المتغيرين وإقرار إمكانية استبعادهما وحذفهما من المعادلة، وفي كلِّ خطوة ندخل متغيرين اثنين ويتم اتباع نفس الإجراءات لدراسة العلاقة بين كلِّ متغير مستقل والمتغير التابع كل

على حدة. ويوضح الجدول رقم (١٠) مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح نوع وقوة تلك العلاقة، وكذا لتوضيح الأهمية النسبية لعناصر نظام توصيل الخدمة وفقاً لعلاقتها بالعوامل الحاسمة لنجاح تلك الجامعات في تصميم نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية.

جدول رقم (١٠)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين عناصر نظام توصيل الخدمة وبين العوامل الحاسمة لنجاح هذا النظام بالجامعات المصرية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات
أولاً: مدخلات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية			
أ- الشركاء الرئيسيين للمركز :			
٠,٧٤	٠,٧٩	٠,٧٩	١. مركز الابتكار وريادة الأعمال بوحدة إدارة مشروعات التطوير بالوزارة
٠,٥٤	٠,٧٨	٠,٧٧	٢. مركز تكنولوجيا الابتكار والريادة (TIEC) التابع لوزارة الاتصالات
٠,٥٦	٠,٧٦	٠,٧٥	٣. مركز التطوير والمعلومات بالجامعة
٠,٥٤	٠,٧٨	٠,٦٩	٤. مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLCD بالجامعة
٠,٤٤	٠,٦٣	٠,٦٥	٥. الصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر SFD
٠,٤٩	٠,٦٤	٠,٦١	٦. وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة
٠,٤٨	٠,٦٥	٠,٦٢	٧. الشركات الصناعية والخدمية
٠,٤٥	٠,٦٧	٠,٦٣	٨. المحافظة
ب- الموارد البشرية :			
٠,٧٢	٠,٧٨	٠,٧٤	٩. أعضاء هيئة التدريس
٠,٤٤	٠,٥٣	٠,٧٣	١٠. إداريين
٠,٥٤	٠,٦٧	٠,٧٢	١١. طلاب الدراسات العليا والباحثين والمهتمين بريادة الأعمال
٠,٦٤	٠,٦٩	٠,٧١	١٢. الأساتذة المتفرغين في مجال ريادة الأعمال وإدارة الأعمال التجارية
٠,٧٤	٠,٧٥	٠,٦٩	١٣. رواد الأعمال
٠,٦٤	٠,٦٨	٠,٦٥	١٤. ممثلي القطاع الصناعي
٠,٦٣	٠,٦٢	٠,٦٤	١٥. خبراء من منظمات دعم الأعمال التجارية
٠,٥٦	٠,٦٠	٠,٦١	١٦. عضو من جمعية رجال الأعمال
٠,٧٢	٠,٦٨	٠,٦٢	١٧. طلاب الجامعة
ج- البنية التحتية الداعمة:			
٠,٧٥	٠,٧٨	٠,٧٩	١٨. تأسيس مركز مستقل للابتكار وريادة الأعمال وتزويده بالتسهيلات.
٠,٧٤	٠,٧٩	٠,٧٨	١٩. دمج مركز ريادة الأعمال كجزء لا يتجزأ من البنية التحتية للجامعة.
٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٧٧	٢٠. تأسيس حضانات الأعمال والحضانات التكنولوجية بكلية الجامعة
٠,٦٤	٠,٧٤	٠,٦٩	٢١. بناء شبكة إتصالات مع المنظمات ورجال الأعمال والجهات الداعمة.
٠,٧١	٠,٧٢	٠,٦٣	٢٢. دعم بدء التشغيل Start-up للمشروعات الريادية بالجامعة.
د- مصادر التمويل:			
٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٧٩	٢٣. موارد الجامعة
٠,٦٤	٠,٧٤	٠,٧٨	٢٤. رجال الأعمال
٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٢٥. عوائد المركز (الناجمة عن الدورات التدريبية وخدمات الاستشارات)

٠,٧١	٠,٦٨	٠,٦٦	٢٦. التبرعات (المادية والعينية)
٠,٦٣	٠,٦٤	٠,٦٥	٢٧. الهبات والمنح
٠,٤٣	٠,٥٤	٠,٥٤	٢٨. الوقف الخيري
ثانياً: العمليات التحويلية لنظام توصيل الخدمة			
٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٩	٢٩. تصميم نماذج التعليم الريادي المناسب للجامعة.
٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٧٨	٣٠. التخطيط لدمج تعليم الريادة في جميع البرامج الدراسية بالجامعة.
٠,٧٢	٠,٧٧	٠,٧٧	٣١. التنظيم لأنشطة تعليم الريادة من تصميم البرامج والمقررات... الخ.
٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٧٦	٣٢. إطلاق برنامج التدريب المهني لدعم الابتكار وإدارة الأعمال الريادية
٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٥	٣٣. التطوير المؤسسي ومراجعة القوانين واللوائح المنظمة للأعمال الريادية.
٠,٦٤	٠,٧٣	٠,٧٢	٣٤. شبكة الاتصالات والعلاقات بين الجامعة وجميع الجهات الداعمة للريادة
٠,٥٥	٠,٦٤	٠,٦٩	٣٥. عقد المؤتمرات لريادة الأعمال، وخلق منصات للتعليم وتكوين فرق العمل.
٠,٤٤	٠,٦٣	٠,٦٨	٣٦. تنظيم لقاءات وجلسات مع ممثلي الصناعة لتقديم النصح والمشورة.
٠,٧١	٠,٦١	٠,٦٤	٣٧. تقييم المشاريع وتوجيه تلك المشروعات قبل وأثناء وبعد بدء التشغيل.
ثالثاً: مخرجات نظام توصيل الخدمة			
٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٣٨. دعم القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للابتكار ونجاح الأعمال.
٠,٧٧	٠,٧٩	٠,٧٧	٣٩. استحداث وإعتماد اللوائح المنظمة والمشجعة للتعليم الريادي بالجامعة.
٠,٦٧	٠,٧٨	٠,٧٥	٤٠. إعادة هيكلة الكيان المؤسسي بالجامعة ليستوعب تعليم ريادة الأعمال.
٠,٧٣	٠,٧٤	٠,٧٤	٤١. تزايد عدد الطلاب المقبلين على الالتحاق ببرامج التعليم الريادي
٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٧٣	٤٢. تزايد أعداد خريجي برامج الريادة وقاموا ببدء تشغيل مشروعاتهم.
٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٦٩	٤٣. التعاون مع شبكة واسعة من العلاقات في مجال ريادة الأعمال.
٠,٥٤	٠,٦٣	٠,٦٨	٤٤. احتلال مرتبة متقدمة بين الجامعات المنافسة في مجال الأعمال الريادية.
<p>نموذج الانحدار الكلي (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع باستخدام "برنامج Enter :</p> <p>- معامل الارتباط $R = 0,78$</p> <p>- معامل التحديد $R^2 = 0,67$</p> <p>- قيمة اختبار (ف) $= 21,47$</p> <p>الدلالة الإحصائية للعلاقة في النموذج ككل $= 0,01$</p>			

١/٣ نوع وقوة العلاقة :

تم تطبيق برنامج Enter والذي قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة مرة واحدة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل ككل (عناصر توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة) $= (92)$ بنذاً تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات) والمتغير التابع ككل (العوامل الحاسمة في نجاح الجامعات في تصميم نظام لتوصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال). يبين جدول رقم (١٠) أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، بالإضافة إلى أن النتائج أكدت على أن هذه العلاقة تعتبر قوية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٧٨) في النموذج ككل، فضلاً عن أن عناصر نظام

توصيل الخدمة تتمتع بقدرة عالية إلى حد ما على تفسير التباين (٦٧%) في العوامل الحاسمة في نجاح الجامعات في تصميم نظام لتوصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال وفقاً لإدراكات القيادات الجامعية.

٢/٣ الأهمية النسبية لعناصر نظام توصيل الخدمة وفقاً لعلاقتها بالعوامل الحاسمة لنجاح النظام:

بتطبيق برنامج Stepwise والذي قام بإدخال المتغيرات المستقلة (عناصر توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة = (٩٢) عنصراً تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات) إلى المعادلة الخطية على خطوات؛ حيث يختار عنصرتين في الخطوة الأولى لإدخالهما إلى المعادلة، ثم يقوم بإقرار إمكانية استبعادهما وحذفهما من المعادلة، وفي كل خطوة يدخل عنصرتين اثنتين ويتم اتباع نفس الإجراءات لدراسة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ككلٍ (العوامل الحاسمة في نجاح الجامعات في تصميم نظام لتوصيل الخدمة) كل على حدة. وبالرجوع لجدول رقم (١٠)، يتضح أن نتائج التحليل توصلت إلى أن هناك (٤٤) عنصراً فقط من بين (٩٢) عنصراً تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية بالعوامل الحاسمة في نجاح الجامعات في تصميم نظام لتوصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال (بصورة فردية لكل عنصر على حدة) عند مستوى معنوية تتراوح بين (١% - ٥%)؛ حيث ساهمت هذه العناصر بشكل كبير في التنبؤ بسلوك المتغير التابع ككلٍ (العوامل الحاسمة في نجاح الجامعات في تصميم نظام لتوصيل الخدمة) وفقاً لإدراكات القيادات الجامعية بكليات الجامعات الحكومية المصرية.

وفي ضوء ما سبق؛ فقد تقرر رفض الفرض الثالث من فروض الدراسة الحالية جزئياً، وذلك بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين عناصر نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال والعوامل الحاسمة لنجاح تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية، وهذا يعني قبول الفرض البديل والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات وبين العوامل الحاسمة لنجاح هذه الجامعات في تصميم نظام جيد لتوصيل الخدمة).

❖ المرحلة الثانية من الدراسة:

أ- فحص الحالة الدراسية الناجحة:

قامت الباحثة بتجميع البيانات من (١٠) مشاركين في الحالة الدراسية ممن لهم علاقة بمركز (AUC V-Lab) بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، عن طريق إجراء المقابلات غير المهيكلة والمهيكلة للتعرف على طبيعة الدور الموكول لهذا النوع من المراكز في توصيل خدمات التعليم الريادي، وخلق تصورات وقصص عن شكل ناجح لتلك المراكز فيما يجب أن تقدمه لدعم التعليم الريادي بالجامعة، ولتحقيق المزيد من التأكيد على نتائج الدراسة، ولزيادة الثقة الداخلية في النتائج التي يتم التوصل إليها من تلك الحالة الدراسية الناجحة، تم مراقبة (٥) من المشاركين أثناء تأديتهم لعملهم.

وقد توصلت تلك المرحلة إلى أن نظام توصيل الخدمة بمركز (AUC V-Lab) بالجامعة الأمريكية بالقاهرة يمكن توصيفه كما يلي:

(١) **بالنسبة لمدخلات نظام توصيل الخدمة:** أكد المشاركون أنه بالنسبة للموارد البشرية والمالية لمركز V-Lab، فإن الميزانية السنوية للمركز تكون وفقاً لعدد وطبيعة المشاريع، غير أن المركز يعمل على إدراج هدف الريادة ضمن أهداف تنمية مصادر الدخل للجامعة، ومن خلال هذا الهدف؛ فإن المركز يقوم بتحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة لتنوع مصادر الدخل الناتجة عن أنشطته، بالإضافة إلى تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين تجاه ريادة الأعمال وتوجيههم التوجيه المناسب، وتقديم الاستشارات اللازمة للمشروعات الريادية. أما بالنسبة لدعم البنية التحتية؛ فقد أكد المشاركون أن المركز يعمل على تقديم التسهيلات ودعم البنية التحتية من خلال: دمج المبادرة والأعمال الريادية داخل البنية التحتية للجامعة، بتخصيص مركز مستقل للابتكار وريادة الأعمال في مكان واحد وتجميع كافة الأنشطة الخاصة بالأعمال الريادية داخله بشكل يضمن التعاون الفعّال والمثمر وبما يضمن التنسيق والتكامل بين كافة الجهود لدمج ريادة الأعمال داخل الجامعة، بالإضافة إلى دعم حضانة الأعمال (AUC V-Lab)، كما أن المركز يعمل على دعم بدء التشغيل Start-up للمشروعات الريادية من خلال التكامل الوثيق بين برنامج تعليم ريادة الأعمال وبين أنشطة دعم بدء التشغيل، وبناء شبكة الاتصالات وتنظيم اللقاءات والأحداث مع المنظمات ورجال الأعمال الداعمين للمشروعات الريادية لتسهيل الحصول على التمويل من القطاع الخاص وجميع الجهات الداعمة للريادة، بالإضافة إلى تقديم التوجيه من قبل الأساتذة ورواد الأعمال للمشروعات الريادية للطلاب.

(٢) **بالنسبة للعمليات التحويلية:** وصف المشاركون أن جامعتهم قامت بتأسيس AUC V-Lab ثم قامت بتأسيس مركز للابتكار وريادة الأعمال، ومن الأنشطة الأساسية التي يقوم بها: تعزيز بيئة الابتكار والريادة بكل مستويات الجامعة، تقديم التسهيلات الداعمة والمرافق اللازمة للتعليم الريادي بالجامعة، بناء شبكة واسعة من الاتصالات مع الجهات المختصة في مجال دعم المشروعات الريادية، تحفيز ودعم نمو وتطور المشروعات الريادية. هذا، وقد أكد المشاركون أن استراتيجية المركز تركز على: إدماج هدف التوسع في تعليم الريادة في استراتيجية الجامعة كهدف استراتيجي مهم يتم دعمه من أعلى إلى أسفل Top-down support، بالإضافة إلى التركيز على خلق التوجه بالأعمال الريادية للجامعة، وتنمية السلوك والمهارات اللازمة لريادة الأعمال لدى كل مستويات الجامعة، فضلاً عن تعزيز نمو المشروعات الريادية. لذلك؛ فإن الجامعة تقوم باتخاذ كافة التدابير لزيادة المراقبة والمتابعة لتلك المراكز من خلال استخدام منهج التقييم الذي يقوم بإجراء عمليات الجرد وفحص الأداء لأنشطة ريادة الأعمال بطريقة منتظمة، وبالإضافة إلى إجراء تقييم أنشطة ريادة الأعمال بطريقة رسمية.

(٣) **بالنسبة لمخرجات نظام توصيل الخدمة:** وصف المشاركون مخرجات نظام توصيل الخدمة بأنها تتمثل في امتلاك هذا المركز لأجندة واضحة عن دعم وترويج التعليم الريادي على كافة المستويات، ونشر ثقافة المنهج الريادي عبر كل مستويات الجامعة، وتطوير نظام التوظيف ونظام تنمية المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بحيث يأخذ بعين الاعتبار المواقف الريادية والسلوك والخبرة، فضلاً عن دمج تعليم الريادة تدريجياً في المناهج عبر جميع تخصصات الجامعة، ودمج نتائج البحوث المتعلقة بالأعمال الريادية داخل محتويات مقررات برامج تعليم ريادة الأعمال، واعتبار دعم المنظمات والشركات للخريجين في مشروعاتهم الريادية هو عنصر أساسي في برامج تعليم ريادة الأعمال.

