

تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال  
والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة  
في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

إعداد

د/ أسماء مراد صالح مراد زيدان

مدرس بقسم أصول التربية - كلية الدراسات العليا للتربي-  
جامعة القاهرة



## تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف

### لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

د/ أسماء مراد صالح مراد زيدان\*

#### المقدمة:

يتدفق إلى سوق العمل كل عام الآلاف من خريجي الجامعات المختلفة مما يصعب على سوق العمل استيعابهم جميعاً، كما لم يحقق القطاع الخاص الاستيعاب الكامل للخريجين، ومن ثم توجهت الحكومة المصرية والعديد من المنظمات الدولية وفي مقدمتها مؤسسة العمل الدولية والبنك الدولي إلى رفع شعار دعم الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة لخفض معدلات البطالة المتفاقمة بين الشباب.

وتشير مؤسسة العمل الدولية (٢٠١٤، ٧) أن معدلات البطالة في أوساط الخريجين من الشباب في مصر تعد أعلى المعدلات في العالم؛ وذلك في ذات الوقت الذي تمثل معدلات المشاركة الاقتصادية للإنانث أدنى المعدلات. كما أن معظم الشباب الذين حصلوا على فرص عمل يتقاضون أجوراً غير عادلة وبالكاد تكفي تكاليف المعيشة المتواصلة الارتفاع، علاوة على الأعداد المتزايدة في الشباب الذين يقومون بأعمال هامشية في قطاع الاقتصاد غير المنظم.

لقد أصبحت الحاجة الاقتصادية الملحة لخلق فرص عمل واضحة بعد الثورات العربية التي شكلت معدلات البطالة المرتفعة ضغطاً على الحكومات العربية. وقد تفاقم هذا الوضع بسبب الاضطرابات السياسية المستمرة في المنطقة والضغوطات المالية المتنامية، بالإضافة إلى النمو الضئيل الذي يشهده الاقتصاد العالمي (بسمة المومني، ٢٠١٧، ٨).

وتعد الرغبة في التواجد كعضو منتج في المجتمع الحاجة الأساسية لجميع الأفراد خاصة بالنسبة للشباب، نظراً لسعيهم للتحوّل نحو حياة مستقلة عن طريق العمل اللائق، إلا أن الطريق إلي التوظيف يعترضه العديد من العقبات لاسيما نقص المعلومات الكافية عن سوق العمل، ونقص المهارات المطلوبة، بالإضافة

\* د/ أسماء مراد صالح مراد زيدان: مدرس بقسم أصول التربية - كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة.

إلى أن الكثير من الشباب ليس على دراسة كافية بمواطن القوة والضعف لديه (مؤسسة العمل الدولية، ٢٠١٧، ب، ٥).

وتعد ريادة الأعمال أحد العوامل الرئيسية لتحسين الاقتصاد لقدرتها على توفير فرص العمل، والحد من البطالة وخلق الطفرة الاقتصادية ومن ثم تتوجه البلدان النامية والمتقدمة نحو تعليم ريادة الأعمال (Nian, Baka & Islam , 2014 , 41).  
لقد تزايد الاعتراف بأهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بصفتها من أهم المحركات الدافعة إلى استحداث الوظائف وبأنها عصب الاقتصاد الحيوي. فوجود (٠.٦) منشأة صغيرة أو متوسطة واحدة فقط لكل (١٠٠٠) نسمة في مصر يجعلها تتخلف عن البلدان متوسطة الدخل الأخرى حيث تبلغ نسبة الأعمال متناهية الصغر (٩٨%) من الأعمال، وهي بطبيعتها مقيدة بأنشطة ذات قيمة مضافة منخفضة وتقع كذلك في القطاعات غير الرسمية. ويفترض نظرياً أن مصر بحاجة إلى استحداث (٤٥٠.٠٠٠) منشأة صغيرة ومتوسطة جديدة حتى تتمكن من الوصول إلى المتوسط الذي حققته البلدان المتوسطة الدخل (مؤسسة العمل الدولية، ٢٠١٧، أ، ١٦).

وأصبحت تلك المشروعات مجبرة على التفكير في إيجاد الطرق التي تحقق لمنتجاتها ميزة تنافسية، والأساليب التي تكسب بها رضا المستفيدين وثقتهم من أجل ضمان البقاء في السوق. فلم يعد السعر المحرك الوحيد لسلوك المستهلك، بل أصبح عامل الثقة في المنتجات من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتصف بها علاقة المنتجين مع المستهلكين، بالإضافة إلى الاهتمام بمتطلبات المستهلكين عن طريق الإبداع والابتكار والتنويع والتحسين المستمر في المنتجات وضمان مستوى عال من الجودة في المنتجات (تومي عبد الرحمن، ٢٠١٧، ٩٩).

ويشكل التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق أداء أفضل، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، حيث تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، باعتبار الأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية، ومن ثم أصبح التوجه نحو الأداء المتميز يعتمد على مبادئ و فلسفة ومعايير إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بالتحسين والتطوير الدائم للأداء وفق المواصفات المعمول بها وبالمستوى الذي يلبي احتياجات المستفيدين من أجل ضمان البقاء والمنافسة.

وما من شك أن مبادرات الشباب والنساء لإنشاء مشروعات صغيرة من الآليات التي تسهم في مواجهة البطالة والتهميش الاجتماعي حيث توفر للعاملين فيها فرصاً متميزة للتدريب على إدارة الأعمال مما يسهم في اكتسابهم خبرة عملية، وصقل مهاراتهم، مما يتيح لهم فرصاً لتطوير مؤسساتهم ومشروعاتهم بصورة أفضل والارتقاء بها لتصبح من المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة الحجم (مؤسسة العمل الدولية، ٢٠١٣، ٣).

وأشارت أيضاً مؤسسة العمل الدولية (٢٠١٧ أ) إلى أنه لا تزال الفجوة واسعة بين الجنسين في معدلات امتلاك الأعمال وأنشطة المشروعات، فلا تمثل الإناث أكثر من (٩,٢ %) فقط من جميع أصحاب الأعمال/ من يعملون لحسابهم الخاص. وهذا المعدل أدنى بكثير من المتوسط العالمي الذي يصل إلى (٣٠%). وتتسع الفجوة بين الأجيال الأصغر سناً حيث لا يزيد عدد الشابات الفاعلات العاملات لحسابهن/ صاحبات المشروعات عن (٢,١ %) مقارنة بنسبة (٧,٤ %) للشباب (وتشير هذه الدراسة أيضاً إلى تراجع أعداد النساء في سوق العمل). وفي الوقت نفسه تميل المشروعات المملوكة لنساء إلى تشغيل النساء على الأرجح، ما يشير إلى أن زيادة عدد الأعمال المملوكة للنساء من شأنه أن يكون له أثر مضاعف على تشغيل النساء بشكل عام، ولكنه يؤدي كذلك إلى التوسع في عمل النساء في هذه المؤسسات في ظل نظام غير رسمي (مؤسسة العمل الدولية، ٢٠١٧ أ، ١١).

وبالرغم من ذلك لم تعكس المؤشرات الدولية تحسناً في تنافسية الاقتصاد المصري حيث جاء ترتيب مصر (١٠٠) من بين (١٣٧) دولة وذلك وفقاً لما ورد في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٧ - ٢٠١٨، وكذلك اصدر البنك الدولي عام (٢٠١٨) تقريراً عن ممارسة الأعمال احتلت به مصر الترتيب (١٢٨) من (١٩٠) دولة (World Bank , 2018 & Schwab , 2017).

وأكدت العديد من الدراسات على أهمية زيادة الأعمال في الحد من البطالة فقد أشارت نتائج دراسة (Salau, Adua, Maimako & Alanji, 2017) أن زيادة الأعمال تعد عاملاً رئيسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية والابتكار والقدرة التنافسية وخلق فرص العمل وجاءت دراسة (Homida & Kacem , 2017) لتؤكد على أهمية تشجيع الطلاب الجامعيين على زيادة الأعمال لمواجهة ندرة فرص العمل، وأكدت على ذلك دراسة You, Zhu & Ding (2017) إلى

توصلت إلى ضرورة تشجيع الحكومة المركزية الصينية خريجي الجامعات على المشاركة في أنشطة تنظيم المشاريع نظراً لتزايد عدد خريجي الجامعات بشكل كبير في السنوات الأخيرة في الصين، وأكدت دراسة (Nian, Baka & Islam, 2014) على أهمية ريادة الأعمال في الحد من البطالة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية عن ريادة الأعمال في التعليم الجامعي، ودراسات عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وتعرض الدراسة الحالية لهذه الدراسات لاستكمال الجهود العلمية التي تمت بحيث يتحقق التكامل بين وحدات الدراسات العلمية في مجال معين.

#### الدراسات السابقة:

يتناول الجزء التالي على عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم ويتم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين على النحو التالي:

#### المحور الأول: الدراسات المرتبطة بريادة الأعمال والتوظيف في التعليم الجامعي

##### أ- الدراسات العربية:

١- دراسة (سعيد عبده، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تعرف الوضع الراهن لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، وتحليل بعض التجارب العالمية الرائدة في مجال تعليم ريادة الأعمال وبيان أوجه الاستفادة منها، وتحديد إجراءات تبني الجامعات لثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث أسلوب SWOT لتحليل الوضع الراهن لتعليم ريادة الأعمال بالجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- من تحليل البيئة الداخلية وجد أنه من أبرز جوانب القوة تتمثل في عقد دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال، عقد المؤتمرات والملتقيات العلمية حول ريادة الأعمال، ووجود عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة الذي يسهل إعدادهم للتعليم الريادي.