ب- سرد قصص للنجاح

وسرد المشاركون أشكالاً من قصص النجاح والتي تعتبر أهم العوامل الحاسمة لنجاح نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال، ولعل أهمها ضرورة تنويع برامج التعليم الريادي التي تعمل على تحفيز بدء تشغيل وتطوير ونمو المشروعات الريادية، وإن من أهم تلك البرامج ما يلي:

(١) **برنامج بدء تشغيل الأعمال الريادية الجديدة:** الهدف الرئيسي من هذا البرنامج هو حل المشاكل التي يمكن مقابلتها عند تأسيس وبدء تشغيل المشروعات أو الشركات الجديدة، وبالتالي؛ فالقنات المستهدفة المبدئية لهذا البرنامج هم الطلاب والخريجون والباحثون في الجامعة الذين يهتمون بمفهوم الأعمال وكيفية البدء وتشغيل الأعمال الريادية؛ حيث يشمل الهيكل الرئيسي للبرنامج عددًا من ورش العمل التي تناقش فيها الموضوعات الرئيسية لريادة الأعمال وإدارة الأعمال الصغيرة، وعلى التوازي مع ورش العمل، فإن المشاركين يقومون بتطوير خطط الأعمال لتأسيس المشروعات الجديدة، وتحديد الموارد المالية المتاحة لتغطية تكاليف المشروع، ويقومون بدراسات السوق. إن الجزء المهم من هذا البرنامج هو عملية توجيه الطلاب الرياديين لهذه المشاريع الوليدة، وتحقيق التعاون المثمر مع نوادي التكنولوجيا.

(٢) **برنامج تطوير المشروعات الريادية والتنمية الإدارية للمستويات الإدارية:** هذا البرنامج تمّ تصميمه للمشروعات الريادية القائمة بالفعل، وهو عبارة عن برامج تنمية إدارية لإدارة المشروعات الريادية بمختلف مستوياتها، والفكرة الأساسية لهذا البرنامج هو تحديث الخبرات الإدارية في المشروع من خلال العمل على إيجاد حلول لبعض المشاكل المحددة والمعروفة في أنشطتها، ويمكن أيضًا أن يشمل البرنامج المشاكل المتعلقة بالاتجاه إلى الأعمال الدولية، وتحقيق مكانة أو وضع سوقي معين، أو مشاكل متعلقة بنظم ضمان الجودة. وبالتالي فإن هذا البرنامج عبارة عن سلسلة مقترحة من التدابير الموجهة للمحافظة على بقاء ونمو المشروعات الريادية أو الشركات وليس لحل المشكلات الحادة، من خلال هذا البرنامج، يتم اللقاء من ثمانية إلى عشرة أيام موزعة على السنة، يشارك فيه مجموعة من ستة إلى تسعة مشاريع أو شركة، بمعدل ثلاثة أشخاص من الفريق الإداري لتلك الشركات؛ حيث يتم عمل مجموعات فرعية للشركات المتشابهة في نفس المشكلات، ويتم تجميعهم معًا في المشكلات العامة التي تمسهم جميعًا، ويتم تنظيم سلسلة من ورش العمل للمجموعة بأكملها، لمناقشة تلك المشكلات التي تواجههم معًا، على الرغم من أن برامج التنمية تكون أكثر عمومية في طبيعتها، إلا أن مجموعات الإدارة تركز وتهتم بحل مشكلة موحدة تمس جميع الشركات المشاركة، ويستند هذا المفهوم على حقيقة أنه من الأكثر ملاءمة للمشروعات الريادية في مرحلة التطوير هو التركيز على حل مشاكل الإدارة للمشروع الريادي على المستوى الكلي قبل التركيز على المشاكل الأكثر تخصصًا، والتميز الآخر المهم هو أن هذا البرنامج يستهدف المشروعات أو الشركات في مرحلة مبكرة من التطوير.

(٣) **برنامج بناء الربط الشبكي والتسويقي للمشروعات الريادية التكنولوجية:** هذا البرنامج تمّ تصميمه للمشروعات الريادية عالية التكنولوجيا؛ حيث يساعد البرنامج هذا النوع من المشروعات على الربط الشبكي بنوادي العلوم والتكنولوجيا، والمراكز البحثية، والشبكات العلمية، والشركات عالية التكنولوجيا بالشكل الذي يمكن التنسيق وتبادل المعلومات والتسويق

بين المراكز العلمية والشركات عالية التكنولوجيا وبين الكثيرين ممن كانوا ملتحقين بالبرنامج، وكذا المشروعات الريادية عالية التكنولوجيا؛ حيث يتم تنظيم كل شهر بعض الأنشطة لتفعيل تلك الشبكة مثل عمل أشكال مختلفة من السيمينارات، واللقاءات مع رواد ورجال الأعمال لتبادل الخبرات وبخاصة في مجال التسويق الجيد للمشروعات أو الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة.

❖ المرحلة الثالثة من الدراسة:

لزيادة التحقق من النتائج التي تم الحصول عليها خلال المرحلتين السابقتين، تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين بوزارة التعليم العالي، ومجموعة من الخبراء والمتقاعدين الذين ساهموا في تطوير التعليم العالي في مصر، ومكتب منظمة العمل الدولية الإقليمي في القاهرة ILO Sub-regional Office in Cairo ومناقشاتهم من أجل التأكد من مدى دقة النتائج، وما يمكن أن يضيفوه لنتائج الدراسة الحالية؛ حيث أكدت تلك المجموعة من المشاركين ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية خلال المرحلتين السابقتين، ولاسيما ما توصلت إليه من معايير لازمة لنجاح هذا النوع من المراكز في الجامعات الحكومية المصرية في توصيل خدمات التعليم الريادي، وأضاف المشاركون بتلك المرحلة على أن تأسس المشروعات الريادية والصغيرة والمتناهية الصغر أصبحت تعد من أهم استراتيجيات التنمية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، من منطلق أن المشروعات الريادية يمكنها تحقيق عدد من الوظائف الهامة المرتبطة بالكفاءة والتنافسية وخلق فرص العمل وابتكار المنتجات، كما أن المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر تعد أحد وسائل مكافحة البطالة.

كما أضافوا أن الجامعات الحكومية المصرية تمتلك العديد من المقومات الأساسية والتي إن وُظفت بالطريقة الصحيحة يمكنها أن تصبح عوامل مشجعة ومحفزة ومدعمة لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية والذي قامت الدراسة الحالية بتصميمه، ولعل أبرزها:

1. المركز الوطني للابتكار وريادة الأعمال بوزارة التعليم العالي المصرية، والذي تم تأسيسه بهدف نشر ثقافة الإبداع والابتكار والريادة في مؤسسات التعليم العالي، والإسهام في تحول المجتمع إلى مجتمع معرفي، وتوفير الآليات لتعزيز الشراكة بين الجامعات والهيئات والمنظمات المجتمعية.
2. أن وزارة التعليم العالي المصرية التي ترسم السياسات العامة للجامعات أصبحت تمتلك رؤية تعليمية وبحثية ومجتمعية معاصرة، وإدارة مبتكرة متفتحة تعمل وتفكر (خارج الصندوق).
3. يتوافر لدى الجامعات المصرية بنية تحتية غير مستغلة، متمثلة في قاعات المحاضرات والدروس والمعامل والورش بجميع الكليات (في غير أوقات المحاضرات والسكاشن).
4. يتوافر لدى الجامعات الحكومية المصرية حربة إنشاء مراكز الابتكار والريادة بلوائحها الموضوعية والمعتمدة من الجامعة كوحدة ذات طابع خاص، والتي يمكن من خلالها تقديم هذا النوع من التعليم والتدريب بمرونة تامة من خلال تقديم الخدمات بصورة مجانية أو بأسعار متفاوتة (رمزية - عادلة - مربحة) تضمن للمركز الاستمرارية والاستدامة.

٥. يتوافر لدى الجامعات مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والذي من خلاله يمكن تدريب المدربين من الأعضاء ورواد الأعمال والمعلمين على هذا النوع من التعليم.
٦. يتوفر لدى الجامعات مشروعات التطوير ومركز التطوير ونظم المعلومات والذي من خلالها يمكن إنشاء قاعدة بيانات لهذا النوع من الخدمات، بشكل يمكن من ربط المركز والمشروعات الريادية بالوزارات والهيئات والمراكز البحثية المختلفة المدعمة لتلك المشروعات، وكذا بالصناعة وبجهات التمويل المختلفة والمتخصصة في تمويل هذا النوع من المشروعات.
٧. يتوافر لدى الجامعات نخبة متميزة متعددة التخصصات من أعضاء هيئة التدريس القادرين على تصميم البرامج والمناهج التعليمية والبرامج التدريبية والدورات التوعوية في مجال التعليم الريادي، وكذا تصميم الطرق والوسائل والمداخل للتدريب على بدء تشغيل المشروعات، وتقديم الدعم والاستشارات في كافة التخصصات لضمان نموها واستمراريتها.
٨. يتوافر لدى الجامعات الحكومية المصرية (كليات التجارة) بما تشمله من أقسام إدارة الأعمال المتخصصة في دعم المهارات التجارية والإدارية للمبتدئين في تأسيس الأعمال الريادية وتنمية مهاراتهم وبخاصة في مرحلة ما قبل البدء في ممارسة العمل التجاري (افتقار مهارات التخطيط والإرشاد)، وفي مرحلة ما بعد البدء (افتقار مهارات إدارة وتسويق وتشغيل العمل)، وفي مرحلة النمو والنفوذ للسوق (افتقار مهارات جذب عملاء جدد وفتح أسواق جديدة).
٩. يتوافر لدى الجامعات الحكومية المصرية برنامج البحوث والتنمية والابتكار، وصندوق دعم البحوث، وجوائز النشر العلمي، والبعثات العلمية، والتي من خلالها يمكن تشجيع المزيد من البحوث والمساهمات في مجال الابتكار والريادة.
١٠. يتوافر لدى الجامعات الحكومية المصرية الكثير من البحوث العلمية القيمة والتي يمكن أن تقوم الجامعات بتحويلها إلى مشروعات ريادية، كما يمكنها أن تدر عائداً على الجامعات بما يضمن تحولها إلى جامعة ريادية منتجة.
١١. يتوافر لدى الجامعات شبكة واسعة من العلاقات المحلية والإقليمية والدولية القادرة على تقديم كافة التسهيلات لبرامج التعليم الريادي واقتناص الفرص المحلية والإقليمية والدولية.
١٢. تمتلك الجامعات أبحاث علمية منشورة دولياً في مجال تعزيز ثقافة التوجه بالأعمال الريادية ودمج التعليم الريادي بالتعليم العالي في الجامعات، بالإضافة إلى باحثين مهتمين بالريادة.
١٣. يتوافر لدى الجامعات أقسام في مختلف التخصصات لإنشاء حضانات الأعمال والحضانات التكنولوجية والتي تقوم باستثمار الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة، كما يمكنها تدريب الشباب فنياً على مشروعاتهم الريادية والصغيرة والمتوسطة كل في تخصصه.
١٤. إمكانية التنسيق والتعاون مع المنظمات الدولية المهتمة بريادة الأعمال، مثل منظمة العمل الدولية للاستعانة بخبراتها في مجال تدريب المدربين ورواد الأعمال والمعلمين.

❖ المرحلة الرابعة من الدراسة:

للتأكد من أن نظام توصيل الخدمة المصمم بالدراسة الحالية صالح للتطبيق بجميع مراكز الابتكار وريادة الأعمال بجميع الجامعات الحكومية المصرية، تم عقد ورشة عمل بجامعة كفر الشيخ على أساس أنها من أحدث الجامعات الحكومية المصرية التي أسست مركز للابتكار وريادة الأعمال، كما أنها تعتبر من الجامعات الحكومية المصرية الناشئة التي لا تمتلك الكثير من

الإمكانات والقدرات، وبالتالي فما يلائم ظروف وإمكانات الجامعات الحكومية المصرية الناشئة، يكون صالحًا للتطبيق في الجامعات الحكومية المصرية العريقة.

نظمت الباحثة تلك الورشة باعتبارها مديرًا لمركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة كفر الشيخ؛ حيث قامت الباحثة بعرض ومناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها خلال مراحل الدراسة الثلاث السابقة مع حوالي (٧٥) من المشاركين من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين والطلاب وأولياء أمورهم بجامعة كفر الشيخ، فضلاً عن ممثلي المنظمات غير الحكومية والصناعة ورجال الأعمال بمحافظة كفر الشيخ في (مارس/ ٢٠١٦م). واستناداً إلى المناقشات التي تمت خلال تلك الورشة، تمّ التأكيد على ضرورة أن تقوم الجامعات بإعادة استغلال إمكانياتها وطاقتها ومواردها وخبراتها، بالإضافة إلى استغلال مجهودات وزارة التعليم العالي في التطوير خلال الفترة السابقة لتأسيس هذا النوع من المراكز الفادرة على تفعيل مشاركة الجامعات الحكومية بالدور المنوط بها في التحول لمجتمعات المعرفة، كما تمّ الإشادة بالتصميم المقترح لنظام توصيل الخدمة والذي قدّمته الدراسة الحالية، وكذا الإشادة بقدرته على توصيل خدمة التعليم الريادي للمستفيدين، وأكد المشاركون على إمكانية تطبيقه بجامعة كفر الشيخ، وكذا جميع الجامعات الحكومية المصرية.

هذا، وقد اختتمت تلك الورشة بالوصول إلى مجموعة من التوصيات التي اعتمدت من قبل المشاركين، وهي كما يلي:

- (١) ضرورة تشجيع المبادرة والابتكار وريادة الأعمال في جميع برامج التعليم والتدريب المصرية بصفة عامة والتعليم الفني والعالي بصفة خاصة، لما له من آثار إيجابية على تنمية الاقتصاد المصري، وخلق فرص عمل أكثر فعالية، وإيجاد المشاريع التي يمكنها تحقيق الأهداف الإنمائية والمستدامة للدولة المصرية.
- (٢) ضرورة إقرار الجامعة لأجندة واضحة معلنة ومنشورة لدمج الابتكار وتعليم الريادة كجزء لا يتجزأ من الكيان المؤسسي للجامعة، واستحداث نظام واضح للحوافز والمكافآت للأساتذة المشاركين بالتدريس والهيئة المعاونة والباحثين، ودعم نشاط ريادة الأعمال في المرحلة الأكاديمية ومرحلة الدراسات العليا سواء كان بالتوجيه، أو تبادل نتائج البحوث أو غيرها، وتمويل مكافآت المشاركين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وكذلك النفقات العامة من خلال نسبة متفق عليها محددة مسبقاً يتم استقطاعها من ميزانية الجامعة، وكجزء من المصروفات الدراسية للطلاب في البداية.
- (٣) ضرورة دمج عملية تكوين الشراكات وشبكات الأعمال وبناء العلاقات الوثيقة مع شركات الأعمال ضمن تصميم برامج تعليم الريادة بالجامعات لدعم المشروعات الريادية للطلاب والخريجين في جميع المراحل سواء قبل أو أثناء أو بعد تشغيل الأعمال، ومساعدة أصحاب المشروعات الريادية على التمويل اللازم عند بدء التشغيل وفي مرحلة النمو.
- (٤) ضرورة استخدام منهج التقييم المتكامل لتقييم أنشطة ريادة الأعمال بطريقة رسمية، بحيث يتضمن تقييم للطالب في منتصف المدة وعند التخرُّج، وأيضاً بعد التخرُّج وبدء التشغيل، ثم رصد الأثر وتقديم التوجيه أثناء نمو المشروع الريادي.
- (٥) ضرورة تحقيق التعاون الفعّال مع جميع الجهات الداعمة للأعمال الريادية في مصر؛ مثل: مركز تكنولوجيا الابتكار وريادة الأعمال بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة

التعليم العالي والبحث العلمي، والصندوق الاجتماعي للتنمية، وجمعيات رجال الأعمال كل في مجال الدعم والمساعدة التي يمكن أن تقدّمها كل جهة، فالتعاون المثمر بين المركز بالجامعة ومركز تكنولوجيا الابتكار وريادة الأعمال بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يمكنه أن يعمل على تعزيز الاستفادة المتبادلة بين الجامعة والصناعة من خلال العمل على تطوير وتعزيز الربط الشبكي بعدد من الشركات عالية التكنولوجيا من ناحية، إضافة إلى زيادة البحث والتطوير والأنشطة التعليمية المرتبطة بالتكنولوجيا داخل الجامعة من ناحية أخرى.

٦) ضرورة بناء شبكة من الاتصالات بين مركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة وبين جميع الجهات الداعمة للأعمال الريادية في مصر، بما يضمن التطوير المستمر لعلاقة قوية بين الجامعة والصناعة، وبما يشمل ذلك من الالتزام بتحفيز المشروعات الريادية القائمة على المعرفة والتكنولوجيا، وتجميع المصادر وتقاسم الخبرات المختلفة التقنية والتجارية.

٧) أكد المشاركون أن التعاون بين مركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة والصندوق الاجتماعي للتنمية يمكن من تعزيز بدء تشغيل مشروعات ريادية جديدة، كما أنه يمكن من استكمال الخبرة التجارية للمشروعات الريادية القائمة بالفعل، وأخيراً يمكن من تعزيز أنشطة الاتصال وتبادل المعلومات بين المشروعات التابعة للصندوق، وبهذه الطريقة يمكن القيام بأنشطة التحفيز بين الجامعة والصناعة في الواقع العملي بوسائل محدودة نسبياً من حيث الموارد التنظيمية والمالية وبدون تكاليف باهظة.

٨) ضرورة الاستفادة من أوجه التعاون الوثيق بين الجامعة وجميع الجهات المحلية والإقليمية والدولية من منظمات داعمة للأعمال الريادية، وكذلك الداعمة لتمويل المشروعات الخاصة بالطلاب، فضلاً عن الاستفادة من حضانات الأعمال التي تقع داخل وخارج الجامعة لدعم المشروعات الريادية.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة

يمكن تلخيص النتائج العامة للدراسة الحالية والتي هدفت إلى تصميم نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية كأحد الخدمات كثيفة الابتكار والمعرفة فيما يلي:

أ- أمكن توصيف مدخلات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية كما يلي:

- ١) بالنسبة للشركاء الرئيسيين لمركز الابتكار وريادة الأعمال: يتمثل أهم هؤلاء الشركاء في مركز الابتكار وريادة الأعمال بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مركز تكنولوجيا الابتكار وريادة الأعمال (TIEC) التابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مركز التطوير والمعلومات بالجامعة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLCD بالجامعة، والصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر SFD، ووزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة، المحافظة، الشركات الصناعية والخدمية.
- ٢) بالنسبة للموارد البشرية: يمكن تعيين مدير ونائب للمركز، كما يمكن تعيين موظف إداري، وتعيين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس من قسم إدارة الأعمال، بالإضافة إلى تعيين

بعض من طلاب الدراسات العليا والباحثين والمهتمين بزيادة الأعمال بدوام جزئي، كما يمكن الاستعانة بخبرات الأساتذة المتفرغين في مجال ريادة الأعمال وإدارة الأعمال التجارية الصغيرة، وخبرات رواد الأعمال في المساعدة في عملية التدريس بعد تأهيلهم من خلال دورات TOT بالإضافة إلى الاستعانة بممثلي القطاع الصناعي، وخبراء من منظمات دعم الأعمال التجارية، وعضو من جمعية رجال الأعمال، وأخيراً طلاب الجامعة.

(٣) **بالنسبة للبنية التحتية الداعمة لأنشطة المركز:** وهي تتمثل في تأسيس مركز مستقل للابتكار وريادة الأعمال بالجامعة وتزويده بكافة التسهيلات الداعمة لأنشطة المركز، ودمجه كجزء لا يتجزأ من البنية التحتية للجامعة، على أن يتم تجميع كافة الأنشطة الخاصة بالأعمال الريادية داخل هذا المركز بشكل يضمن التعاون والتنسيق والتكامل بين كافة الجهود بالجامعة، بالإضافة إلى تأسيس حضانات الأعمال والحضانات التكنولوجية بكليات الجامعة المختلفة، والتي تعمل على دعم بدء التشغيل Start-up الفني للمشروعات الريادية بالجامعة، فضلاً عن بناء شبكة اتصالات مع المنظمات ورجال الأعمال والجهات البحثية، وجميع الجهات الداعمة للمشروعات الريادية.

(٤) **بالنسبة للميزانية ومصادر التمويل لأنشطة المركز:** يترك حجم الميزانية حسب الأنشطة التي يزاولها المركز ومصروفات المركز، غير أنه يمكن تمويل المركز من الجامعة (جزء مستقطع من المصروفات الدراسية للطلاب)، بالإضافة إلى عوائد المركز الناتجة عن تقديم الدورات التدريبية وخدمات التدريب الإداري والاستشارات الإدارية لرواد الأعمال والمشروعات الريادية، والدعم غير المادي المقدم من قبل الشركات والهيئات العامة والجمعيات ورجال الأعمال، وأخيراً يتم التمويل لأنشطة المركز من التبرعات (المادية والعينية)، والهبات والمنح، والوقف الخيري.

(ب) يمكن توصيف العمليات التحويلية لنظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات المصرية من خلال سبع مجموعات من الأنشطة، يمكن توضيحها كما يلي:

- (١) دمج مفهوم التوجه بالريادة في ثقافة الجامعة بجميع مستوياتها وفي سياساتها واستراتيجيتها وفي البنية التحتية للجامعة: لخلق عقلية تجارية وتطوير مهارات ريادية لدى أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة في مجال المشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة.
- (٢) دمج تعليم الريادة في جميع البرامج بكليات الجامعة: سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا؛ بالإضافة إلى تقديم دورات متخصصة لدعم بدء التشغيل للمشروعات الريادية، وتقديم سلسلة من الندوات مع الجهات الداعمة للتعريف بتلك البرامج.
- (٣) تنوع البرامج الدراسية لتعليم الريادة والتي يدعمها هذا النوع من المراكز على أن تركز على ثلاثة برامج متخصصة إضافية وهي: برنامج بدء تشغيل المشروعات الجديدة، برنامج تطوير المشروعات الريادية وتنمية الموارد الأساسية، وبرنامج بناء شبكات الاتصال مع الهيئات ذات الصلة وتكوين جهاز تسويقي جيد للمشروعات الريادية التكنولوجية، وبالتالي؛ فإن البرامج التي تقدم من خلال التعليم الريادي يجب أن تركز بشكل رئيسي على دراسة المشاكل المختلفة التي تحدث في المراحل المختلفة لتطور المشروع الريادي، فضلاً عن دراسة الأنشطة الخاصة بكيفية الحصول على التمويل في مرحلة نمو المشروع الريادي التكنولوجي.

- (٤) التدريب المهني المتخصص لدعم الابتكار وإدارة الأعمال الريادية، لتحفيز النشاط الاقتصادي والتنموي لمصر من خلال غرس ثقافة التوجه بالابتكار والأعمال الريادية بالمجتمع، وتمكين المرأة والشباب من ذوي التعليم الفني المتوسط، وذوي التحصيل العلمي المحدود وغير المتعلمين، والطلاب وخريجي الجامعات وأسرهن من البدء في تنفيذ مشروعاتهم الريادية Start up المولدة للدخل والانتقال من مستوى الدخل الهامشي إلى مستوى تطوير المشروعات المدرة للربح، وتقديم التسهيلات المطلوبة لريادة الأعمال Ease of Doing Business، والاستمرار في تقديم كافة أشكال الدعم اللازمة لنمو أعمالهم واستدامة مشروعاتهم Sustainability، على أن يكون مكان التدريب بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة، وكذا بحاضنات الأعمال بالكلية المختلفة.
- (٥) بناء قاعدة قوية من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في تعليم ريادة الأعمال وكذا المعلمين من رواد الأعمال بعد تأهيلهم للتدريس: وتأهيل القيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجميع كليات الجامعة لدعم الأعمال الريادية من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية للقيام بدورهم في توجيه ودعم المشروعات الريادية قبل وأثناء وبعد التشغيل.
- (٦) بناء شبكة من الاتصالات والعلاقات مع جميع الجهات ذات الصلة بالأعمال الريادية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة: وإقامة ميثاق تعاون بين الجامعة والمؤسسات متمثلة في الجهات التالية: المحافظة، الصندوق الاجتماعي للتنمية، جمعيات رجال الأعمال، مدارس التعليم التجاري والصناعي والزراعي، والمعاهد، بالإضافة إلى الجامعات.
- (٧) تقديم الدعم الكافي وتحفيز المشروعات الريادية في كل المراحل: بالإضافة إلى قياس وتقييم أثر برامج التعليم للريادة ونواتج التعلم بصفة رسمية ومنتظمة، على أن يشمل هذا التقييم قبل وأثناء وبعد تشغيل المشروع الريادي.

ج) يمكن توصيف مخرجات نظام توصيل الخدمة بمركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية كما يلي:

- (١) الدعم الكامل لمركز الابتكار وريادة الأعمال من جانب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين، ويتمثل هذا الدعم في استحداث واعتماد اللوائح المنظمة والمشجعة للتعليم الريادي بالجامعة، وإعادة هيكلة الكيان المؤسسي بالجامعة ليسمح باستيعاب النظام، ودمج التعليم الريادي بالبرامج التعليمية وبرامج الدراسات العليا بالجامعة، والسماح بضم رواد الأعمال وأصحاب الأعمال للتدريس ببرامج ريادة الأعمال، وتخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم الأعمال الريادية وأنشطة المركز.
- (٢) بدء العمل ببرامج التعليم الريادي المتنوعة والتي تعمل على تحفيز بدء تشغيل وتطوير ونمو المشروعات الريادية؛ مثل: برنامج بدء تشغيل الأعمال الريادية الجديدة، برنامج تطوير المشروعات الريادية والتنمية الإدارية للمستويات الإدارية، وبرنامج بناء الربط الشبكي والتسويقي للمشروعات الريادية التكنولوجية.
- (٣) الزيادة المستمرة في أعداد الملتحقين بالبرامج الأكاديمية للتعليم الريادي وأنشطته: وأعداد المشاركين من رجال الصناعة والأعمال في الندوات والمؤتمرات والمحاضرات وورش العمل الخاصة بالريادة.

- ٤) الزيادة المستمرة في أعداد خريجي برامج ريادة الأعمال الذين استطاعوا بدء تشغيل المشروعات الريادية، وكذا التي دخلت بالفعل في مرحلة التوسُّع والنمو.
- ٥) تزايد عدد الاستشارات المقدمة لرواد الأعمال، والتي نجحت في الحصول على التمويل اللازم لبدء تشغيل المشروع وتوسعه.
- ٦) زيادة عدد المشروعات التي تمَّ تشغيلها بالفعل، والتي تعتمد بشكل كبير على تحويل البحوث العلمية لمختلف تخصصات الجامعة إلى مشروعات عالية التكنولوجيا.
- ٧) التعاون والتواصل مع شبكة واسعة من الاتصالات والعلاقات بين مركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة وجميع الجهات الداعمة للمشروعات الريادية.
- ٨) احتلال الجامعة مرتبة متقدمة بين الجامعات في مجال الأعمال الريادية.

د) أُكِّدَت مجموعة الخبراء في مجال تطوير التعليم العالي:

أن الجامعات الحكومية المصرية تمتلك العديد من المقومات الأساسية والتي إن وُظفت بالطريقة الصحيحة يمكنها أن تصبح عوامل مشجعة ومحفزة وحاسمة لتطبيق نظام توصيل الخدمة الذي قَدَّمته الدراسة الحالية لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية، ولعل أهمها تفعيل أنشطة المركز الوطني للابتكار وريادة الأعمال بوزارة التعليم العالي، وتطبيق نظام توصيل الخدمة الذي قامت الدراسة الحالية بتصميمه بجميع الجامعات.

هـ) أُكِّدَت نتائج ورشة العمل التي عقدت بإحدى الجامعات الحكومية الناشئة:

أن نظام توصيل الخدمة الذي قَدَّمته الدراسة الحالية لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية يمكن تطبيقه بجامعتهم -التي تتميز بمحدودية الإمكانيات والموارد- الأمر الذي يعني إمكانية تطبيقه على جميع الجامعات الحكومية المصرية.

ثامناً: الدلالات وتوصيات الدراسة

من خلال مراجعة التجارب والممارسات الجيدة للجامعات الأجنبية في مجال التعليم الريادي ومراكز الابتكار والريادة، تبيَّن أن تعزيز التعليم الريادي هو مسؤولية الجهات الحكومية الوطنية في المقام الأول؛ حيث إنَّ التعاون والتكامل بين الحكومة بمختلف وزاراتها والجامعات الحكومية هو ضرورة حتمية تجنُّباً لضياح الموارد المتاحة دون أي آثار إيجابية على التنمية. ولذلك؛ فتوصي الباحثة بضرورة تكوين فريق عمل متكامل من وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، ووزارة التعليم الفني، وزارة القوى العاملة، وزارة الصناعة والتجارة والمشروعات الصغيرة، وزارة الاستثمار، ووزارة التنمية المحلية لتتبنى مفهوم (التعليم الريادي) كمفهوم شامل ومتعدد الجوانب، ووضع استراتيجية وطنية لدمج التعليم الريادي ليس فقط بمؤسسات التعليم العالي، بل بجميع مراحل التعليم (ابتدائي، إعدادي، ثانوي عام، صناعي، تجاري، زراعي)، وبحيث ينعكس على المدخلات والعمليات المختلفة للنظام التعليمي والتدريبي في مصر.