- من تحليل البيئة الداخلية وجد أنه من أبرز جوانب الضعف الإقبال الشديد من الطلاب على الكليات النظرية وإحجامهم عن التخصصات العلمية التطبيقية، ضعف الشراكات مع القطاع الخاص فيما يختص بالتعليم الريادي.

٢- دراسة (عبد الملك بن طاهر، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تعرف جهود الحكومة لتطوير منظومة تعليم ريادة الأعمال في الجامعات الحكومية. اتبعت الدراسة المنهج الوثائقي لاستقراء الأدبيات المتصلة بموضوع الدراسة، ثم المنهج الوصفي لتعرف طبيعة الظاهرة من خلال استقصاء اتجاهات أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف منظومة تعليم ريادة الأعمال في الجامعات الحكومية، حيث تعاني الجامعات الحكومية من عدة معوقات لعل من أبرزها: نقص الاهتمام بتنظيم زيارات ميدانية للطلاب إلى الشركات الريادية، نقص توافر مقررات دراسية كفيلة بإعداد طلبة لديهم القدرة والروح الريادية العالية، ضعف العلاقة بين الجامعات الحكومية وقطاع ريادة الأعمال في المملكة.

٣- دراسة (حسام بن إبراهيم، ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تنمية ثقافة ريادة الأعمال لطلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والكشف عن المعوقات التي تواجه الجامعة في تنمية ثقافة ريادة الأعمال للطلاب، وتقديم مقترحات تسهم في تنمية ثقافة ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- واقع تنمية ثقافة ريادة الأعمال لطلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي: البيئة الداعمة، التعليم للريادة، حاضنات الأعمال.

- أبرز المعوقات التي تواجه تنمية ثقافة ريادة الأعمال لطلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجود موروثات ثقافية لدى الطلاب تحثهم على التمسك بالوظائف الحكومية، باعتبارها أكثر أماناً.

- ٤- دراسة (سامي الأخضر، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تحديد التوجهات المستقبلية لطلاب جامعة تبوك فيما يتعلق بنوعية قطاع العمل (عام، خاص، إنجاز مشروع)، وتقديم اقتراحات وتوجيهات من أجل تدعيم وترسيخ ثقافة ريادة الأعمال، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة على عدة نتائج من أهمها ما يلي:
- طلاب جامعة تبوك يبحثون عن الأمان الوظيفي في القطاع العام بدلا من المبادرات الشخصية والتشغيل الذاتي.
  - وجود توجه نحو المشروعات الفردية وتخوف من الشراكة.
- ٥- دراسة (راشد بن محمد، هشام يوسف، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل واليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٤) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:
- ضرورة وضع سياسات وأهداف محددة وخطط تنفيذية فيما يخص ريادة الأعمال في الجامعة.
  - حاجة وحدة ريادة الأعمال بالجامعة لمزيد من الجهد والعمل فيما يخص تفعيل أنشطتها والوعي ببرامجها وخططها باستمرار والترويج والدعاية والإعلان لأنشطتها.
- ٦- دراسة (يوسف حمدي، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر كفايات ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٦) طالبا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:
- كفايات ريادة الأعمال تتوفر لدى طلاب الجامعة في المحاور التالية (الإبداع، التوجه الاجتماعي، الثقة بالنفس، الإرادة والتحدي، الاستقلالية، الدافع إلى الانجاز، تحمل المسؤولية، قراءة السوق لتكوين الثروة) بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



- لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الاجتماعي والاقتصادي لعينة الدراسة.
- ٧- **دراسة (حسين عليان، ٢٠١٦):** هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على اتجاهات طلاب إدارة الأعمال نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من طلاب إدارة الأعمال في جامعة الزرقاء والتي بلغت (٧٦) طالباً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:
- تفضيل الطلاب الحصول على الوظائف التي تحقق الاستقرار الوظيفي لهم.
- مساهمة الأعمال الريادية الصغيرة في توفير فرص عمل وتحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.
- ٨- **دراسة (هاني سعيد، ٢٠١٦):** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الخصائص الريادية المتوفرة لدى طلاب وطالبات كلية إدارة الأعمال في جامعة تبوك، والوقوف على العوامل المؤثرة في تكوين الخصائص الريادية لدى الطلاب، إضافة إلى توضيح أثر بعض العوامل الديموغرافية المتمثلة بالنوع والتخصص والترتيب بين الأشقاء في مدى توفر الخصائص الريادية لدى الأفراد. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٦٤٠) طالباً وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن كلا عوامل الشخصية والتربية والعوامل البيئية والثقافية لها أثر إيجابي في تكوين الخصائص الريادية لدى أفراد العينة، وأن التخصص الذي يدرسه الطالب ليس له تأثير يذكر في مدى توفر الخصائص الريادية لدى أفراد العينة، بخلاف متغيري النوع والترتيب بين الأشقاء في الأسرة الذين ثبت وجود تأثير واضح لهما في مدى توفر الخصائص الريادية.
- ٩- **دراسة (محمد زين العابدين، ٢٠١٦):** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى وعي طلبة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود بثقافة ريادة الأعمال، واتجاهاتهم نحوها، وأبرز معوقات ريادة الأعمال من وجهة نظر الطلبة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وتكونت عينة الدراسة من (٥١٠) طالب، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- جاءت استجابات الطلبة على البعد الأول معارف الطلاب بريادة الأعمال بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٣).
- جاءت استجابات الطلبة على البعد الثاني، اتجاهات الطلبة نحو ريادة الأعمال، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٢٦).
- جاءت استجابات الطلبة على البعد الثالث، معوقات ريادة الأعمال من وجهة نظر الطلبة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٢١).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الطلبة تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الطلبة تعزى لمتغير المسار (إنساني/علمي).

١٠- دراسة (سعيد محمد، ٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية ومركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من طلبة التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والبالغ عددهم (١٦٠) طالباً وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- وجود دور متوسط للإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية.
- تبين وجود دور قليل للمجالات المذكورة أعلاه على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر.

١١- دراسة (عوض الله سليمان، أشرف محمود، ٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف ودور الجامعة

- في تنميتها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:
- طلاب الجامعة يمتلكون خصائص الريادة بدرجات متفاوتة.
  - الجامعة لديها رؤية ورسالة واضحة تتبنى فكرة ريادة الأعمال مما يعكس اهتمام الجامعة بتوليد الرياديين من الطلاب.
  - توفر الجامعة المناخ التنظيمي الداعم لريادة الأعمال في دعم مشروعات الطلاب.

### ب - الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة (Karabulut & Dogan, 2018): هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات العامة ومستويات ريادة الأعمال للطلاب الجامعيين في كليات العلوم الرياضية من خلال المتغيرات الديموغرافية المختلفة. تتألف عينة الدراسة من (١٢٣٠) طالبًا وطالبة في كليات العلوم الرياضية لخمس جامعات مختلفة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة مقياس لريادة الأعمال تم تطويره من قبل Yilmaz and Sümbül (٢٠٠٩) ومقياس ريادة الأعمال، الذي طوره Jerusalem and Schwarzer (١٩٩٢) ومعيار الكفاءة الذاتية العامة (GSES)، كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة بين المتغيرات الجنسية والمستوى العام للكفايات وريادة الأعمال.
  - توجد علاقة ذات معنى مع المتغيرات الجامعية التي يدرسونها، حيث وجد علاقة إيجابية بين المستوى العام لكفايات الطلاب ومستويات ريادة الأعمال.
- ٢- دراسة (Alika & Akpochafo, 2018): هدفت الدراسة إلى تعرف التأثير المدرك لتعليم ريادة الأعمال على التطوير الوظيفي بين الطلاب الجامعيين في الجنوب - الجامعات الجنوبية في نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) طالبًا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الطلاب كانوا يرون أن تعليم ريادة الأعمال سيوفر التدريب

الذي يجعل الطلاب الجامعيين مبدعين ومبتكرين إذا تم تنفيذ البرنامج بشكل صحيح.

٣- دراسة (Osmani, Hindi & Weerakkody, 2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف الأثر المحتمل أن تحدثه طرق التعلم والتعليم الجديدة على تحسين مهارات التوظيف لدى خريجي نظم المعلومات الإدارية (MIS). أجريت الدراسة على طلاب نظم المعلومات الإدارية في كلية الأعمال والاقتصاد جامعة قطر، حيث تنوعت طرق التدريس بين المحاضرات وورش العمل القائمة على دراسات الحالة والفصول الدراسية المقلوبة والعروض التقديمية والتعليم القائم على حل المشكلات. وأوضحت نتائج الدراسة أن الطرق المعروفة والمستخدمه لخريجي نظم المعلومات الإدارية (MIS) فشلت في تطوير مهارات الدراسات العليا كالتفكير النقدي وإدارة الوقت وحل المشكلات.