كما أوضحت الدراسة الحالية الدور الهام الذي تقوم به المنظمات الإقليمية والدولية في دعم التعليم الريادي، من خلال أنشطة تطوير المناهج التعليمية، وتنمية القدرات، والأنشطة العلمية كالمؤتمرات وورش العمل والبحوث وغير ذلك، مثل منظمة العمل العربية، والمركز العربي

لتنمية الموارد البشرية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، واتحاد الجامعات العربية، وغيرها، بالإضافة إلى المبادرات الدولية المتعلقة بالتعليم للريادة على المستوى الدولي مثل تلك التي تتولاها اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، وبالتالي؛ فيشكل التعاون الإقليمي والدولي رافداً هاماً يساعد على نشر هذا النمط من التعليم عبر الاستفادة من التجارب الناجحة والممارسات الجيدة في بعض الدول المتميزة في هذا المجال وتبادل الخبرات. ولذلك؛ فتوصي الباحثة في هذا المجال استثمار نتائج الدراسات التقييمية للممارسات الجيدة لتلك المراكز بالجامعات الأجنبية، بالإضافة إلى الاستفادة من قائمة المعايير التي تشكل الممارسات الجيدة لمراكز الجامعات العالمية واعتبارها بمثابة أداة للتقييم الذاتي لمثل هذا النوع من المراكز بالجامعات الحكومية المصرية، بالإضافة إلى الاستثمار الفعّال لمثل هذه الأنشطة والمبادرات على المستويين الوطني والإقليمي، وكذلك استثمار التجارب المنبثقة عنها. كما توصي الباحثة أيضاً بتعزيز التعاون الدولي في هذا المجال واستغلال كل الفرص التي يتيحها التعاون الإقليمي والدولي للمساعدة على وضع الاستراتيجيات والخطط وتنمية الموارد البشرية المتخصصة وتطوير الخدمات التعليمية الجديدة وتقييم تصميم الخدمات الجديدة لدعم البدء في تشغيل الأعمال الريادية في مصر.

وقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية بعض جوانب الضعف والاحتياجات في نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بالميزانية ومصادر التمويل، الموارد البشرية، الشركاء المحليين والإقليميين، البنية التحتية، بالإضافة إلى الأنشطة الرئيسية التي تؤديها تلك المراكز، فضلاً عن عوائد الخدمة المقدمة، الأمر الذي أدى إلى فشل تلك المراكز في توصيل الخدمة بالشكل الذي يعوقها من تحقيق النجاح المطلوب في مجال التعليم الريادي. ولذلك؛ فتوصي الباحثة في هذا المجال الاستعانة بالتصميم الذي قدّمته الدراسة الحالية لنظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية كجزء من التوجّه التسويقي لتبني ودمج وتطوير تعليم ريادة الأعمال كمفهوم شامل في النظام التعليمي لمصر قائم على توصيل الخدمات التعليمية الجديدة كمفهوم تسويقي استراتيجي.

وأخيراً ، أوضحت نتائج الدراسة الحالية بعض العوامل الحاسمة لنجاح نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات، لعل أهمها دمج الريادة في ثقافة، لوائح، هيكل، سياسات، استراتيجية، البنية التحتية للجامعة، وإشراك جميع مستويات الجامعة (أساتذة، باحثين، طلبة، إداريين) في أنشطة دعم ريادة الأعمال، وإدماج مفهوم المشروعات الريادية ضمن تنمية الموارد الذاتية للجامعة، وتنوع برامج تعلم الريادة مع استخدام طرق التدريس المبتكرة، والتعاون مع الصناعة والتفاعل مع مجتمع الأعمال. ولذلك؛ فتوصي الباحثة في هذا المجال الاستعانة بتلك العوامل كمقومات أساسية وضرورية لضمان استمرارية واستدامة نظام توصيل الخدمة بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية المصرية؛ حيث إنّ دمج أي نظام جديد بالجامعة يجب أن يسبقه دعم وتأييد القيادات الأكاديمية والإدارية بالإضافة إلى دعم وتأييد جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعة، كما يتطلب التهيئة التشريعية من خلال تعديل واستحداث القوانين واللوائح المنظمة والمحفزة للنظام الجديد، بالإضافة إلى التهيئة التنظيمية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية بالجامعات لتسمح للنظام الجديد بالعمل في إطار وضوح السلطة والمسئولية والمساءلة... إلخ، وأخيراً التهيئة التحتية من خلال توفير الإمكانيات والموارد المالية والمادية والبشرية والتسهيلات الداعمة للقيام بكافة الأنشطة المطلوبة للنظام.

المراجع:

أ- المراجع العربية

- (١) أبووردة، شيرين حامد (٢٠١٢)، "تأثير خصائص المنتجات العالية التكنولوجيا في القرارات التسويقية: دراسة تطبيقية علي الشركات المصرية العاملة في مجال تصنيع الدواء"، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، جامعة طنطا، العدد الأول، مارس، ٢٠١٢، ص: ٤٧-١٢٧
- (٢) إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، "معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لادراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية"، **مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية**، جامعة المنوفية، السنة الرابعة والعشرون، العدد الأول، ص: ٩-٨٣.
- (٣) إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، **بحوث التسويق: أساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض**، (جمهورية مصر العربية: دار الكتب المصرية).
- (٤) اليونسكو (٢٠٠٨)، المنتدى المشترك للأقاليم حول "دعم وتشجيع التعليم للريادة في المدارس الثانوية" بانكوك، تايلاند، ١١-١٥ فبراير، ٢٠٠٨.
- (٥) اليونسكو (٢٠١٠)، "الندوة الوطنية حول تشجيع المبادرة والريادة في برامج التعليم والتدريب اللبنانية- التقرير الختامي" مكتب اليونسكو الإقليمي- بيروت، يناير/كانون الثاني ٢٠١٠.
- (٦) اليونسكو- منظمة العمل الدولية (٢٠٠٦)، "نحو ثقافة العمل للقرن الحادي والعشرين"، جنيف.
- (٧) باكتر، اليزابيث وبيجيس، سارينا والخطيب، لينا (٢٠١٢)، "ريادة الأعمال الاجتماعية: لماذا هي مهمة بعد الربيع العربي؟- تقرير نتائج من استطلاع على الانترنت"، برنامج الإصلاح والديمقراطية في العالم العربي (CDDRL) مركز التنمية والديمقراطية وسيادة القانون، جامعة ستانفورد، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية، (مارس)، ٢٠١٢م.
- (٨) سيز لوكاس، جيز دير (٢٠٠٩)، "زيادة التشغيل من خلال تنمية المؤسسات الصغيرة"، منظمة العمل الدولية، جنيف.

ب- المراجع الأجنبية

- (1) Aaker, A. Davied, Kumar V. I., Day, S. George, & Leone P. R. (2011), **Marketing Research**, 10 th Edition, Asia: John Wiley & Sons, Pte Ltd.
- (2) Abou-Warda, H. Sh. (2016 a), "The Impact of Social Relationships on Online Word-of-Mouth & Knowledge Sharing in Social Network Sites: An Empirical Study", **International Journal of Online Marketing**, Vol. 6, No. 1 (January-March), pp. 1- 24.
- (3) Abou-Warda, H. Sh. (2016 b), "New Educational Services Development: Framework for Technology Entrepreneurship Education at Universities in Egypt", **International Journal of Educational Management**, Vol. 30, No. 5, pp. 698 – 717.
- (4) Abou-Warda, Sherein H. (2015 a), "Entrepreneurial Orientation in Business Schools: A comparative Study of Higher Education Systems in Egypt", **International Journal of Educational Management**, Vol.29, No. 2, pp.192 – 212.
- (5) Abou-Warda, Sh. H. (2015 b), "A Standardized Marketing Audit Model for Entrepreneurship Education in Egypt", **International Journal of Service Science, Management, Engineering, & Technology**, Vol.6, No. 1, pp. 75-92.

- (6) Abou-Warda, Sherein H. (2014 a), "Mediation Effect of Sustainability Competencies on the Relation between Barriers & Project Sustainability- the case of Egyptian Higher Education Enhancement Projects", **Sustainability Accounting, Management & Policy Journal**, Vol. 5, No. 1, pp. 68-94.
- (7) Abou-Warda, Sherein H. (2014 b), "A Synthesis Model of Sustainable Market Orientation: Conceptualization, Measurement, & Influence on Academic Accreditation – a case study of Egyptian-accredited faculties", **Journal of Marketing for Higher Education**, Vol. 24, No. 2, pp1- 26.
- (8) Aleixo, G. G. & Tenera, A. B. (2009), "New Product Development Process on High-Tech Innovation Life Cycle", **World Academy of Science, Engineering & Technology**, Vol. 58, pp. 794 – 800.
- (9) Almahdi, H. K., & Dickson, K. (2010), "Entrepreneurship Education & Development as an Integral Part of the Enterprise System in Saudi Arabia", European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2010 (EMCIS2010), April 12-13 2010, Abu Dhabi, UAE.
- (10) Antony J. (2004), "Six Sigma in the UK Service Organisations: Results from a pilot survey", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19, No. 8, pp. 1006-1013.
- (11) Armistead, C. (1990), "Service Operations Strategy: Framework for Matching the Service Operations Task & the Service Delivery System", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 1, No. 2, pp. 6-16.
- (12) Ashmore, Cathy (2012), "The State of Entrepreneurship Education 2012: Survey of State Directors of Career & Technical Education", the Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, OH. February 2012.
- (13) Behara, R.S. (2000), "Process Innovation in Knowledge-Intensive Service". In: Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (Eds.), *New Service Design*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 138–151.
- (14) Beverl&, M.B., Napoli, J. & Farrelly, F. (2010), "Can all br&s innovate in the same way? A Typology of Br& Position & Innovation Effort", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 27, No. 1, pp. 33-48.
- (15) Bogner, W., & Barr, P. (2000), "Making Sense in Hypercompetitive Environments: a Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition", **Organization Science**, Vol.11, No. 2, pp. 212-226.
- (16) Bold, T., Gauthier, B., Svensson, J. & Wane, W. (2010), "Delivering Service Indicators in Health & Education in Africa: A Proposal", **World Bank Policy Research**, Working Paper No. 5327. Washington, DC: The World Bank.
- (17) Boone, T. (2000), "Exploring the Link between Product & Process Innovation in Services". In: Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (Eds.), *New Service Design*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 92–110.

- (18) Bowers, M.R. (1989), "Developing New Services: Improving the Process Makes it Better", **Journal of Services Marketing**, Vol. 3, pp. 15–20.
- (19) Brentani, U. (1989), "Success & Failure in New Industrial Services", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 6, pp. 239– 258.
- (20) Brentani, U. (1995), "New Industrial Service Development: Scenarios for Success & Failure", **Journal of Business Research**, Vol. 33, pp. 93–103.
- (21) Brinkerhoff, R. O. & Dressler, D. E. (2003), "Using the Success Case Impact Evaluation Method to Enhance Training Value & Impact", American Society for Training & Development, International Conference & Exhibition, San Diego, CA, May 20, 2003.
- (22) Brookes, M. (2003), "Higher Education: Marketing in a Quasi-Commercial Service Industry", **International Journal of Non-Profit & Voluntary Sector Marketing**, Vol. 8, No. 2, pp. 134-142.
- (23) Brown, C. (2000), "Entrepreneurial education teaching guide", CELCEE Kaufman centre for entrepreneurial leadership clearinghouse on entrepreneurship education, 00-7, available at: <http://www.celcee.edu/publications/digest/Dig00>
- (24) Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit". In: K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- (25) Bryne B. M. (1994), "Structural Equation Modelling with EQS & EQS/windows – Basic Concepts", **Applications & programming**, Sage Thous& Qaks CA.
- (26) Cambridge Business English Dictionary, (2016).
- (27) Caseley, J. (2003), "Blocked Drains & Open Minds: Multiple Accountability Relationships & Improved Service Delivery Performance in an Indian City", IDS Working Paper 211. Brighton: Institute of Development Studies.
- (28) Coad, A. & Rao, R. (2008) "Innovation & Firm Growth in High-Tech Sectors: A Quantile Regression Approach", **Research Policy**, Vol. 37, pp. 633-648.
- (29) Collier, D.A. & Meyer, S.M. (1998), "A Service Positioning Matrix", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 18, No. 12, pp. 1223-44.
- (30) Collier, D.A. & Meyer, S.M. (2000), "An Empirical Comparison of Service Matrices", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 20, No. 6, pp. 705-29.
- (31) Collinson, E. (1999), "The Entrepreneurial Curriculum Equipping Graduates for a Career in the SME Sector", **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 1, pp.18 – 23.

- (32) Congram C. and Epelman M. (1995), "How to describe your Service", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 6, No. 2, pp. 6- 23.
- (33) Cook, D.P., Goh, C.-H. & Chung, C.H. (1999), "Service Typologies: a State of the Art Survey", **Production & Operations Management**, Vol. 8, No. 3, pp. 318-38.
- (34) Cooper, R.G., Easingwood, C.J., Edgett, S., Kleinschmidt, E.J., & Storey, C. (1994), "What Distinguishes Top Performing New Products in Financial Services", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 11, pp. 281–299.
- (35) Czarniawska-Joerges, B. (2004), **Narratives in Social Science Research**, Sage, London.
- (36) Dasmani, A. (2011), "Challenges Facing Technical Institute Graduates in Practical Skills Acquisition in the Upper East Region of Ghana", **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, Vol. 12, No. 2, pp.67-77.
- (37) Donnelly, J.H., Berry, L.L., & Thompson, T.W. (1985), **Marketing Financial Services**, Irwin, Homewood, IL.
- (38) Durkin, M. & McKenna, S. (2011), "Informing Effective Marketing of Higher Education to Young People", **Irish Marketing Review**, Vol. 21, Nos 1/2, pp. 41-48.
- (39) Durkin, M., Howcroft, B., & Fairless, C. (2016), "Product Development in Higher Education Marketing", **International Journal of Educational Management**, Vol. 30, No. 3, pp. 354 – 369.
- (40) Eagle, L. & Brennan, R. (2007), "Are Students Customers? TQM & Marketing Perspectives", **Quality Assurance in Education**, Vol. 15, No. 1, pp. 44-60.
- (41) Edgett, S., & Parkinson, S. (1994), "The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success & Failure", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5, pp. 24–38.
- (42) Edvardsson, B., Gustavsson, A., Johnson, M.D., & S&én, B. (2000), **New Service Development & Innovation in the New Economy**, Studentlitteratur, Lund, Sweden.
- (43) Edvardsson, B., L. Haglund, & J. Mattsson (1995), "Analysis, Planning, Improvisation & Control in the Development of New Services", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 6, No. 2, pp. 24-35.
- (44) Egyptian Prime Minister Decree No. 1241 of 2004 (2004). Executive Regulations of the Law on the Development of Small Enterprises Promulgated by Law No. 141 Of 2004, 8 July 2004.

- (45) Eisen S. V., Wilcox M. & Leff H. S. (1999), "Assessing Behavioural Health Outcomes in Outpatient Programs: Reliability & Validity of the Basis-32", **Journal of Behavioural Health Sciences Research**, Vol. 26, No. 4, pp 5 – 17.
- (46) Epler, P. & Ross, R. (2014), **Models for Effective Service Delivery in Special Education Programs**, USA: IGI Global.
- (47) European Commission, OECD & ETF (2008). Report on the implementation of the Euro- Mediterranean Charter for Enterprise. 2008 enterprise policy assessment. Luxembourg: European Commission.
- (48) Fitzsimmons, J. A., & M. J. Fitzsimmons (2000), **New Service Management: Creating Memorable Experiences**, Thous& Oaks, CA, Sage.
- (49) Francis, J. & Dodd C. (2000), "The Impact of Firm's Export Orientation on the Export Performance Of High – tech Small & Medium – Sized Enterprises", **Journal of International Marketing**, Vol. 8, No.3, pp. 84 – 103.
- (50) Gardner, D. F., Johnson, M. L. & Wilkinson I. (2000), "A Contingency Approach to Marketing High Technology Products," **European Journal of Marketing**, Vol.34, No. 9/10, pp. 1053-1077.
- (51) Gary, L., Steven S., & Richard S. (1999), "Survey of New Product Forecasting Practices in Industrial High Technology & Low Technology Businesses", **Industrial Marketing Manangement**, Vol. 28, No.6, pp. 565 – 571.
- (52) George, M. (2003), **Lean Six Sigma for Service**, McGraw Hill, New York, NY.
- (53) Gibb, A.A. & Hannon, P. (2006), "Towards the Entrepreneurial University", **International Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. 4, pp. 73-110.
- (54) Gibb, A.A., Haskins, G. & Robertson, I. (2009), "Leading the Entrepreneurial University", NCGE Policy Paper, October, NCGE, Birmingham.
- (55) Glazer, R. (1991), "Marketing in an Information – Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Aseet", **Journal of marketing**, No 55, October, pp.119 – 139.
- (56) Goldstein, S. M., Robert Johnston, JoAnn Duffy, & Jay Raod (2002), "The Service Concept: the missing link in service design research?", **Journal of Operations Management**, Vol. 20, No. 2, pp. 121-34.
- (57) Gummesson E. (1994), "Service Management: An Evaluation & the Future", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5, No. 1, pp. 77. (58) Gummesson, E. (1991), **Qualitative Methods in Management Research**, Sage, Newbury, CA.
- (59) Gupta, S. & Vajic, M. (2000), "The Contextual & Dialectical Nature of Experiences". In: Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (Eds.), **New Service Design**. Sages, Thous& Oaks, CA, pp. 33–51.

- (60) Hair, Joseph F., Tatham, Ronald L., &erson, Rolph E., & Black, William (1998), **Miltivariate Data Analysis**, 5thed., New Jersey: Prentice – Hall.
- (61) Hermelin, B. (2001), Location of Professional Business Services – A Swedish Case Study in Toivonen (ed.) Growth & Significance of Knowledge Intensive Business Servises (KIBS), pp. 26 – 36.
- (62) den Hertog, P. & Bilderbeek, R. (2000), The New Knowledge Infrastructure: The Role of Technology- Based Knowledge-Intensive Business Services in National Innovation Systems in Boden & Miles (ed.) Services & the Knowledge-Based Economy, pp. 222 – 246.
- (63) Heskett, J. (1987), “Lessons in the Service Sector”, **Harvard Business Review**, Vol. 65 No. 2, pp. 118-26.
- (64) Hollis, B. F. A & Melissa L. (2001) "Networks Knowledge: User- Driven Innovation in Product Development for Interactive Technologies". Washington.
- (65) Huang, E. Y. & Lin, S. C. (2006), "How R&D Management Practice Affects Innovation Performance - An investigation of the High-Tech Industry in Taiwan", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106, pp. 966-996.
- (66) Johne, A. & Storey, C. (1998), “New Service Development: a Review of the Literature & Annotated Bibliography”, **European Journal of Marketing**, Vol. 32, pp. 184-251.
- (67) Johnson, Richard A., Wichern, & Dean W. (2007), **Applied Multivariate statistical analysis**, sixth edition, Pearson, prentice Hall.
- (68) Johnson, S.P., Menor, L.J., Roth, A.V., & Chase, R.B. (2000), “A critical evaluation of the new service development process”. In: Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (Eds.), New Service Development. Sage, Thous& Oaks, CA, pp. 1–32.
- (69) Jones, C & Hegarty, C, (2011), "Exploring the Role of Entrepreneurial Marketing in Entrepreneurship Education", **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, Vol. 24, No. 1, pp. 125-138.
- (70) Karwan, K.R. & Markl&, R.E. (2006), “Integrating Service Design Principles & Information Technology to Improve Delivery & Productivity in Public Sector Operations: the case of the South Carolina DMV”, **Journal of Operations Management**, Vol. 24, No. 4, pp. 347-62.
- (71) Kellogg, D.L. & Nie, W. (1995), “A Framework for Strategic Service Management”, **Journal of Operations Management**, Vol. 13, No. 4, pp. 323-37.
- (72) Kim H-W & Kim Y-G. (2001), “Rationalizing the Customer Service Process”, **Business Process Management Journal**, Vol. 7, No. 2, pp. 139-156.
- (73) Kim, J. & Wilemon, D. (2002), “Strategic issues in managing innovation’s fuzzy front end”, **Journal of Innovation Management**, Vol. 5, No. 1, pp. 27-39.

- (74) LinkedIn Corporation, 2016. <http://www.slideshare.net/aquatixpharma/definition-of-service-delivery>
- (75) Liu, S. (2013), "Innovation Management in Knowledge Intensive Business Services in China", **SpringerBriefs in Business**, DOI: 10.1007/978-3-642-34676-
- (76) Lovelock C, & Wirtz J. (2004), **Services Marketing: People, Technology, Strategy** (5th ed.) Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- (77) Lovelock, C.H. (1984), "Developing & Implementing New Services". In: George, W.R, Marshall, C.E. (Eds.), *Developing New Services*. American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 44–64.
- (78) Løwendahl, B. R. (1997), **Strategic Management of Professional Service Firms**, Copenhagen: H&elshøjskolens Forlag.
- (79) Løwendahl, B. R. (2000), **Strategic Management of Professional Service Firms**, (2nd ed.), Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- (80) Lynch RR, & Cross FK. (1995), **Measure up! : Yardsticks for Continuous Improvement**, (2nd ed.), Blackwell Publishers: Cambridge, MA.
- (81) Mahesh, V. S. & Stanworth, J. O. (1995), "Service concept delivery through system design: The case of anglian water services". IN Teare, R. & Armistead, C. (Eds.) *Service management: New directions, new perspective*. London, Cassell.
- (82) Martin, C. R., & D. A. Horne (1993), "Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms," **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 4, No. 1, pp. 49-65.
- (83) Martinez-Fern&ez, C., Soosay, C., Bjorkli, M. & Tremayne, K. (2004), "Are Knowledge- Intensive Service Activities Enablers of Innovation Processes? : A Study of Australian Software Firms", Paper presented at the CINET Conference, 22nd-24th of Sept., Sydney.
- (84) Michael, S., Indrajit, S., Richard, L., & Howard F. (1999), "Role of Market Tubulence in Shaping Oricing Strategy", **Industrial Marketing Management**, Vol.28, No.6, November, pp.637 – 649.
- (85) Miles, I., Bolisani, E., & Boden, M. (2000), "Ecommerce: Servicing the New Economy". In & ersen et al. (ed.) **Knowledge & Innovation in the New Service Economy**, pp. 89 – 102.
- (86) Mohr J., Sengupta S., & Slater S. (2005), **Marketing of High-Technology Products & Innovations**, (2 nd ed.), New Jersey, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- (87) Mohr, J. (1996), "The Management & Control of Information in High- Technology Firms", **Journal of High- Technology Management Research**, Vol. 7, (Fall), pp. 245-268.

- (88) Mohr, J. J. & Sarin, S. (2008), "An introduction to the Special Issue on Marketing of High-Technology Products, Services & Innovations", **Industrial Marketing Management**, Vol. 37, pp.626-628.
- (89) MTSAA (Mining Technology Services Action Agenda) (2002) Education & Training Working Group Industry Issues Paper at www.industry.gov.au
- (90) MTSAA (Mining Technology Services Action Agenda) (2003) Mining Technology Services: Australia Leading the World, Strategic Leaders Group Report to Government, DITR Canberra.
- (91) Najim A. El-refae A. & Alnaji I. (2013), "The Impact of the Key Dimensions of Entrepreneurship on Opportunities for Success of New Ventures in the Greater Amman Municipality", **European Journal of Business & Management**, Vol .5, No. 4, pp. 160- 174.
- (92) Norling, P., Edvardsson, B., & Gummesson, E. (1992), Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion. Research Report 92:5, Service Research Center, University of Karlstad, Sweden.
- (93) OECD (2008), "Innovative Service Delivery Meeting the Challenges of Rural Regions", OECD Rural Policy Conferences, Key Messages, Cologne, Germany April 3-4, 2008.
- (94) OECD (2005), Oslo Manual "The Measurement of Scientific & Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting & Interpreting Technological Innovation Data". <http://www.oecd.org> accessed 9 March 2015.
- (95) OECD KISA project (2006), "Knowledge Intensive Service Activities in the Mining Technology Services Industry in Australia", This report has been prepared by the Australian Government, using research conducted by Dr Lyndal Thorburn of Innovation Dynamics Pty Ltd.
- (96) OECD LEED Programme (2009), "Universities, innovation & entrepreneurship criteria & examples of good practice". www.oecd.org/dataoecd/0/8/43201452.pdf
- (97) Omladic, R. (2008), "Marketing Research Process in High-Tech Markets", Diploma, University of Ljubljana, Faculty of Economics, June, pp.1-45.
- (98) P&e, P., Neuman, R. & Cavanagh, R. (2000), **The Six Sigma Way**, McGraw Hill, New York, NY.
- (99) Pavlovski, Ch. J. (2007) "Service Delivery Platforms in Practice" **IEEE Communications Magazine**, March, 2007, pp. 114- 121.
- (100) Ponsignon, F., P.A. Smart & R.S. Maull (2011), "Service Delivery System Design: Characteristics & Contingencies", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 31, No. 3, pp. 324-349.

- (101) Pullman, M.E., Goodale, J.C. & Verma, R. (2000), "Service Capacity Design with an Integrated Market-based Utility". In: Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (Eds.), *New Service Design*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 111–137.
- (102) Radloff T. (2011), "The Service Delivery Standards for Support Services" Department of Education & Children's Services, March 2011, pp. 1-22.
- (103) Ramaswamy, R. (1996), **Design & Management of Service Processes: Keeping Customers for Life**, Addison-Wesley, Reading, MA.
- (104) Robert, M. (1995), **Product Innovation Strategy Pure & Simple**, McGraw Hill, New York, NY.
- (105) Roberts, J. (2000), "The Internationalisation of Knowledge- Intensive Business Services". In &ersen et al. (ed.) *Knowledge & Innovation in the New Service Economy*, pp. 178 – 195.
- (106) Roth, A.V. & Menor, L.J. (2003), "Insights into Service Operations Management: a Research Agenda", **Production & Operations Management**, Vol. 12, No. 2, pp. 145-64.
- (107) Ryan, G. & Bernard, H. (2000), "Data management & analysis methods", in Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 769-802.
- (108) Safizadeh, M.H., Field, J.M. & Ritzman, L.P. (2003), "An Empirical Analysis of Financial Services Processes with a Front-Office or Back-Office Orientation", **Journal of Operations Management**, Vol. 21, No. 5, pp. 557-76.
- (109) San-Yan Hsu, Chi-Yo Huang, Wen-Rong Ho & Gwo-Hsiung Tzeng (2011), "Bringing Strategy Definitions for High Technology Service Firms by Hybrid MCDM Methods" The 11th International DSI & the 16th APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan, July 12 – 16, 2011.
- (110) Scheuing EZ. & Johnson EM. (1989), "A Proposed Model for New Service Development", **Journal of Services Marketing**, Vol. 3, No. 2, pp. 25-34.
- (111) Shekar, A. (2007), "An Innovative Model of Service Development: A process guide for Service Managers", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, vol. 12, No. 1, pp. 1-18.
- (112) Shieff D. & Brodie R. (1995), "Customer Service Mapping: How to Make Customer Satisfaction Research Deliver Actionable Results to Managers", **Australian Journal of Market Research**, Vol. 3, No. 1, pp. 31-37.
- (113) Shostack G.L. (1982), "How to Design a Service", **European Journal of Marketing**, Vol. 16, No. 1, pp. 49- 63.
- (114) Shostack G.L. (1984), "Designing Services that Deliver", **Harvard Business Review**, Vol. 62, No. 1, pp. 133-139.

- (115) Shostack, G.L. (1987), "Service Positioning through Structural Change", **Journal of Marketing**, Vol. 51, No. 1, pp. 34-43.
- (116) Silvestro, R. & Silvestro, C. (2003), "New Service Design in the NHS: an Evaluation of the Strategic Alignment of NHS Direct", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, No. 4, pp. 401- 417.
- (117) Silvestro, R., Fitzgerald, L., & Johnston, R. (1992), "Towards a Classification of Service Processes", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 3, No. 3, pp. 62-75.
- (118) Skogli, E. (1998), **Knowledge Intensive Business Services: A second National Knowledge Infrastructure?**, Oslo: Stiftelsen STEP.
- (119) Sundbo, J. (1998), **The Organisation of Innovation in Services**, Roskilde University Press, Roskilde, Denmark.
- (120) Svensson, G. & Wood, G. (2007), "Are University Students Really Customers? When illusion may lead to delusion for all!", **International Journal of Educational Management**, Vol. 21, No. 1, pp. 17-28.
- (121) Takahashi, D. (1998), "Doing Fieldwork in the High-Tech Jungle", **Wall Street Journal**, Vol.27, October, pp.B1, B22.
- (122) Tansik, D.A. & Smith, W.L. (2000), "Scripting the Service Encounter". In: Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (Eds.), **New Service Design**. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 239–263.
- (123) Tatikonda, M. V. & Zeithaml, V. A., (2002) **New Directions in Supply- Chain Management: Technology, Strategy & Implementation**, Boone & Ganeshan [eds]" American Management Association, New York, 2002.
- (124) Tax, Stephen S., & Ian Stuart (1997), "Designing & Implementing New Services: the Challenges of Integrating Service Systems", **Journal of Retailing**, Vol. 73 No. 1, pp. 105-134.
- (125) Tomlinson, M. (2000), The Contribution of Knowledge-Intensive Services to the Manufacturing Industry. In &ersen et al. (ed.) **Knowledge & Innovation in the New Service Economy**, pp. 36 – 48.
- (126) Van den Ende, J., & Wijnberg, N. (2001), "The organization of Innovation in the Presence of Networks & B&wagons in the New Economy", **International Studies of Management & Organization**, Vol. 31, No. 1, pp. 30-45 .
- (127) Van Riel, A., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004), "High Technology Service Innovation Success: A Decision Making Perspective", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 21, No. 5, pp. 348-359.
- (128) Verma, R. & Thompson, G.M. (1999), "Managing Service Operations based on Customer Preferences", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 19, No. 9, pp. 891-908.