٤- دراسة (Pruett & Şeşen, 2018): هدفت الدراسة إلى مقارنة تصورات ومعتقدات أعضاء هيئة التدريس حول دافع الأعمال والحوافز التجارية، وطموحات الطلاب من أجل استكشاف الآثار المترتبة على تعليم ريادة الأعمال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣٧) من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الولايات المتحدة الأمريكية والصين والهند وتركيا وبلجيكا واسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- يوجد اختلافات كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في وجهات نظر المتعلقة بالحوافز والقدرات في مجال ريادة الأعمال، والبيئات الجامعية، وتطلعات الطلاب.
- في ستة بلدان ذات ثقافات واقتصاديات وبيئات ريادية متنوّعة على نطاق واسع، ينظر الطلاب باستمرار إلى أنفسهم على أنهم رواد أعمال أكثر من أعضاء هيئة التدريس.

٥- دراسة (You, Zhu & Ding, 2017): هدفت الدراسة إلى الوقوف على الواقع الحالي لريادة الأعمال الطلابية وممارسات التوجيه

المؤسسي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت بيانات من المسح المؤسسي على مستوى البلاد لمديري الخدمات المهنية في (٨٤٠) كلية وجامعة صينية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: على الرغم من أن خريجي الجامعات الصينيين يتمتعون بمستوى عالٍ من نوايا ريادة الأعمال، إلا أن عدد رواد الأعمال الفعليين منخفض، والتواجد الفعلي لريادة الأعمال ليست بالنسبة العالية. وينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتتمة روح ريادة الأعمال للطلاب الجامعيين، بالإضافة إلى توفير دعم كبير للشركات الناشئة استنادًا إلى الحاجة الفعلية لتلك الشركات.

٦- دراسة (Pizarro Milian & Gurrisi, 2017): هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على كيفية تسويق تعليم ريادة الأعمال للطلاب داخل قطاع الجامعة الكندية. بحثت هذه الدراسة بطريقة تجريبية تسويق تعليم ريادة الأعمال في كندا وذلك من خلال نوع واحد فقط من المواد الترويجية حيث قامت بإجراء تحليل محتوى لصفحات الويب التي تمثل (٦٦) برنامجًا لتعليم ريادة الأعمال في كندا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تعليم ريادة الأعمال متوفر على النحو الذي يتيح للطلاب تجربة تعليمية تعاونية ومهارات عملية مفيدة مع تطبيقات العالم الحقيقي وريادة الأعمال.

٧- دراسة (Bezerra, Borges & Andreassi, 2017): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف كيفية جلب الجامعات للشركاء المحليين لدعم رواد الأعمال الشباب، والوقوف على خصائص الشركات التي أنشأها الطلاب في بيئة الجامعة (المعروفة باسم "الشركات العرضية للطلاب")، وتقديم رؤى حول الاستراتيجيات المحتملة لتحسين السياسات لدعم ريادة الأعمال الطلابية. قامت الدراسة بدراسة حالة لستة من الشركات العرضية للطلاب المحتضنة في الجامعات التي أنشئت في ولاية سيرجيبى والتي تقع في المنطقة الشمالية الشرقية من البرازيل بغرض تحديد العمليات والخصائص والجهات الفاعلة المشاركة في تشكيل هذه الشبكات كمساهمة نظرية لتطوير ريادة الأعمال المحلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها اكتسب الطلاب المعرفة من خلال التدريب أو مجموعات البحث أو

الشركات الصغيرة حيث عملوا بالتوازي مع دراساتهم الجامعية. وتمثل هذه الجلسات العملية عملية تفاعل بين الطلاب - الذين ما زالوا قليلي الخبرة - والجهات الفاعلة الأكثر خبرة مثل المدرسين أو الزملاء الأكبر سناً الذين عملوا معهم، حيث قدم هؤلاء الموجهون الدعم الأساسي للطلاب لتطوير أفكارهم التجارية الأولى.

#### ٨- دراسة (Munyanyiwa, Svotwa, Rudhumbu & Mutsau, 2016)

هدفت الدراسة إلى مقارنة تطوير ومراجعة منهج ريادة الأعمال في كلية التجارة بجامعة زيمبابوي وكلية إدارة الأعمال والمحاسبة بجامعة بوتشو في غابورون عاصمة بوتسوانا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٦) موظفاً من جامعة زيمبابوي و (٢٣) موظفاً من جامعة بوتشو. أظهرت نتائج الدراسة أن المحاضرين في الجامعتين هما المحركان الرئيسيان لتطوير المناهج ومراجعتها، واشتملت العوامل الرئيسة التي أخذت في الاعتبار في تصميم المناهج: الطلاب، واحتياجات الصناعة، والتشريعات، والمنافسة، وكذلك الفاحصين الخارجيين.

#### ٩- دراسة (Kalimasi & Herman, 2016):

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدماج تعليم ريادة الأعمال عبر المناهج الدراسية في جامعتين حكوميتين في تنزانيا. والوقوف على الدور الهام للدعم الذي تقدمه الجهات المانحة في تعزيز ريادة الأعمال عبر المناهج الدراسية. استخدمت الدراسة المقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق لجمع البيانات. حيث أجريت مقابلات معمقة مع (٢١) محاضراً من جامعة (UDSM) بكلية الهندسة والتكنولوجيا، وكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وكلية العلوم الطبيعية والتطبيقية، وكلية الحقوق، وكلية إدارة الأعمال، وكلية التربية، وكلية الصحافة والإعلام، ومدرسة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات. وبالنسبة لجامعة Mzumbe شملت العينة (١٢) محاضراً من كليات الحقوق والعلوم الاجتماعية والتجارة والإدارة العامة والعلوم والتكنولوجيا. وكان عدم التوازن بين أخذ العينات بين الجامعتين نتيجة لسياق الدراسة وهيكلها وفرق حجم المؤسسات وكذلك توزيع البرامج والدورات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها أن المناهج المختلفة لريادة الأعمال

لا تزال محدودة إلى حد كبير ويرجع ذلك إلى أن تنفيذها لا يناسب الاحتياجات التربوية لبعض التخصصات.

## المحور الثاني- الدراسات المرتبطة بمدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم

### الجامعي:

#### أ- الدراسات العربية:

١- دراسة (حسن عياد، فرج محمد، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية - القبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- ضعف برامج تقويم التدريب وضعف كفايات العاملين في توظيف وسائل الاتصال والتواصل فيما بينهم وبين الطلبة.
- غياب مشاركة الطلبة والعاملين في اتخاذ القرارات والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم للتطوير، وضعف العلاقة بين الكلية ومؤسسات المجتمع.
- غياب البحوث والدراسات لخدمة العملية التعليمية والمجتمع وضعف التفاعل بين الكلية وقطاعات المجتمع المختلفة.

٢- دراسة (نورة بنت عبد الله، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض ممثلة بجامعة الأمير سلطان الأهلية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الأمير سلطان الأهلية ممن يتحدثون اللغة العربية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- أكثر معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة: تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومتابعة العملية التعليمية، في حين جاءت درجة تطبيق معيار تطوير القوى البشرية ومعيار اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئتها

التدريسية تعزى لكل من المتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

٣- دراسة (وفاء محمد عون، وآخرون، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٤) من أعضاء هيئة التدريس الإناث في كلية التربية في جامعة الملك سعود. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المحاور الأربعة (معايير جودة إدارة التدريب، معايير جودة الدورة التدريبية، معايير جودة المدرب، معايير جودة مكان التدريب) جاءت متوسطة، مما يعطي دلالة بأن عمادة تطوير المهارات تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامجها التدريبية.

٤- دراسة (خالد مشعل، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة عمان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) عضو هيئة تدريس في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت ترتيب المجالات كما يأتي، (التحسين المستمر، البيئة التنظيمية، القيادة الإدارية، التركيز على الطالب).

٥- دراسة (هند بنت مسعد، ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد درجة المعوقات الإدارية والفنية التي تحد من تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن ثم الكشف عن أهم التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير وتحسين التعليم عن بعد في جامعة الإمام محمد بن



سعود الإسلامية لضمان جودته. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٥) من القيادات التربوية المسؤولة عن التعليم عن بعد، بالإضافة إلى (١٨٠) من أعضاء هيئة التدريس المساندين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- من أهم المعوقات التي تؤثر على فاعلية وجودة التعليم عن بعد: ضعف وجود استراتيجيات واضحة لقياس وتقويم مخرجات التعليم عن بعد، وصعوبة حفظ الحقوق الفكرية والعلمية.
- ضرورة التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل فيه ثقافة الجودة بثقافة المنظومة، وتلتزم فيه الإدارة العليا بتمكين جميع العاملين من كادر إداري وتعليمي للتحول نحو ثقافة الجودة الشاملة.

#### ب - الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Al Mdawy, 2018): هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة المطبقة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة الملك خالد، ووضع تصور مقترح لمعايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى أداء العمل. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) من أعضاء كلية العلوم والتربية من الإناث، و (٦١) من طالبات الدراسات العليا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الخبرة ماعدا البعد الثالث (المنهج).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل.

٢- دراسة (Papanthymou & Darra, 2018) هدفت الدراسة إلى التحقق من مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الإدارية الإلكترونية بقسم التعليم الابتدائي بجامعة ايجيان باليونان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: من أهم أسباب فشل الخدمات الإدارية للطلاب افتقار الطلاب إلى إمكانية الوصول على الإنترنت، ونقاط الضعف في الخدمات الإلكترونية.