- (129) Viardot, E. (2005), "Human Resources Management in Large Information-based Services Companies: Towards a Common Framework?" **International Journal of Technology Management**, Vol. 31, No. 3, pp. 317-333.
- (130) Viitamo, E. (2003), Knowledge-Intensive Services & Competitiveness of the Forest Cluster – Case Finl&, Helsinki: ETLA.
- (131) Viitamo, E. (2007), Productivity of Business Services- Towards a New Taxonomy, Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- (132) Volkmann, Ch., Wilson, K. E., Mariotti, S., Rabuzzi, D. , Vyakarnam, S. & Sepulveda, A. (2009), Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century, A Report of the Global Education Initiative, World Economic Forum.
- (133) Vos, A.H. (Hanneke) (2010), Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer, Master thesis, Business Administration, Service Management Track, Faculty of Management & Governance, University of Twente, Exser, Dutch centre for service innovation.
- (134) Voss, C., Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., & Brignall, S. (1992), "Measurement of Innovation & Design Performance in Services", **Design Management Journal**, No. 3, pp. 40–46.
- (135) Wemmerloev, U. (1990), "A taxonomy for Service Processes & its Implications for System Design", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 1, No. 3, pp. 20-40.
- (136) Werner, R. (2001), Knowledge-Intensive Business Services in the Oulu Region – Business Development & Geographical Linkage in Toivonen (ed.) Growth & Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS), pp. 49 – 64.
- (137) Zeithaml V.A., Bitner M.J., & Gremler DD. (2006), **Services marketing**, (4th ed.), McGraw- Hill/Irwin: Boston: Ma.
- (138) Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1990), **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions & Expectations**, Free Press, New York.
- (139) Zhou Lianxi (2004), "Adimension-specific Analysis of Performance-only Measurement of Service Quality & Satisfaction in China's Retail Banking", **The Journal of Services Marketing**, Vol. 18, No. 6/7, pp. 543-546.
- (140) Zomerdijk, L.G. & de Vries, J. (2007), "Structuring Front office & Back office work in Service Delivery Systems", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27, No. 1, pp. 108-31.

ملحق رقم (١)

الممارسات الجيدة والتجارب المتميزة لمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات

(١) مركز ريادة الأعمال بكلية (BSS) Business Succession بالجامعات الفنلندية للعلوم التطبيقية:

قامت وزارة التعليم العالي بفنلندا بعمل مبادرة FINPIN في عام ٢٠٠٢م، وقد ارتكزت تلك المبادرة على تعزيز ثقافة المعرفة والابتكار وريادة الأعمال بمؤسسات التعليم العالي الفنلندية. إن أهداف FINPIN تمثلت في تطوير الاهتمام بتدريس فرص الأعمال بين الجامعات الفنلندية، وزيادة الوعي بأهمية التعليم الريادي وتأثيره على الاقتصاد الفنلندي، انضم لتلك المبادرة (٢٦) جامعة من أصل (٢٨) جامعة فنلندية، وكان من بين المنضمين لتلك المبادرة كلية BSS والتي تم تأسيسها في عام ٢٠٠٥م من قبل جامعة لاهتي للعلوم التطبيقية. هذا، وقد تم تنفيذ البرنامج التجريبي للتعليم الريادي من أكتوبر ٢٠٠٥م إلى أبريل ٢٠٠٨م، ومنذ ذلك الحين تم دمج أنشطة BSS في المناهج الدراسية، وبالتبعية تم إنشاء مركز لريادة الأعمال بالكلية، هذا، وقد تم تقييم البرنامج في الفترة من (٢٠٠٦-٢٠٠٩) بموجب طلب من وزارة العمل والاقتصاد في فنلندا.

الإطار الزمني للمركز: لا يوجد حد زمني.

الميزانية والتمويل المصادر: إجمالي المصروفات خلال البرنامج التجريبي تصل إلى ما يقرب من (٢٦٤٠٠٠ يورو)، وقد تم التمويل من قبل الصندوق الاجتماعي الأوروبي European Social Fund، ووزارة التجارة والصناعة الفنلندية Finnish Ministry of Trade & Industry، ووزارة العمل والاقتصاد Ministry of Labour & Economics، بمشاركة UASs.

الموارد البشرية: خلال البرنامج التجريبي، تم تعيين مدير للمشروع، واثنين من الشركات الخاصة العاملة في مجال الاستشارات، بالإضافة إلى ٣٠ من أعضاء هيئة التدريس، وبمشاركة خبراء من منظمات دعم الأعمال التجارية، فضلاً عن الاستعانة ببعض رواد الأعمال Entrepreneurs.

أنشطة المركز: تضمنت أنشطة المركز ثلاثة أنشطة: تعليم نجاح الأعمال (عمل المشروع، خطط الأعمال كأطروحة للمشروع)، وصقل الخبرة العملية (العمل في المشروعات، دخول/الإفراط في مدة إعداد الاستراتيجية)، والتوجيه لنجاح الأعمال (عملية نقل الملكية، عملية نقل الجدارات، عملية نقل الإدارة).

الشركاء: الشركاء الرئيسيون كانوا ثمانية شركاء وهم UASs، ومبادرة FINPIN بوزارة التعليم العالي الفنلندية، الممثلون الإقليميون لوزارة العمل والاقتصاد، ورواد الأعمال، جمعيات رجال الأعمال على المستوى المحلي والوطني والإقليمي، ومراكز حاضنات الأعمال، ومنظمات دعم الأعمال التجارية، ورجال الأعمال والشركات.

عوامل النجاح: اعتمد المركز على مجموعة من المؤشرات الدالة على نجاح المركز في تحقيق مهامه وهي: إكساب الطلاب خلفية عن تخصص ريادة الأعمال، التعاون والتواصل مع شبكة واسعة من العلاقات في مجال ريادة الأعمال وبدء تشغيل المشروعات، إشراك ممثلي القطاعين العام والخاص في فنلندا لدعم نجاح الأعمال الريادية بالمركز.

الإنجازات: لقد حدث اهتمام متزايد بنجاح الأعمال بالإضافة إلى تزايد أعداد خريجي BSS الذين تمكنوا من بدء تشغيل المشروعات الريادية، ونموها.

الموقع: www.finpin.fi & www.jatkajakoulu.fi

(٢) مركز جامعة Entrepreneurial University of Wismar في ريادة الأعمال:

مركز جامعة Wismar لريادة الأعمال تم تأسيسه في عام ٢٠٠٩م، وكان الهدف الرئيسي من تأسيسه هو جمع كل المبادرات الخاصة بريادة الأعمال في الحرم الجامعي داخل مركز واحد.. عمل هذا المركز على نشر فكر الريادة بالجامعة وكل كلياتها.. إن تحويل توجهه الجامعة إلى مفهوم الجامعة الريادية

Entrepreneurial University يهدف إلى نشر روح ريادة الأعمال بكلّ أنشطة الجامعة، ودمجها بكلّ البرامج الدراسية لكلّ الطلاب بما في ذلك الطلاب الذين قد لا يرغبون في انتهاج مسار تأسيس المشاريع الريادية كمسار وظيفي لهم، فالجامعة الريادية تعتبر أن الريادة هي أمر أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة، ومن ثم؛ فهي تنتهجها كثقافة واسعة تعمل من خلالها على وضع الريادة كمنهج مستقبلي.

الإطار الزمني: منذ بداية النشاط وحتى عام ٢٠١٠م.
الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية السنوية ٢٥٠٠٠٠ يورو تقريباً، يتم تمويلها من قبل وزارتي Mecklenburg- Vorpommern للاقتصاد والقوى العاملة والسياحة، والصندوق الاجتماعي الأوروبي، بالإضافة إلى مصادر التمويل والدعم غير المادي المقدم من قبل الشركات والهيئات العامة.

الموارد البشرية: (٤) موظفين.

الأنشطة:

- (١) دمج تعليم الريادة في جميع البرامج والمناهج الدراسية والدورات التدريبية.
- (٢) تنمية التفكير الريادي وتدريب وتوجيه الأساتذة على كيفية البدء في المشروعات الريادية.
- (٣) التطوير المؤسسي من خلال تأسيس البنية التحتية لريادة الأعمال، وبناء الفرق وتنظيم الأحداث الكشفية عن الأفكار المبتكرة.
- (٤) دعم البحوث والمشاريع الريادية لكلا الجنسين.

الشركاء: الشريك الرئيسي هو مركز تدريب Mecklenburg Vorpommern economy

عوامل النجاح:

- (١) التعاون مع الشركات الصناعية والخدمية.
- (٢) الأنشطة الدولية.
- (٣) التحكم الذاتي للجامعة.
- (٤) استخدام أساليب وطرق للتدريس مبتكرة.

الإنجازات:

- دمج تعليم الريادة بالبرامج التعليمية وبرامج الدراسات العليا بالجامعة.
- إدخال أساليب التدريس المبتكرة.
- دعم ١٠٠ مشروع منذ عام ٢٠٠٠م وحتى انتهاء فترة مشروع المركز.

الموقع : www.gruenderbuero-hswismar.de

٣) مركز المشروعات المشتركة بجامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية:

تأسس هذا المركز في عام ٢٠٠٥م، من قبل البروفيسور رود شريدر من جامعة إلينوي في شيكاغو (UIC) كحدث سنوي لتحديد المشروعات المؤهلة لبدء التشغيل Start Up وتحديد احتمالات نجاحها، وهذا يسمح للجامعة على المستوى الاستراتيجي استثمار الموارد لمساعدة الطلاب المحتمل نجاحهم كرواد ورجال أعمال في المستقبل من خلال إمدادهم بالدعم المالي والفني من مجتمع رجال الأعمال، وتسليط الضوء على أفضل المشروعات، فضلاً عن تشجيع الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس على تبني الطلاب الذين ركزت مشروعاتهم على المشروعات الريادية في مجال التكنولوجيا الحيوية، ومساعدتهم على تسويق تلك الاختراعات محلياً ودولياً.

الإطار الزمني: لا يوجد حد زمني.

الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية السنوية للمركز حوالي ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي يتم تمويلها في المقام الأول من قبل الشركات الراعية، مع المساهمة من جانب الجامعة بمبلغ ٣٠٠٠٠ دولار كل سنة.

الموارد البشرية: البروفيسور رود شريدر هو مدير المركز، بالإضافة إلى طلاب الدراسات العليا بدوام جزئي part time بالإضافة إلى بعض الموظفين بالجامعة.

الأنشطة:

- (١) تنظيم المسابقات التنافسية لخطط أعمال المشروعات الريادية سنويًا.
 - (٢) تقييم المشروعات وتقديم الجوائز للفائزين، علمًا بأن قيمة الجوائز لا تزيد عن ٥٥ ٠٠٠ دولار.
 - (٣) عقد ورش العمل واللقاءات لشراء أفكار مبتكرة للأعمال الريادية من الطلاب، وتقديم جوائز نقدية بالإضافة إلى خدمات عينية.
 - (٤) عقد الدورات التدريبية لتنمية مهارات الأعمال الريادية لدى الطلاب.
- الشركاء:** شركات رأس المال الاستثمارية، ومجموعات الاستثمار، الشركات القانونية، وشركات الاستشارات، والمجموعات الصناعية.

عوامل النجاح:

- (١) التفاعل مع مجتمع الأعمال.
 - (٢) دفع الطلاب الملهمين لمواصلة التميز.
- الإنجازات:** النجاح في إطلاق (٩) مشروعات ريادية، بما في ذلك ٥ شركات عالية التكنولوجيا في مجال التكنولوجيا الحيوية biotechnology.
- الموقع:** www.Concept2Venture.org

٤) مركز UNIVATIONS & SCIDEA لدعم الريادة في جامعة Martin-Luther بألمانيا:

مركز UNIVATIONS بدأ في عام ٢٠٠٤م، كشبكة تضم أربع مؤسسات للتعليم العالي في جنوب ولاية ساكسونيا-أنهالت Saxony-Anhalt، وقد كان الهدف من تأسيسه هو نشر ثقافة العمل الحر بين الطلاب والباحثين والأساتذة وإدارة الجامعة، فضلاً عن توجيه الطلاب والخريجين عند بدء تشغيل المشروعات. وعلى الجانب الآخر، بدأ مركز SCIDEA في عام ٢٠٠٧م بمساعدة منحة من قبل وزارة الاقتصاد والتكنولوجيا، وكان الهدف من تأسيسه هو تعزيز أنشطة نقل المعرفة والتكنولوجيا في المنطقة بشكل عام، إضافة إلى تحقيق التعاون الصناعي مع مختلف ذوي المصلحة من رجال الصناعة ورجال الأعمال، بالإضافة إلى دعم قطاع التمويل ودعم علوم الشبكات.

وبالتالي؛ فكلتا المركزين تم تأسيسهما من أجل تعزيز روح المبادرة والابتكار من خلال تعليم الريادة، كما أن كلتا المبادرتين مفتوحتان للطلاب والخريجين والأساتذة والباحثين من جميع كليات الجامعة، لذا؛ فهما يقعان داخل الحرم الجامعي، ويتم التنسيق بينهما وبين معهد الابتكار وريادة الأعمال التابع للجامعة ومعاهد البحوث الهامة مثل ماكس بلانك Max Planck، فراونهوفر Fraunhofer، لايبنتز Leibniz، هيلمهولتز Helmholtz، وكذلك شركات التكنولوجيا الصغيرة، وبالتالي؛ فإن التركيز يكون على مجالات الابتكار في المنطقة من علوم الحياة، الكيمياء/المواد الجديدة والطاقة المتجددة، الإبداع، والاقتصاد.

الإطار الزمني: حتى عام ٢٠١٠م

الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية لمدة (٣٠) شهرًا؛ حيث بلغت ميزانية مركز UNIVATIONS ٧٤١٠٠٠ يورو تقريبًا، تم تمويلها من قبل وزارة الاقتصاد والعمل بـ(Saxony-Anhalt)، كما كانت ميزانية مركز SCIDEA لمدة ٣٨ شهرًا، وقد بلغت ٧٦٦٠٠٠ يورو تقريبًا، بتمويل من وزارة ألمانيا الاتحادية للاقتصاد والتكنولوجيا.

الموارد البشرية: بالنسبة لمركز UNIVATIONS تم تعيين (٤) استشاريين، (١) مساعد، و(٣) مساعدين من الطلاب، بالنسبة لمركز SCIDEA تم تعيين (٤) استشاريين، (١) مساعد جزء من الوقت، (٣) مساعدين من الطلاب.