٣- دراسة (Abu-Al-Sha'r & AL-Harashseh, 2013): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات التدريس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من طلاب جامعة آل البيت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٤٥١) طالب وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات التدريس في ضوء معايير إدارة الجودة لشاملة جاءت بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مهارات التدريس تتبع مجالات التنفيذ والتقييم والتواصل.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

- باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح الاهتمام واسع النطاق محلياً وإقليمياً وعالمياً بزيادة الأعمال والتوظيف وانعكاساتها المتعددة على الفرد والمجتمع، والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة باعتبارها لها دور رئيس في رفع قدرة المؤسسات على التعامل مع المتغيرات البيئية، وخفض التكاليف من خلال تحسين الجودة، وخفض معدل الفاقد، وزيادة المبيعات، ومن ثم زيادة الربحية، وزيادة قدرة المؤسسات التنافسية.
- اتبعت العديد من الدراسات المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة Akpochafo & Alike (٢٠١٨)، ودراسة Al Mdawy (٢٠١٨)، ودراسة Pruet & Şeşen (٢٠١٧)، ودراسة حسام بن إبراهيم بن حسين المخيزيم (٢٠١٧)، ودراسة سامي الأخضر الدبوسي (٢٠١٧)، دراسة حسن عياد علي، فرج محمد سليمان (٢٠١٧)، دراسة نورة بنت عبد الله الجبرين (٢٠١٦)، ودراسة هاني سعيد عبده (٢٠١٦)، ودراسة محمد زين العابدين عبد الفتاح (٢٠١٦)، ودراسة سعيد محمد أبو قرن (٢٠١٥)، ودراسة خالد مشعل سلطان البشري (٢٠١٥)، ودراسة وفاء محمد عون، جواهر بنت محمد بن عبد العزيز اليوسف، منيرة بنت ناصر بن عبد الله العريفي (٢٠١٥)، دراسة عوض الله سليمان عوض الله محمد، ودراسة أشرف محمود أحمد محمود (٢٠١٤)، ودراسة (Abu-Al-

ودراسة هند بنت مسعد الحربي (2013، Sha'r & AL-Harabsheh)، (٢٠١٢).

- توصلت دراسة Akpochafo & Alike (٢٠١٨) إلى أن الطلاب يرون أن تعليم ريادة الأعمال سيوفر التدريب الذي يجعل الطلاب الجامعيين مبدعين ومبتكرين في حالة تنفيذ البرنامج بشكل صحيح.
- أكدت دراسة حسام بن إبراهيم بن حسين المخيزيم (٢٠١٧)، ودراسة سامي الأخضر الدبوسي (٢٠١٧)، أنه من أبرز المعوقات التي تواجه تنمية ثقافة ريادة الأعمال وجود موروثات ثقافية لدى الطلاب تحثهم على التمسك بالوظائف الحكومية، حيث يبحثون عن الأمان الوظيفي في القطاع العام بدلا من المبادرات الشخصية والتشغيل الذاتي.
- أشارت دراسة حسن عياد علي، فرج محمد سليمان (٢٠١٧) إلى غياب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف العلاقة بين الكليات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- أكدت دراسة هند بنت مسعد الحربي (٢٠١٢) ضرورة التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل فيه ثقافة الجودة بثقافة المنظومة، وأن من أهم المعوقات التي تؤثر على جودة التعليم عن بعد صعوبة حفظ الحقوق الفكرية والعلمية.

- تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إثراء الدراسة في الإطار النظري.
- استخدام منهج الدراسة الحالية.
- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة).
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة:

تصدر الوضع الاقتصادي من حيث (الفقر، البطالة، وارتفاع الأسعار) أهم التحديات التي تواجه مصر في تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠١٦ وذلك بنسبة مئوية تصل إلى (٨٧.٦%) من إجمالي التحديات يليها الفساد المالي والإداري بنسبة (٦.٥%) ثم تعزيز (تقوية) الديمقراطية بنسبة (١.٤%) يليها

تحقيق الاستقرار والأمن الداخلي بنسبة (١.٣%) ثم تحديات أخرى بنسبة (٣.١%) (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٦، ٢٢). وأشار الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في نتائج بحث القوى العاملة للربع الأول (يناير - مارس) لعام ٢٠١٨ إلى انخفاض معدل البطالة إلى (١٠.٦%) من إجمالي قوة العمل، حيث وصلت إلي (١١.٣%) في الربع الرابع من عام ٢٠١٧، وبانخفاض قدره (١.٤%) عن الربع المماثل من العام السابق. وبالرغم من انخفاض نسبة البطالة إلا أن الإحصائيات التفصيلية وفقاً للمؤهلات أشارت إلى ارتفاع نسبة المتعطلين من حملة المؤهلات الجامعية وما فوقها مقارنة بالربع السابق للعام الماضي. حيث بلغت نسبة المتعطلين من حملة الشهادات المتوسطة وفوق المتوسطة والجامعية وما فوقها (٨٧.٧%) بينما كانت (٨٩.٥%) في الربع السابق من إجمالي المتعطلين وجاءت النسب على النحو التالي:

- ١- (٤١.٩%) بين الحاصلين على حملة المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة مقابل (٤٨.٨%) بالربع السابق.
- ٢- (٤٥.٨%) بين حملة المؤهلات الجامعية وما فوقها، مقابل (٤٠.٧%) بالربع السابق.

وتتركز البطالة بصفة أساسية بين الشباب المؤهل خريج النظام التعليمي، ممن يدخلون سوق العمل لأول مرة، كما أنها ترجع إلى محدودية فرص العمل المتاحة في الاقتصاد المصري. ليصبح إيجاد فرص عمل إضافية لقوة العمل المتزايدة هدفاً رئيسياً لقرارات التخطيط والاستثمار على المدى القصير والمتوسط (نجوى يوسف جمال الدين، ٢٠١٦، ٦٨).

لقد فرضت العولمة منافسة عالمية قوية بعد أن بات العالم كله قرية صغيرة وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام المنتجين لترويج سلعهم. ومما زاد من حجم المنافسة العالمية وجود ظاهرة الكساد التجاري في العديد من دول العالم حيث أصبح العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق العالمية والمحلية، وفي ظل هذه الظروف أصبح المستهلك محور الاهتمام يسعى الجميع لإرضائه من أجل زيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها قدرة المؤسسات على الاستمرارية والمنافسة.

وفي ظل هذه السمات العالمية للتجارة الدولية من زيادة حدة المنافسة، والكساد التجاري، والتهاافت والتسابق بين المؤسسات من أجل إرضاء المستفيدين، توجهت الأنظار نحو إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين، حيث تحرص على خفض التكاليف من خلال تحسين الجودة، وخفض معدل الفاقد، وزيادة المبيعات، ومن ثم زيادة الربحية، وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية.

وتعد قيادة الأعمال القوة المحركة للاقتصاد، حيث تؤدي دوراً رئيساً في توفير فرص العمل ومن ثم خفض معدلات البطالة، والوصول إلى الحد الأدنى من معدلات الفقر المرتفعة، بالإضافة إلى منحها الخريجين الجدد تدريباً كافياً للعمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ولما كان من وظائف الجامعات خدمة المجتمع والنهوض به، فإن يتحتم على الجامعات إحداث التطورات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع من خلال تنمية مهارات قيادة الأعمال والتوظيف لدى طلابها في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مما يستوجب الوقوف على ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة، وريادة الأعمال والتوظيف بها من حيث مفهومها، مهاراتها، ومن ثم عرضاً للعلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وصولاً لوضع تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

**وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:**

**كيف يمكن تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ١- ما أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

- ٤- ما الواقع الحالي لريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٥- ما التصور المقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- الوقوف على أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة.
- ٢- تعرف الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها.
- ٣- توضيح العلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- الوقوف على الواقع الحالي لريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- وضع تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

### الأهمية النظرية:

- ١- أهمية الموضوع التي تتصدى الدراسة لمعالجته؛ حيث تؤدي ريادة الأعمال دوراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال زيادة الناتج القومي ونصيب الفرد من الدخل القومي، علاوة على مساهمتها في إحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
- ٢- أهمية الدراسة باعتبارها تمثل أحد الموضوعات التي تتناول بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للجامعة ودورها في خدمة المجتمع باعتبارها أحد العوامل الرئيسة لخفض معدلات البطالة، والمحرك الأساسي لتنويع وتوسيع آفاق التنمية وتأمين الازدهار والرخاء للمجتمع.
- ٣- توجه رواد الأعمال لمسايرة التوجهات العالمية نحو الجودة والعمل على تقويم الأعمال الريادية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٤- يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن ريادة الأعمال والتوظيف وأهميتها بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### الأهمية التطبيقية:

- ١- يمكن أن تسهم الدراسة في إعادة هيكلة أدوار الجامعة لتتحول إلي جامعة ريادية قادرة على إكساب الخريجين المهارات اللازمة ليصبحوا رواد أعمال قادرين على التعامل مع أسواق العمل المتغيرة.
- ٢- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين والمعنيين بوزارة التعليم العالي للعمل على إجراء بعض التعديلات على المقررات الجامعية لتضمينها ريادة الأعمال وفقاً لطبيعة كل كلية وقسم علمي.
- ٣- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في الجامعة بالصعوبات التي تواجه رواد الأعمال عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وضع الآليات المناسبة التي تمكنهم من تذليل الصعوبات والتغلب عليها.
- ٤- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في وزارة التعليم العالي في وضع برامج تدريبية للطلاب عن ريادة الأعمال لتنمية وصقل مهاراتهم تجاه ريادة الأعمال.