الأنشطة:

أ- بالنسبة لأنشطة مركز UNIVATIONS:

- ١- تطوير مهارات تخطيط وتنظيم المشاريع من خلال محاضرات وورش عمل وحلقات دراسية ومجموعات التركيز، وتصميم جميع الاحتياجات المطلوبة للعمل الريادي.

- ٢- توجيه الأساتذة ورواد الأعمال تجاه تطوير أفكار الأعمال، وخطط الأعمال، وكيفية التمويل.
- ٣- عمل شبكة من الاتصالات بين الوكلاء، وهيئات منح براءات الاختراع، والباحثين ومؤسسات التمويل.
- ب- بالنسبة لأنشطة مركز SCIDEA:
- ١- التوجيه والإرشاد (تطوير فكرة العمل، خطة الأعمال، والتمويل).
- ٢- تميم براءات الاختراع.
- ٣- التواصل مع وكلاء البراءات والباحثين ومؤسسات التمويل ومنظمات دعم الأعمال والهيئات البحثية.
- الشركاء: الشركاء الرئيسيون هي جامعة Martin-Luther، وجامعة Burg Giebichenstein للفنون والتصميم، جامعة Merseburg للعلوم التطبيقية، وجامعة Anhalt للعلوم التطبيقية.

عوامل النجاح:

- ١- إنشاء شبكات واسعة من الاتصالات والعلاقات.
- ٢- عمل اتصالات مباشرة وسهلة/غير بيروقراطية لصانعي السياسة/القرار.
- ٣- التوجه نحو الممارسة وتلبية الاحتياجات الفردية.
- ٤- انتهاز منهج متعدد التخصصات.

الإنجازات:

- مركز UNIVATIONS: تم إنجاز (٣٢٠) مشروعًا من المشروعات التي كان يدعمها.
- مركز SCIDEA: تم إنجاز (٣٧) مشروعًا من المشروعات المبتكرة التي تعتمد بشكل كبير على D&R.

Website: www.univations.de

www.scidea.de

٥) مركز BIEM CEIP للريادة والإبداع بجامعة Potsdam

تأسس مركز BIEM CEIP للريادة والابتكار من قبل جامعة بوتسدام Potsdam في عام ٢٠٠٤ م، وقد كان الهدف من هذا المركز هو تجميع المبادرات القائمة في مجال ريادة الأعمال بالجامعة وزيادة تأثيرها. مركز BIEM CEIP يعمل على تنشيط تعليم ريادة الأعمال، وتقديم خدمات بدء تشغيل الأعمال، والتشجيع على إجراء البحوث في مجال ريادة الأعمال. إن مجال أنشطة المركز تتجاوز حدود الجامعة، وتشمل شركاء التمويل (البنوك، والأعمال التجارية)، ومنظمات دعم الأعمال التجارية والشركات المحلية.

الإطار الزمني: لا يوجد حد زمني.

الميزانية ومصادر التمويل: تختلف الميزانية السنوية وفقًا لعدد وطبيعة المشاريع. ففي عام ٢٠٠٨ م كانت ميزانية المركز حوالي ١,٧ مليون يورو، وكان المصدر الرئيسي للتمويل هو وزارة الاقتصاد والتكنولوجيا.

الموارد البشرية: تم تعيين (٣٢) موظفًا.

الأنشطة: أنشطة مركز BIEM CEIP تنحصر في نشاط التدريب والتوجيه في مجال الأعمال الريادية. إن مركز BIEM CEIP هو بمثابة وسيط أو رابط بين التكنولوجيا وإدارة المعرفة في جامعة بوتسدام، كما أنه يدير تعليم الريادة خاصة برنامج تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurship Education Programme (بما في ذلك إدارة الابتكار)، والتي تتكامل مع مقررات مرحلتي البكالوريوس والماجستير. فضلًا عن أنها بمثابة مقررات إضافية في مرحلة الدراسات العليا وبرنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA. بالإضافة إلى أن من الأنشطة الرئيسية لمركز BIEM CEIP هو التركيز على المشاريع البحثية والتي تركز على ريادة الأعمال، والريادة الدولية، والتخطيط الاستراتيجي، وعملية الابتكار، وإدارة التغيير والاستشارات، والابتكار المفتوح، وتعليم الريادة، وتطوير المسار الوظيفي في مجال الريادة للجنسين.

الشركاء: وتشمل الشركاء الرئيسيين في Br&enburg، وهم: Br&enburg Economic Development Board GmbH (ZAB Berlin Br&enburg Business Plan).

the Mittelbr & enburgische Savings Bank in ، شبكة مركز BIEM ، Potsdam (MBS), the Siemens AG

عوامل النجاح:

- ١) دمج تعليم ريادة الأعمال بالجامعة.
 - ٢) توفير خدمات بدء التشغيل للمشروعات الريادية.
 - ٣) انتشار البحث في مجال ريادة الأعمال في كل أنحاء الجامعة.
 - ٤) توفير المعلومات الخاصة والعامة عن الأعمال الريادية.
 - ٥) تركيز أنشطة التدريب والاستشارات على التوجه بالأعمال الريادية.
- الإجازات:** احتلت جامعة بوتسدام المرتبة الثانية بالنسبة للجامعات الألمانية في مجال الأعمال الريادية في عام ٢٠٠٧م؛ حيث منحت CEIP جائزتها السنوية لجامعة بوتسدام، بالإضافة إلى ارتفاع عدد المشاركين وتنوع الدورات المقدمة في مجال الأعمال الريادية.

Website: www.ceip.uni-potsdam.de

٦) مركز Neudeli للأعمال الريادية بجامعة باوهاوس Bauhaus بألمانيا:

بدأ مركز Neudeli في عام ٢٠٠١م كمبادرة لتعزيز روح ريادة الأعمال في جامعة باوهاوس Bauhaus بألمانيا، وشملت أنشطته في الدعم الذي يقدمه المركز لتعليم ريادة الأعمال، ودعم بدء التشغيل للمشروعات بالجامعة بما فيهم جميع الطلاب والخريجين والعاملين في كليات الهندسة المعمارية، الهندسة المدنية، والإعلام والتصميم، بالإضافة إلى الاهتمام بتبني المشروعات المؤهلة لتلقي الدعم المالي والمادي، وبالتالي؛ فمركز Neudeli يقدم المساعدة في مجال رفع الوعي العام بأهمية التعليم الريادي، والكشف عن الأفكار الابتكارية، وتقديم الخدمات الاستشارية، وتنظيم المسابقات والأحداث، بالإضافة إلى التنمية والتدريب المستمر للمهارات الواجب توافرها لرائد المشروعات بما يشمل ذلك من تنظيم ورش العمل الأكاديمية، وأخيرًا العمل على نمو تلك المشروعات الريادية من خلال الاتصال بالمستثمرين والممولين وتفعيل عمليات التبادل المعرفي والأكاديمي والعملية والتطبيقي للمشروعات.

الإطار الزمني: منذ بدء التأسيس وحتى مارس ٢٠١٠م.

الميزانية والتمويل المصادر:

الميزانية السنوية تقريبًا حوالي ١٥٠٠٠٠ يورو، وهي ممولة من وزارة الاقتصاد والتكنولوجيا، ومايكروسوفت دويتشلاند Microsoft Deutschl &، وجامعة باوهاوس بألمانيا.

الموارد البشرية: تمّ تعيين (٣) موظفين بدوام كامل (full time).

أنشطة المركز:

١. تصميم نماذج التعليم الريادي المناسب للجامعة، فضلاً عن القيام بعمل دراسات حالة عن الشركات الشريكة، رجال الأعمال، الجامعات، ورواد الأعمال الذين يمكن عمل شراكات معهم.
 ٢. التأكد من توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق التعليم الريادي بالجامعة من مكاتب وأماكن وورش ومكاتب وموظفين... إلخ.
 ٣. تنظيم المسابقات وورش العمل واللقاءات للكشف عن الأفكار الجديدة للمشروعات الريادية.
 ٤. تقديم الاستشارات لتطوير الفكرة ونماذج الأعمال والتدريب للطلاب وللموظفي الجامعة والخريجين.
 ٥. تنظيم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية بين الطلاب والهيئات ورجال الأعمال من مختلف الخلفيات، في جميع المراحل المختلفة من تنفيذ أنشطة المشروعات الريادية.
- الشركاء:** الشركاء الرئيسيين للمركز هم جامعة فريدرش شيلر Friedrich-Schiller، ومايكروسوفت دويتشلاند Microsoft Deutschl &، مدينة Weimar، وعدة شركات إقليمية.

عوامل النجاح:

- ١- الدعم الخارجي من كلّ الشركاء الأساسيين لكلّ مراحل المشروع الريادي.

- ٢- دمج التعليم الريادي كجزء لا يتجزأ من البنية التحتية واستراتيجيات الجامعة.
 - ٣- تفعيل واستخدام نموذج إدارة الابتكار في كل كليات الجامعة.
 - ٤- تكوين التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء.
 - ٥- توفر بنية تحتية للتعليم الريادي من توفير المساحات المكتبية للتجريب وتطوير الفكرة والتسهيلات الداعمة والشبكات.
 - ٦- وجود دراسات قائمة على بدء تشغيل المشروع.
- الإنجازات:** تم إنجاز (٢٠٠) مشروع معتمد، وتم البدء الفعلي في تشغيل (٦٠) مشروعًا.
- www.neudeli.net: **Website**

٧) مركز ريادة الأعمال (COE) في جامعة بينا Jena للعلوم التطبيقية بألمانيا:

جامعة بينا للعلوم التطبيقية بها ما يقرب من (٥٠٠٠) طالب للدراسة في مجال الهندسة وإدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، وقد تم تأسيس مركز لريادة الأعمال في أبريل ٢٠٠٤م كمركز متعدد التخصصات بهدف تعزيز روح المبادرة ودمج التعليم الريادي كجزء لا يتجزأ من الجامعة، ونقل التكنولوجيا، وتيسير التعاون بين الطلاب والإدارات والمستثمرين والهيئات المختلفة في مجال ريادة الأعمال، فضلاً عن تنظيم أنشطة تعليم ريادة الأعمال، ودعم بدء التشغيل للمشروعات الريادية، وتسهيل التفاعل بين المجتمع وريادة الأعمال بالجامعة، بالإضافة إلى المشاركة في العديد من المشاريع البحثية في مجال ريادة الأعمال المحلية والدولية لطلاب الجامعة.

الإطار الزمني: لا يوجد حد زمني.

الميزانية ومصادر التمويل: ميزانية المركز تمويل بالكامل من قبل أطراف ثلاثة، وهذا يعني أنه لا يوجد لديه ميزانية من جامعة Jena؛ فمثلاً واحد من مشاريعها الحالية هو Ideen- und Entrepreneurship Schmiede Jena وهو ممول بالكامل من وزارة ألمانيا الاتحادية للاقتصاد والتكنولوجيا.

الموارد البشرية: عدد الموظفين يعتمد على عدد وطبيعة المشاريع؛ فمن عام ٢٠٠٧م وحتى ٢٠١٠م؛ فإن المركز يعمل به (٤) موظفين دوام كامل full-time، ٢ من أساتذة الجامعة، مدير إداري.

الأنشطة:

١. التخطيط والتنظيم لأنشطة تعليم الريادة من محاضرات، وورش عمل... إلخ.
٢. القيام بأنشطة التوعية لدعم التوظيف الذاتي self - employment كخيار وظيفي مهم للحياة.
٣. تقديم الخدمات الاستشارية، والتدريب لأصحاب المشاريع في المستقبل، وتقديم كافة الاستشارات التخصصية لكيفية البدء في تشغيل المشروع، وتيسير عمليات الاتصالات بين رواد الأعمال وقطاع الأعمال ومقدمي الدعم والممولين.
٤. توجيه أصحاب المشاريع من قبل أساتذة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم بمثابة موجهين للطلبة قبل وأثناء وبعد بدء تشغيل المشروعات.
٥. بناء وصيانة شبكات إقليمية regional networks من الاتصالات لتحفيز الربط بين العلوم والأبحاث وبين المشروعات الريادية.

الشركاء: مركز COE يتعاون مع مختلف الجهات الخارجية الفاعلة؛ مثل: معاهد البحوث، والمجتمعات التجارية، والشركات والجامعات الأخرى، لعل من أبرز الشركاء الرئيسيين للمركز هم Thüringer Gründer Netzwerk ومركز بداية تشغيل المشروعات StartUp Centre ببينا Jena .

عوامل النجاح:

- (١) تأييد ودعم مجلس إدارة الجامعة لأنشطة المركز.
- (٢) تعاون أعضاء هيئة التدريس بمختلف تخصصاتهم.
- (٣) التعاون الوثيق مع مختلف الجهات الخارجية.

الإنجازات: الزيادة المستمرة في أنشطة تعليم الريادة؛ حيث تمّ تدريس (١٠) مقررات مقدمة لـ (١٨٠) طالبًا، فضلاً عن تنظيم مسابقات تنافسية للأفكار المبتكرة وخطط الأعمال، فضلاً عن دعم (١٥) مشروعًا تمّ بدء تشغيلها.

Website:

www.fh-jena.de/index.php/ed2c9c/881/0/0/0

www.ideenschmiede-jena.de

٨) المركز العالمي للتعليم الريادي بمدرسة EM Lyon لإدارة الأعمال بفرنسا:

إنّ مبادرة تعليم الرواد للعالم كانت متبناة من قبل البروفسور Patrick Molle رئيس مدرسة EM Lyon لإدارة الأعمال بفرنسا في عام ٢٠٠٣م، وهي جزء من رؤية تلك المدرسة والتي تطمح أن ريادة الأعمال يمكن أن تنمي الحالة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات والدول بأكملها. إنّ هذه المبادرة هي جزء من مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تدريب ودعم الطلاب ليصبحوا بمثابة رواد أعمال، أو مديري أعمال قادرين على النجاح والاستمرار في مختلف المناطق الجغرافية والاختلافات الثقافية.

الإطار الزمني: غير محدد بمدى زمني.

الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية السنوية للمركز تقترب من ١,٥ مليون يورو ممولة من مؤسسة EM Lyon، وكذلك من قبل بعض الشركات الخاصة والصناديق العامة.

الموارد البشرية: (٩) أساتذة من الأساتذة المتفرغين في ريادة الأعمال، و(١) أستاذ في مجال إدارة الأعمال

الأنشطة:

١. القيام بأنشطة تعليم الريادة من خلال عقد الندوات، والدورات، والدرجات العلمية (درجة الماجستير)، والأنشطة الوصفية، بالإضافة إلى البحوث العلمية والتربوية في مجال الأعمال الريادية.
 ٢. العمل على تقديم الدعم من خلال البدء بتوفير البنية التحتية (حاضنة الأعمال)، والاتصال مع مراكز البحوث ودعم البرامج، والاتصال مع الشبكات التي تضم مراكز ومشروعات الأعمال الريادية.
 ٣. عقد المنتديات والمؤتمرات العالمية لريادة الأعمال.
- الشركاء:** الشركاء الرئيسيون هم الخريجون والشبكات المهنية في مجال الأعمال الريادية.
- عوامل النجاح:**

١. الالتزام الاستراتيجي بريادة الأعمال.
٢. الرؤية والقيادة للريادة.

الإنجازات: يؤكّد التقييم المنتظم أن المبادرة دعمت تطوير المشاريع الريادية، ونجحت في توجيه الطلاب في مشاريعهم، فضلاً عن بدء تشغيل المشروعات، والنمو لبعض المشروعات التي قدمت لها الدعم.

Website: www.em-lyon.com

٩) مركز ريادة المرأة المبدعة في جامعة إسكس Essex بالمملكة المتحدة:

مركز المرأة المبدعة في الأعمال الريادية (Creative Women Entrepreneurship (CWE تمّ إنشاؤه في عام ٢٠٠٧م، بناءً على المبادرة القائمة على البحوث لطلاب الدراسات العليا في كلية الريادة وإدارة الأعمال (SEB) بجامعة إسكس، إنّ النمو المتزايد للصناعات الإبداعية؛ مثل: صناعات تكنولوجيا المعلومات، والوسائط الرقمية والفنون بمختلف أشكالها خلقت لدى المجتمعات رغبة في إنشاء المشروعات في مجال التكنولوجيا الإبداعية، وقد لاقى هذا النوع من المشروعات إقبالاً وحماساً من جانب الكثير من النساء، غير أنهنّ ينقصهنّ الدراية أو الكفاءة اللازمة لإنشاء النماذج أو الخطط التي يمكن أن تساعد على خلق المنتجات والخدمات المبتكرة الخاصة بهم، لذلك؛ فقد هدف المركز إلى زيادة الفائدة والمعرفة والكفاءات في ريادة الأعمال والابتكار في الأوساط الإبداعية للطلبات لكي يكونوا سيدات أعمال من خلال

عمل حلقة وصل بين أصحاب المشاريع الطموحين من الطالبات والسيدات وبين أصحاب المشاريع من ذوي الخبرة، فضلاً عن تهيئة المناخ الملائم لتفاعل المشاركين مع بعضهم البعض في المشاريع والعمل نحو تطوير الروابط الدولية مع سيدات الأعمال المبدعين في المجتمع.

الإطار الزمني: لا يوجد مدى زمني محدد.

الميزانية ومصادر التمويل: المشروع كان ممولاً من قبل الصندوق الاجتماعي الأوروبي بالتعاون مع الجامعة.

الموارد البشرية: تتكون من (٣) من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة ببعض الأعضاء العاملين بالقطاع الصناعي، فضلاً عن تعيين (١) موظف إداري.

الأنشطة:

١. التدريب على تصميم وتطوير المشاريع الفردية وخطط الأعمال.
 ٢. خلق منصات للتعلّم من خلال تكوين فرق ومجموعات الأعمال المتشابهة.
 ٣. التدريب على اكتساب المهارات المطلوبة وتنمية السمات الشخصية للطلاب.
 ٤. تكوين شبكة واسعة من العلاقات المحلية والدولية من خلال عقد المؤتمرات الدولية، وعقد المحاضرات وورش العمل التي يقودها كلٌّ من الأساتذة ورجال الأعمال وتقديم المدخلات النظرية في إطار التعلّم.
 ٥. تقديم التوجيه من خلال تنظيم لقاءات وجلسات مع ممثلي الصناعة المشاركين لتقديم النصح والمشورة للطلاب، ومساعدتهم في وضع خطط مشاريعهم.
- الشركاء:** الشركات المشاركة، مع وجود خطط لربط البرنامج مع مبادرات مماثلة في الصين والهند.

عوامل النجاح:

١. التجديد والحدثة والابتكار في الشكل والمضمون.
٢. المشاركة المباشرة لمناقشة أجدات الأعمال.
٣. تنمية الأشخاص المشاركين.
٤. تعليم الأشخاص المشاركين وإمدادهم بمصادر التعلّم الذاتي.
٥. الاتصال الدولي.

الإنجازات:

أقبل الطلاب على الدراسة بالبرنامج؛ حيث تمّ اجتياز (١٠) طلاب للبرنامج، والتحاقهم ببرنامج الدراسات العليا، و(٥) طلاب من عشرة تمكنوا من النجاح في الحصول على تمويل لمشروعاتهم من جهات مختلفة، وهناك مشروعان تمّ بدء التشغيل لهم بالفعل.

Website: www.essex-seb.org/nonresearch/creative_women.asp

١٠) مركز SMILE لدعم الريادة بجامعة Leipzig بألمانيا:

تمّ إنشاء مركز SMILE عام ٢٠٠٦م، بمبادرة مشتركة بين جامعة Leipzig وكلية الدراسات العليا للإدارة Leipzig Graduate School of Management. إنَّ الهدف من تأسيس هذا المركز هو تعزيز روح المبادرة بين الطلاب وموظفي الجامعة، والترويج لريادة الأعمال، ودعم بدء تشغيل المشروعات الريادية، وإدارة الابتكار والمعرفة ونقل التكنولوجيا، ولذلك؛ فقد تمّ التعاون الوثيق بين مركز SMILE والشركاء في جميع أنحاء ولاية سكسونيا Saxony وألمانيا لمساعدة رواد الأعمال من الشباب على بدء تشغيل مشروعاتهم وضمان تحقيق النجاح لمشروعاتهم، وفي عام ٢٠٠٨م أطلق مركز SMILE مبادرة تنفيذ المشروعات في مجال التكنولوجيا الحيوية biotechnology والطب.

الإطار الزمني: منذ بداية التأسيس وحتى عام ٢٠١١م.

الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية السنوية لمركز SMILE حوالي ٥٠٠٠٠٠ يورو تقريباً في عام ٢٠٠٩م، بالإضافة إلى ٢٦٠٠٠٠ يورو؛ حيث تمّ تمويل كلا المبادرتين من قبل الصندوق الاجتماعي

الأوروبي، ووزارة ألمانيا الاتحادية للاقتصاد والتكنولوجيا، وزارة الاقتصاد والتكنولوجيا ووزارة العلوم والثقافة في ولاية سكسونيا.
الموارد البشرية: فريق متعدد التخصصات مكون من (١٣) موظفًا.
الأنشطة:

١. تصميم برامج تعليم الريادة.
 ٢. التدريب وتنمية المسار الوظيفي، وتنظيم اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والمسابقات لخلق الأفكار الرائدة وبداية تنفيذ المشروعات.
- الشركاء:** الشركاء الرئيسيون هم برنامج Sept الدولي لجامعة Leipzig، ومعهد Leipzig للخدمة والإدارة والعلاقات العامة، ومدرسة الدراسات العليا للإدارة بجامعة Leipzig، وأكاديمية Leipzig للهندسة والاقتصاد والثقافة، ومركز هيلمهولتز لأبحاث البيئة بـ(Leipzig).
- عوامل النجاح:** تشكيل فريق عمل لمركز SMILE يجمع بين مختلف الخلفيات والمهارات والخبرات لإقامة وبدء تشغيل المشاريع المتنوعة، يعملون بدرجة عالية من الاحتراف والمرونة لتقديم أفضل الأفكار **الإنجازات:** تمّ تدريب ودعم أكثر من (٣٠٠٠) من المشاركين، كما تمّ دعم ما يقرب من (٢٥٠) مشروعًا.
www.smile.uni-leipzig.de: Website

١١) مركز BIEM للريادة بجامعات Br&enburg الحكومية ومنظمة التنمية الإقليمية بألمانيا:

مركز BIEM يتبع معهد ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة بجامعات Br&enburg. مركز BIEM هو مبادرة لتسع جامعات حكومية، ومنظمة التنمية الإقليمية بألمانيا. تأسس المركز في عام ٢٠٠٦م كوحدة غير هادفة للربحية، ومن الأهداف الرئيسية للمركز هو تعزيز واستكمال وتنسيق أنشطة الدعم التي تقدمها الجامعات لريادة الأعمال عن طريق تجميع الموارد وتعزيز التعاون والتبادل بهدف العمل على تحقيق مشاريع ذات تأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية واسعة النطاق.

الإطار الزمني: لا يوجد مدى زمني.

الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية السنوية للتمويل تقريبا ١٠٠٠٠٠٠ يورو ممولة من قبل صندوق European Structural Funds ووزارة الاقتصاد، وبقية العوائد المرتبطة من المشروعات.

الموارد البشرية: تمّ تعيين (٨) موظفين، وفي حالة الحاجة للمزيد يتم الاستعانة بموظفين إضافيين.

الأنشطة: تشمل أنشطة مركز BIEM في مجال ريادة الأعمال: التعليم، ودعم البدء في التشغيل، والبحوث وتنظيم المشاريع، والاتصال مع منظمات دعم الأعمال والجامعات الأخرى، وبالتالي؛ فإن أنشطة المركز تتلخص في أربع مجموعات من الأنشطة كما يلي:

١. التوسع في إدماج تعليم الريادة في المناهج الدراسية بالجامعة، وتحسين طرق التدريس المبتكرة، والتواصل من خلال بناء شبكة اتصالات واسعة عن أنشطة الأعمال الريادية، وتوسيع التعاون مع الشركاء الأساسيين. على سبيل المثال: عن طريق إشراك موظفي الجامعة والخبراء الخارجيين والوكالات والشركات كشركاء رئيسيين.
٢. مساعدة المشروع في إنشاء (موقع مدراء ريادة الأعمال) لبناء روابط أقوى داخل الجامعة وتقديم خدمات الدعم الخارجي ودمج المشاريع، وتقديم خدمات الدعم للبدء في تشغيل المشروعات الريادية.
٣. تقييم المشاريع وتوجيه تلك المشروعات قبل وأثناء وبعد بدء التشغيل.
٤. بناء فريق العمل والتدريب وإنشاء حاضنة للأعمال الريادية في جامعة بوتسدام.

الشركاء: الشركاء الرئيسيون هم: المجتمع، الجامعات التسعة الحكومية، مجلس التنمية الاقتصادية.

عوامل النجاح:

- ١) تحقيق التعاون بين الجامعات وشركائها الخارجيين.
- ٢) مشاركة الجامعات مع المنظمات الإقليمية في مجال الأعمال الريادية.
- ٣) التميز والتمثيل المشرف في جميع محافل الأعمال الريادية.

٤) الحصول على الدعم السياسي.
٥) انتهاز مدخل ريادة الأعمال كمدخل وتوجه أساسي للجامعات.
الإنجازات: تمّ تقديم (370) مشورة لرواد الأعمال، وتقديم الدعم لعدد (203) من الأعمال الريادية الخارجية (من خارج الجامعة)، كما تمّ دعم (٨٦) مشروع من المشروعات للبدء في التشغيل، إضافةً إلى تزايد أعداد الطلاب المشاركين في أنشطة التعليم للريادة، وزيادة عدد الدورات المتنوعة في مجال ريادة الأعمال.

Website: www.biem-br&enburg.de

١٢) مركز **Gründungsservice** للريادة بجامعة برلين التقنية بألمانيا

مركز Gründungsservice بدأ في عام ٢٠٠٤م كمركز لريادة الأعمال بجامعة برلين التقنية (TUB) بألمانيا، ويعتبر هذا المركز من أوائل الحضانات للأعمال الريادية الخاصة بطلاب الجامعة، وطلاب الدراسات العليا، وجميع الأساتذة بجميع كليات الجامعة، كما أن المركز يقدم الدعم لعمل البحوث المساعدة للمشروعات الريادية. إن الهدف من تأسيس هذا المركز هو تجميع أنشطة دعم ريادة الأعمال في مركز واحد، وتحسين إدراك الفرص الخاصة بالأعمال الريادية داخل اقتصاديات جامعة برلين للتقنية بألمانيا.
الإطار الزمني: منذ بداية التأسيس وحتى سبتمبر ٢٠١١م.
الميزانية ومصادر التمويل: الميزانية السنوية للمركز ما يقرب من ١٨٥٠٠٠ يورو وهي ممولة من قبل الصندوق الاجتماعي الأوروبي، و Berlin Senate Administration للتعليم والعلوم والبحوث، ووزارة الاقتصاد والتكنولوجيا Federal Ministry of Economics & Technology
أنشطة المركز:

١. تنظيم وعقد ورش العمل والمحاضرات حول المهارات الواجب توافرها في رواد الأعمال، وكيفية زيادة إدراكهم للفرص التسويقية، وكتابة الخطط في مجال الأعمال الريادية بالتعاون مع معهد الابتكار والتكنولوجيا بالجامعة.
 ٢. التدريب على كتابة خطط العمل وخطط التمويل والخطط التسويقية، وكيفية بناء فريق العمل.
 ٣. تنفيذ فكرة حضانات الأعمال الريادية وتقديم التسهيلات الداعمة المجانية بداية من توفير المساحات المكتبية مع تقديم المنح الدراسية للباحثين للبحث والدراسة في الخلفيات العلمية المرتبطة بالريادة.
 ٤. تنظيم الندوات والمؤتمرات في مجال الأعمال الريادية لتعزيز روح المبادرة لدى المرأة، وتفعيل استخدام الأدوات التكنولوجية (الإنترنت) للتقييم الذاتي للمشروعات الريادية.
- الشركاء:** الشركاء الرئيسيون للمركز هم الخريجون، كليات الجامعة، مراكز الجامعة التكنولوجية، المؤسسات التي تدعم بدء تشغيل الأعمال الريادية، المنظمات الخارجية لدعم الأعمال التجارية، وشبكات برلين، ومركز التدريب على التكنولوجيا، بقية الجامعات الرائدة في مجال التعليم الريادي سواء داخل ألمانيا أو خارجها، وأخيرًا المنظمات النسائية الداعمة لريادة الأعمال.

عوامل النجاح:

- ١- إشراك جميع المستويات في الجامعة من أساتذة، باحثين، وطلاب في أنشطة دعم الأعمال الريادية.
 - ٢- تفعيل أنشطة العلاقات العامة على المشاريع النسائية للخريجين.
 - ٣- التعاون في عملية كشف الأفكار الابتكارية للمشروعات الريادية.
 - ٤- تحفيز الأساتذة لأن يكونوا على اتصال بالرواد لتوجيههم في جميع مراحل تنفيذ المشروع الريادي.
- الإنجازات:** تلقى (٦٥٠) طالبًا ورش عمل ومحاضرات، كما تمّ تقديم الاستشارات لعدد (٣٦٣) شخصًا، كما تمّ دعم (١٨) مشروعًا ماليًا للبدء في التنفيذ، إضافةً إلى ذلك؛ فإنّ المركز أسس (٦) غرف، ثمّ (٨) غرف مجهزة في مبنى الكلية، فضلًا عن تقديم (٣) مديولات تدريبية في التعليم الريادي.

Website: www.gruendung.tu-berlin.de/192.html