### منهج الدراسة وأداته:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها تم توظيف المنهج الوصفي؛ لرصد الواقع الحالي لمهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم الباحثة بدراسة ميدانية يتم فيها استخدام استبانته يتم تطبيقها على عينة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الزراعة، وكلية الهندسة بجامعة القاهرة . سعياً نحو وضع تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### حدود الدراسة:

تقتصر الباحثة في تطبيق أداه الدراسة (الاستبانته) على عينة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الزراعة، وكلية الهندسة بجامعة القاهرة.

### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

### تنمية Development:

تعرف رافدة الحريري (٢٠١٣، ٢٠) التنمية بأنها: "عملية تحقيق التطور الحضاري والتحسن في سبل العيش من خلال وضع الخطط المدروسة والهادفة لإحداث التغيير الايجابي، بغية تحسين أحوال الناس في مجتمع ما، وتوفير سبل العيش الرغيد لهم عن طريق رفع مستوى معيشة كل فرد باستغلال الموارد الطبيعية المتاحة وتدريب وتنمية المهارات والقدرات البشرية، وحسن استغلال الوقت والاستفادة من خبرات الآخرين لتحقيق أعلى معدل للإنتاجية مع مراعاة التكامل والتوازن والشمول، وتحقيق جودة الخدمات والمنتجات على أعلى المستويات ما أمكن ذلك".

تعرف الدراسة الحالية التنمية بأنها: زيادة مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة بمستوى عالي من الدقة والفعالية وفي ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### ريادة الأعمال Entrepreneurship:

تعرف الدراسة الحالية ريادة الأعمال بأنها: قدرة خريجي الجامعات على إنشاء مشروع جديد بإمكانات محددة، أو الاستجابة لفرص جديدة واستثمارها.

### التوظيف Employability:

تعرف الدراسة الحالية التوظيف بأنه: مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراصة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية (الجامعية) من أجل استقطاب موارد بشرية كفاء و متميزة قادرة على تحقيق أهداف تلك المؤسسة والارتقاء بها.

### إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

تعرف الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق كفاءة الأهداف المرجوة بالتركيز على الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين من خلال إجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة.

### خطوات السير في الدراسة:

سعيًا نحو الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقًا للأهداف التي تم تحديدها، يمكن تحديد خطوات السير في الدراسة في خمس محاور رئيسة يتم عرضها على النحو التالي:

- المحور الأول: أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة.



- **المحور الثاني:** ريادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها.
  - **المحور الثالث:** العلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
  - **المحور الرابع:** إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها.
  - **المحور الخامس:** تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- المحور الأول:** أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة
- سعيًا نحو تحقيق الهدف الأول من البحث والذي ينص على ما أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة يتناول هذا المحور أهم ملامح الجامعات المصرية من حيث نشأتها، وفلسفتها، ونظم القبول بها، ثم تتطرق الدراسة إلى إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي مفهومها، مزاياها، ومتطلبات تطبيقها.

**أولاً- أهم ملامح الجامعات المصرية (نشأتها، فلسفتها، نظم القبول بها):**

ويركز الجزء التالي على عرض نشأة الجامعات المصرية وفلسفتها، ووظائف الجامعة ونظم القبول بها على النحو التالي:

**١- نشأة الجامعات المصرية وفلسفتها:**

تأسست أول جامعة مصرية وهي جامعة الأزهر منذ ما يزيد على ألف عام لتكون جامعة دينية. وفي عام (١٩٠٨) بدأ التعليم الجامعي العصري في مصر مع تأسيس جامعة القاهرة . وفي عام (١٩٥٩) عدلت الحكومة الدستور لينص على الحق في التعليم وعلى تقديم الدولة للتعليم بالمجان، وكان في مصر حينذاك أربع جامعات حكومية. وفي عام (١٩٦٣) تم تدشين خطة التوظيف التي تضمنت ضمان توظيف جميع خريجي الجامعة في القطاع العام، ويعد ذلك أحد العوامل التي طالما رفعت من الطلب على التعليم العالي (محسن المهدي سعيد، ٢٠١٢، ٣).

وحتى عام (١٩٥٧) كانت هناك خمس جامعات حكومية في القاهرة، وعين شمس، والإسكندرية، وأسيوط، وجامعة واحدة خاصة هي الجامعة الأمريكية في القاهرة . وحتى الخمسينيات كانت مصر قادرة على الحفاظ على المعايير الدولية في مجالي التعليم العالي والبحث العلمي. ومن ثم بدأت عملية التوسع في التعليم العالي خلال الستينيات عن طريق إنشاء فروع للجامعات في مختلف أنحاء البلد،

وتحولت فيما بعد إلى جامعات مستقلة في السبعينيات. ثم اتخذت الحكومة في أواخر السبعينيات خطوات إضافية لتدعيم التعليم العالي بفتح سبع جامعات جديدة في جميع أرجاء البلد، مثل جامعة المنيا التي كانت أحد الفروع السابقة لجامعة أسيوط (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠، ٦٦-٦٨). وفي عام (١٩٩٥) استؤنفت عملية التوسع عندما انفصلت ثلاثة أفرع جديدة عن جامعة أسيوط، هي أفرع سوهاج وقنا وأسوان لتشكل جامعة جنوب الوادي. وعام (٢٠٠٦) حدث انفصال آخر حتي أصبحت جامعة سوهاج جامعة مستقلة. ومن الواضح أن عملية إلحاق أفرع بحيث تجعل التعليم الجامعي متاحا بالجامعات اتخذت اتجاهها أفقي لعدد أكبر من الطلاب في أماكن مختلفة من مصر تلبية للطلب المتزايد على التعليم العالي. في عام (١٩٩٢) فتح القانون رقم (١٠١) الباب لزيادة عدد الجامعات الخاصة علاوة على الجامعة الأمريكية العريقة. نتيجة لهذا ظهرت كيانات جديدة تقدم هذه الخدمة وتشجع على ظهور أنواع جديدة من المؤسسات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠، ٥).

وفي عام (٢٠١٥) بلغ عدد الجامعات الحكومية (٢٣) جامعة تضم (٣٩٠) كلية ويتوافر بهذه الكليات نحو (١١٧) برنامجاً تعليمياً ذا نمط جديد، في حين تضم جامعة الأزهر حوالي (٧٨) كلية وتعد هي الأكبر من حيث عدد الكليات بجامعة واحدة نظرا لطبيعتها الخاصة من حيث مركزيتها وتعدد فروعها على مستوى الجمهورية. أما في الجامعات الحكومية فتحظى جامعة الإسكندرية بأكبر عدد من الكليات (٢٨) كلية يليها جامعة القاهرة (٢٧) كلية بينما يصل أدناه في جامعة السويس (٦) كليات فقط.

ويوجد بمصر (٢١) جامعة خاصة تتوافر بها (١٣٢) كلية تحتل جامعة ٦ أكتوبر الصدارة من حيث عدد الكليات ليصل إلي (١٤) كلية بينما يصل العدد أدناه في الجامعة المصرية الروسية بواقع كليتين فقط. كما يوجد (٨) كليات تكنولوجية تتضمن (٤٥) معهدا فنيا و (١٤٨) معهد عالي خاص و (١٤) معهد متوسط (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ١١).

وباستقراء ما سبق يتبين تنوع مؤسسات التعليم العالي في مصر ما بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة وجامعة الأزهر وتقتصر الباحثة في دراستها على الجامعات الحكومية فقط.

وتشكل فلسفة الجامعة بعد من أبعاد فلسفة المجتمع، إذ تحدد فلسفة المجتمع فلسفة جامعاته وتحدد مسيرتها والمبادئ التي ترتكز عليها. وفلسفة الجامعة هي القاعدة الفكرية المتضمنة مجموعة الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي تحدد الوظائف والأهداف التي تحدد في ضوءها الوسائل والأساليب، وعلاوة على ذلك فإن فلسفة الجامعة هي التي تحدد سياسات ومبادئ وقواعد تنظيمها وإدارتها، كما أن برامج الدراسة والمناهج وطرق التدريس والتقييم تتحدد في ضوء هذه الفلسفة (أحمد محمود الزنفل، ٢٠١٣، ٣٣٣).

وتقوم فلسفة التعليم بما في ذلك التعليم الجامعي بمصر على أساس من الدستور الذي يكفل حق التعليم لجميع المواطنين وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (مراد صالح مراد زيدان، ٢٠١٢، ٤٥-٤٦).

وبمقتضى نص الدستور يصبح لكل إنسان الحق في الالتحاق بالتعليم الجامعي، حيث تنص مادة (٢١) في الدستور المصري لعام ٢٠١٤ على: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وفقاً للقانون".

## ٢- وظائف الجامعة ونظم القبول بها:

حدد قانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢ وظائف الجامعة في مادته الأولى والتي تنص على: "تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رُقي الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليسهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدراً لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية، وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليده الأصيلة ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية. وتكفل الدولة استقلال

الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج“ (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ١).

ويرى محمد على عزب (٢٠١١، ٢١) أن وظائف الجامعة تتبثق من الأهداف العامة لفلسفة التعليم الجامعي من حيث ربطة بالمجتمع، واستخدام مؤسساته كمركز إشعاع يستهدف خدمته عن طريق إجراء البحوث والدراسات العلمية في كافة المجالات، واستثمار نتائجها بما يحقق التطوير والارتقاء بكافة الممارسات التي تساعد في خدمة المجتمع وتحقيق التطور العلمي وإيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور الاقتصادي والاجتماعي.

وأضاف van Rooij (٢٠١٤) أن وظيفة الجامعات تتمثل في خلق الابتكارات مع إنتاج المعرفة الجامعية حيث ينظر اليوم إلى الجامعات بشكل متزايد على أنها محركات للابتكار، فهي لا تحتاج فقط إلى توفير القوى البشرية المدربة والمطبوعات للمجتمع، ولكن المنتجات الجديدة والعمليات الجديدة والخدمات الجديدة التي تسهم في النمو الاقتصادي.

وحدد (Ahmed , 2015 , 126 – 128) أن للجامعات الكبرى ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل فيما يلي:

- التميز في تعليم طلابهم.
- البحث والتطوير والنشر وتتضمن وظائف البحث في الجامعة خلق المعرفة، والنشر، والتخزين وانتقال، وكذلك التدريب على البحوث.
- الأنشطة التي تسهم في الحياة الثقافية والعلمية والمدنية للمجتمع، ويعني الامتياز في التعليم موارد وتنظيم التعليم الجامعي وفرص التعليم المهني وفرص التعليم للطلاب.

باستقراء ما سبق يتضح أن الوظائف الرئيسية التي تسعى الجامعات المصرية إلى تحقيقها تعليم الطلاب، البحث العلمي، خدمة المجتمع والنهوض به.

وتطورت نظم القبول في الجامعات المصرية منذ نشأتها عام (١٩٠٨) وحتى وقتنا الحالي، ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين: (مراد صالح مراد زيدان،

- **المرحلة الأولى:** قبل ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ حيث كان قبول الطلاب يتم بطريقة مباشرة أي يتقدم الطالب بأوراقه مباشرة إلى الجامعة والكلية التي يرغب الالتحاق بها، حيث كان يتقدم الطالب بأوراقه بعد إعلان نتيجة الدور الأول للشهادة التوجيهية إلى الكلية التي يرغب الالتحاق بها، ويظل قبوله معلقاً إلى أن تعلن نتيجة الدور الثاني ثم تعلن الكلية نتيجة القبول.

- **المرحلة الثانية:** بعد الثورة حيث أنشئ فيها مكتب التنسيق في منتصف الخمسينيات حيث يتقدم الطالب بعد حصوله على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها لمكتب التنسيق مرتباً برغبته، ويتم توزيع الطلاب وفقاً لمجموع درجاتهم دون تحيز لطلاب دون آخر.

أما عن تطور أعداد خريجي الجامعات الحكومية وفقاً للنوع في الفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٦ فتتضح من الجدول التالي:

جدول (١) تطور إجمالي أعداد خريجي الجامعات الحكومية وفقاً للنوع في الفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٦

الأعداد					النوع
٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	
١٤٠١٦٦	١٠٩٤٧٤	١٠٠٠٧٢	١٤٧٦٤١	١٤٩١٨٨	ذكور (خريجي الجامعات الحكومية)
١٨٤٢٨٦	١٤٣٢١٣	٨٩٤٩٤	١٧٧٧١٧	١٧٢٦٢١	إناث (خريجي الجامعات الحكومية)
٣٢٤٤٥٢	٢٥٢٦٨٧	١٨٩٥٦٦	٣٢٥٣٥٨	٣٢١٨٠٩	إجمالي (خريجي الجامعات الحكومية)
٤٨٧٨١٦	٣٧٨٢٨٨	٣٠٨١٨٧	٤٦٢٨٨٠	٤٣٨٠٢١	إجمالي خريجي التعليم العالي*

\* يشير إجمالي خريجي التعليم العالي إلى مجموع خريجي كل من الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة، والمعاهد العليا الخاصة، والأكاديميات، والمعاهد الفنية (حكومية - خاصة).

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٧)

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- في عام ٢٠١٦ بلغ إجمالي خريجي الجامعات الحكومية (٣٢٤٤٥٢) بنسبة ٦٦.٥% من إجمالي خريجي التعليم العالي، وكانت أعدادهم وفقاً للنوع على النحو التالي (١٤٠١٦٦) ذكور بنسبة ٤٣.٢%، و(١٨٤٢٨٦) إناث بنسبة ٥٦.٨% مقابل (٢٥٢٦٨٧) خريجا عام ٢٠١٥ بزيادة قدرها (٧١٧٦٥) خريجا بنسبة ٢٨.٤% وقد يرجع ذلك إلى الإقبال المتزايد من الطلاب على الجامعات الحكومية الذي وصل نسبة الخريجين في هذا العام ٢٠١٦ إلى (٦٦.٥%) في حين بلغ نسبة الخريجين (٣٣.٥%) من خريجي الجامعات الخاصة، والمعاهد العليا الخاصة، والأكاديميات، والمعاهد الفنية (حكومية - خاصة).
- وفي عام ٢٠١٢ بلغ إجمالي خريجي الجامعات الحكومية (٣٢١٨٠٩) في حين تناقص أعداد الطلاب بصورة ملحوظة عام ٢٠١٤ ليصل إلى (١٨٩٥٦٦) وازداد في عام ٢٠١٦ ليصل (٣٢٤٤٥٢) وقد يرجع ذلك إلى الإقبال المتزايد على الجامعات الحكومية إلا أن عام ٢٠١٤ كان تمثل خريجي سنة الفراغ، ومن ثم كان انخفاض أعداد الطلاب ملحوظ بصورة واضحة.

**ثانياً- إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي مفهومها، مزاياها، ومتطلبات تطبيقها:**

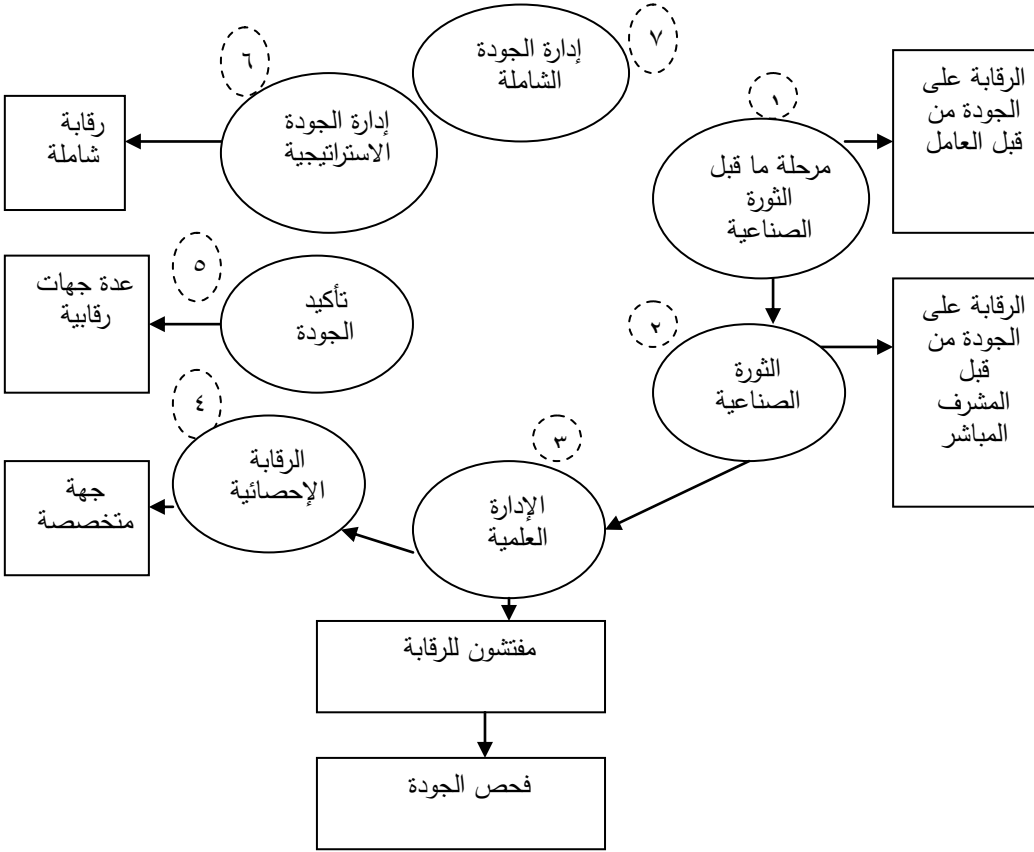
يتناول الجزء التالي على عرض نشأة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ومتطلبات تطبيقها وذلك على النحو التالي:

#### ١- نشأة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل يمكن تلخيصها وعرضها في الشكل

التالي:

- (محمد صادق إسماعيل، ٢٠١٤، ١٥ - ١٧)، (عبدالله حسن مسلم، ٢٠١٥، ١٧ - ٢٠)
- (حسين أحمد عبد الرحمن، ٢٠١٧، ٣٧٦-٣٧٧)



المصدر: عطا الله على العميل، خالد بني حمدان (٢٠١٥)

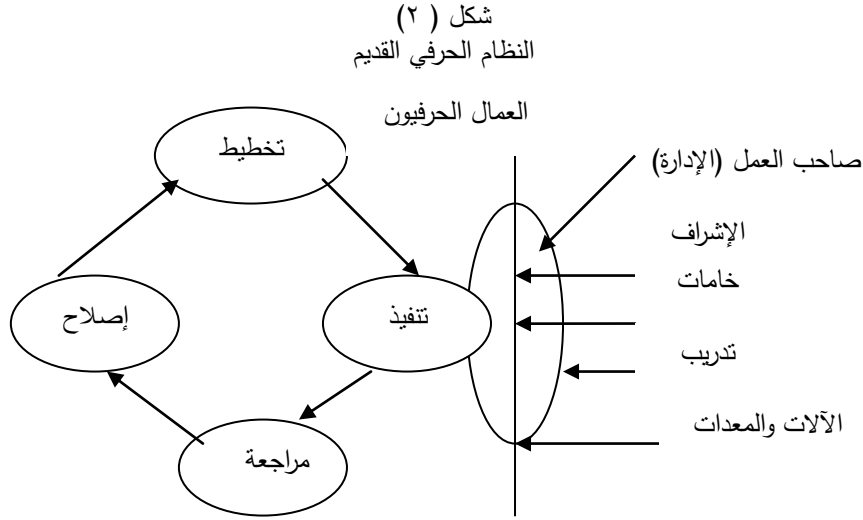
شكل (١) مراحل إدارة الجودة الشاملة

من الشكل السابق يتضح ما يلي:

**المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية**

وتمثل الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، ويمكن تلخيص تلك

الفترة في الشكل التالي:



المصدر: بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي (٢٠١٦)

يتبين من الشكل السابق أن تلك الفترة لم يكن بها مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة تضم صاحب العمل وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام الآلات ومعدات بسيطة تميز العمل والإنتاج بالبساطة والشفافية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها العميل، حيث كان العامل يقوم بكافة مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين.

### المرحلة الثانية: الثورة الصناعية

وتمثل الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث تحول الإنتاج من الاعتماد على مهارة الفرد إلى الاعتماد على الآلة، ومن هنا برزت الحاجة لقياس النوعية المنتجة للمواد وضرورة وضع المواصفات، وتطوير معايير العمل وتخطيط الإنتاج ومعرفة التكلفة والأرباح المتوقعة، وإيجاد الرقابة فلم تعد الرقابة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي يقع على عاتقه مسئولية التحقق من الجودة.



### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

ظهرت في مطلع القرن العشرين بريادة تاييلور، التي كانت تهدف إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية لتحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية. وترجم تاييلور أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام ١٩١١. وفي هذه المرحلة ظهر "فحص الجودة" الذي بموجبه سحب مسئولية الفحص من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام (١٩٣١)، الذي صاحبه مفهوم توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، وسمح هذا التوحيد والتميط من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات في مجال فحص الجودة.

### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

تمثل هذه المرحلة الخمسينيات حيث ظهر تأكيد الجودة، ثم تتطور ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة. ويتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، ومن ثم على الإدارة تبني فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الأخطاء، ومن ثم اعتمدت على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء.

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الاستراتيجية

برزت إدارة الجودة الاستراتيجية في الفترة ما بين (١٩٧٠ - ١٩٨٠)، نظراً للتجارة العالمية والمنافسة بين الشركات من أجل كسب حصص سوقية أكبر، ولعل شركة (IBM) الأمريكية من أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية من أجل الوقوف أمام الزحف الياباني، حيث تبنت استراتيجية الجودة ضمن محاورها لتشمل إرضاء المستفيدين وتلبية رغباتهم، الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته، ضمان تحقيق الجودة في كافة أساليب وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي.

**المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة**

بدء مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، ويرجع سبب ظهوره لتزايد حدة المنافسة العالمية، وتتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين ومشاركة الموردين.

باستقراء ما سبق يتبين الانتقال والتحول في نشأة إدارة الجودة الشاملة بداية من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث تمثل المصنع في ورشة تضم صاحب العمل وعدد من العمال يصنعون سلعة معينة باستخدام الآلات ومعدات بسيطة وفق معايير جودة محدودة يحددها العميل، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة حيث التركيز على جودة العمليات وجودة المنتج والعمل الجماعي.

وتعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة فعرفها فتحي سرحان (٢٠١٢، ١٨) بأنها: "فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة حيث تركز على إشباع احتياجات المستفيدين من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة".

وعرف محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤، ٢٩) إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

- **إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

وترى راضية رابح بوزيان (٢٠١٥، ٤٤) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة".

وعرف (Narne & Sreenivas، ٢٠١٧، ١٢) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تسعى إلى التكامل جميع الوظائف التنظيمية (الإنتاج والتصميم والهندسة، التمويل، الموارد البشرية، الخدمات اللوجستية، التسويق، المبيعات، خدمة المستفيدين، وما إلى ذلك) للتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين والأهداف التنظيمية".

وعرف Lyer (٢٠١٨، ٥٤٦) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تقوم بها مؤسسة ما لتحقيق كفاءة الأهداف المرجوة التي ترضي المستفيدين في الوقت والسعر المناسب".

وأضاف Álvarez-Santos, Miguel-Dávila, Herrera & Nieto (٢٠١٨، ١٣٦) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية تحسين مستمرة يقوم بها جميع العاملين بالمؤسسة لتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين بشكل أفضل".

وترى حميدة دريادي (٢٠١٨، ١٧٥): "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين". وباستقراء ماسبق تعرف الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق كفاءة الأهداف المرجوة بالتركيز على الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين من خلال إجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة.

ويهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدد من الأهداف، لعل من أهمها يلي (محمد هبر الشمري، ٢٠١٥، ١٢١ - ١٢٢)، (نادية زحاف المزادة مقداد، بابا عبد القادر، ٢٠١٧، ١١٩):

- العمل على إشباع حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.
- خفض التكاليف من خلال تحسين الجودة، وخفض معدل الفاقد، و زيادة المبيعات، ومن ثم زيادة الربحية، وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية.
- رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التحسين المستمر في كافة أبعاد المؤسسة.
- تمكين المؤسسة من تعرف مستوى أدائها مقارنة بالمنظمات الأخرى والعمل على التحسين المستمر وتحقيق النجاح بشكل مضطرد.

باستقراء العرض السابق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة عملية تكاملية شاملة تتضمن التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة للارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

وحدد (Narne & Sreenivas، ٢٠١٧، ١٣) ثمان عناصر رئيسة يجب

أن تركز المؤسسة التعليمية عليها ليكون تنفيذ ممارسات إدارة الجودة ناجحاً:

- الأخلاق. - النزاهة. - الثقة. - التدريب

- العمل الجماعي - القيادة - الاعتراف - التواصل

٢- أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومزايا تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي:

ينعكس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي على مختلف عناصر النظام الجامعي وفروعه: (كليات، أقسام، وحدات، نشاط) وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل فيما يلي (إبراهيم عباس الزهيري، ٢٠١٨):

- **البعد الأول: جودة التصميم:** وتتمثل في تحديد خصائص المنتج (الخدمة أو السلعة) أو العملية التعليمية في قطاع سوقي معين بكلفة محدودة، وتسهم كلاً من التسويق والعمليات والماليات والمحاسبة في تحديد تلك الخصائص للجودة.

- **البعد الثاني: جودة المطابقة:** ويهتم بمدى حسن مطابقة الجامعة ومورديها لمتطلبات ومواصفات التصميم.

- **البعد الثالث: جودة الأداء:** وتتركز على أداء المنتج في السوق، أي مدى حسن إدراكه وقبوله من قبل المستفيدين.

وتتعدد مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ولعل من أبرزها ما يلي (بن عنتر عبد الرحمان، ٢٠١٨، ٨٧-٨٨)، (Narne & Sreenivas، ٢٠١٧، ١٥)، (رافقت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، أحمد محمد ماجد، منى أحمد عبد الرحيم، ٢٠١٨، ٦٨):

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، الأمر الذي يسمح بتعديل المناهج الدراسية ومراجعتها وتطويرها.

- زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على التنافسية والاستمرارية.

- يؤدي التركيز على التحسين المستمر دوراً أساسياً في تحقيق المساءلة اللازمة للإصلاح التربوي.

- تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، ومن ثم خفض التكاليف المادية.
- ترابط الأداء حيث يسهم تداخل العمل الجماعي مع كل من القيادة الفعالة والرؤية المشتركة في جودة المنتج التعليمي.
- ٢- **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:**
  - وتتمثل أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (محمد صادق إسماعيل، ٢٠١٤، ٣٧-٣٩)، (عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، ٢٠١٥، ٧٠)، (سائد محمد ربايعة، شاهر محمد أحمد عبيد، ٢٠١٧، ٤٢-٤٣):
  - أ- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** ويتمثل في اقتناع الإدارة العليا بحتمية وضرورة التطوير والتحسين المستمر.
  - ب- **توفير الدعم المادي والمعنوي:** ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتميز.
  - ج- **الاختيار الأمثل للقيادات الجامعية:** يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا النهج الإداري على الكفايات التي يمتلكها القيادات واستجاباتهم للتطوير والتغيير.
  - د- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة:** انطلاقاً من أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، ومن ثم وجب الاهتمام بتلك الموارد من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين، ونظام تقييم الأداء، ونظام الحوافز، ونظام التدريب.
  - هـ- **التدريب المستمر للقيادات وأعضاء هيئة التدريس:** من خلال وضع برنامج تدريب للقيادات وأعضاء هيئة التدريس يتماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة التعليمية، بهدف الوصول إلى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر.
  - و- **المراجعة الداخلية والمستمرة للجودة:** وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التأكد من حسن سير العمليات والإجراءات.
  - ز- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** ينبغي على المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة غرس ثقافة الجودة لدي مؤسساتهم لضمان سهولة التطبيق.

### المحور الثاني: ريادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها

سعيًا نحو تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والذي ينص على "تعرف ريادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها" يتناول هذا المحور شقين رئيسيين الشق الأول يتمثل في الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال أهميتها، مهاراتها، والشق الثاني يتناول الإطار المفاهيمي للتوظيف أهميته، مهاراته.

#### أولاً- الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال أهميتها، مهاراتها:

ويتناول الجزء التالي عرض لنبذه تاريخية عن ريادة الأعمال، مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها، مهامها، أهدافها، أنواع الأعمال الريادية وحاضنات الأعمال، العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال، مهارات ريادة الأعمال وذلك على النحو التالي:

#### ١- نبذه تاريخية عن ريادة الأعمال:

يرجع إدخال مصطلح الريادة Entrepreneurship لأول مرة من قبل الاقتصادي Richard Cantillon عام (١٧٣٤-١٦٨٠م)، وعبر عنها بنوع الشخصية التي على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة (خالد عبد الوهاب الباجوري، ٢٠١٧، ٦).

وفي عام (١٨٧٦) ميز Francis Walker بين الأفراد الذين يزودون رأس المال ويحصلون على فوائد عليه وأولئك الأفراد الذين يحصلون على الأرباح من خلال القدرات الريادية، ومن ثم أشار إلى أن الريادة تتمثل في القدرات الإدارية التي تساعد الريادي على الحصول على الأرباح (أحمد عبد الحفيظ امجدل، ٢٠١٧، ٧٤٣-٧٤٤).

ويرجع مفهوم رائد الأعمال إلى العالم الاقتصادي شومبيتر Schumpeter (١٨٨٣ - ١٩٥٠م) إذ عرف الريادي بأنه الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح، ومن ثم فإن ريادة الأعمال في الصناعات المختلفة تتطلب إنشاء منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة، وبالتالي تساعد على التطور التجاري والصناعي، ومن ثم دفع عملية التنمية الاقتصادية (خالد عبد الوهاب الباجوري، ٢٠١٧، ٦).

وفي عام (١٩٦١) أكد McClland إلي ضرورة وجود كيان مستقل لريادة الأعمال. ومنذ ذلك الحين كان على مجال ريادة الأعمال أن يتعامل مع العديد

من المشكلات والتحديات حتي يصبح مجالاً علمياً مستقلاً ومتميزاً. ذلك أن انتماء مجال ريادة الأعمال إلى العلوم الإدارية - في بادئ الأمر - ثم إلى إدارة المشروعات لصغيرة فيما بعد أدى إلى صعوبة استقلاله وتميزه كمجال ذي طبيعة خاصة. الأمر الذي دعا Vesper (١٩٨٥) إلى القول بأن مجال ريادة الأعمال - في نهاية السبعينيات- لم يكن يمثل سوى " نشاطا هامشيا "، كما كان يفتقر أكاديميا إلى الإطار المعرفي الواضح ويرجع ذلك إلي قله عدد الدراسات التي تناولت هذا المجال خلال هذه الفترة (عمرو علاء الدين زيدان، ٢٠١٤، ٢٣٧).

## ٢- مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها:

عرف Nian, Baka & Islam (٢٠١٤، ٤٢) ريادة الأعمال بأنها: "عملية ديناميكية لخلق ثروة متزايدة لرواد الأعمال الذين يتحملون المسؤولية عن المخاطر الرئيسية من حيث العدالة والوقت والالتزام الوظيفي".

ويرى محمد هاني محمد (٢٠١٤، ٢١٩) ريادة الأعمال بأنها: "عملية إنشاء مؤسسة (منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل، أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة، وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المؤسسة الناشئة".

عرف عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم (٢٠١٥، ١٣٨) ريادة الأعمال بأنها: "قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال ويشمل الإبداع والابتكار وحساب المخاطر، وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف ودعم الفرد والمجتمع، وبما يجعل العاملين أكثر وعياً بعملهم وأكثر قدرة على اغتنام الفرص".

وأشار راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي (٢٠١٦، ٣٩٢) إلى ريادة الأعمال بأنها: "إنشاء مشروع جديد بإمكانات محدودة تعتمد بشكل أساسي على الابتكار والإبداع، فقد تكون تقنية جديدة أو منتج جديد يلبي رغبات لم تأتي من قبل ومن ثم تخلق مكانها في السوق، وأيضا توفر فرص عمل جديدة لرائد الأعمال ومن يعملون معه بربح كبير يحقق الثراء لرائد الأعمال ويمثل قيمة مضافة للاقتصاد الوطني".

وأضاف Eton, Mwirumubi, Edaku (٢٠١٧، ٨٨) ريادة الأعمال بأنها: "العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص وتقييمها واستثمارها باستقلالية".

ويعرف Costin, O'Brien, Slattery (٢٠١٨، ١٣٦) ريادة الأعمال بأنها: "قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، وبالتالي فهي مفتاح الكفاءة للجميع، مما يساعد الناس على أن يكونوا أكثر إبداعاً وثقة بالنفس في كل ما يقومون به". وأشار Prihadi, Cheow, Yong & Sundrasagran (٢٠١٨، ٤٩) ريادة الأعمال بأنها: "القدرة على متابعة الفرص والاستفادة منها لأن رواد الأعمال انتهزيون ومبدعون للفرص".

ويرى واين نافريجر (٢٠١٨، ٥٢٥) ريادة الأعمال بأنها: " الأنشطة الأساسية لإنشاء أو تنفيذ مشروع لا تكون فيه جميع الأسواق راسخة أو محددة بوضوح، أو تكون فيها وظيفة الإنتاج غير محددة تماماً أو معروفة تماماً". وفي ضوء العرض السابق تعرف الدراسة الحالية ريادة الأعمال بأنها: قدرة خريجي الجامعات على إنشاء مشروع جديد بإمكانات محددة، أو الاستجابة لفرص جديدة واستثمارها.

ولريادة الأعمال أهمية كبرى يمكن إيجازها في النقاط التالية: (سامي الأخصر الدبوسي، ٢٣، ٢٠١٧)

- **الاستقلالية:** إن ملكية المشروع تتيح لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبو إليه.
- **فرص التميز:** يمكن من خلال ريادة الأعمال تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين.
- **فرصة لتحقيق أقصى الطموحات:** يحقق رواد الأعمال طموحاتهم في أعمالهم واستثماراتهم من خلال التعبير عن مكنوناتهم وتحقيق ذاتهم.
- **فرصة تحقيق أرباح:** تعد الأرباح التي تحققها المشروعات الريادية من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشروعات.
- **فرصة للمساهمة في المجتمع:** يتمتع رواد الأعمال بالثقة والاحترام في مجتمعاتهم من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمشروعات أو المنظمات.
- **توفير فرص عمل أخرى للآخرين:** تمكن ريادة الأعمال بإتاحتها فرص عمل للآخرين.



### ٣- مهام ريادة الأعمال وأهدافها:

تؤدي ريادة الأعمال دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية (رشيدة خالدي، ٢٠١٣، ٧٠)، (صبري نوفل، ٢٠١٥، ١٠)، (عبد الجليل محمد حسن إدريس، ٢٠١٥، ٦٨٠-٦٨١):

أ- **إنشاء أسواق جديدة:** وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، فإن السوق يتمثل في مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم. وهذا ما يسمى اقتصادياً بالطلب الفعال، فرواد الأعمال مبدعون ومنشئون للموارد والفرص وهذا ما يجعلهم مختلفي عن رجال الأعمال التقليديين (أي رجال الأعمال الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام).

ب- **اكتشاف مصادر جديدة للموارد:** فرواد الأعمال يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للموارد لتحسين مشروعاتهم، حيث يستطيعون تطوير مصادر جديدة للموارد تتميز بميزة تناقصية من حيث النقل والتكلفة والعودة.

ج- **تقديم تكنولوجيا جديدة:** يتميز رواد الأعمال بالقدرة على استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب، حيث يقدمون أشياء جديدة ومختلفة.

د- **توفير فرص عمل جديدة:** يعد القطاع الخاص أكبر موفر لفرص العمل، حيث تقدم المصانع وصناعة الخدمات والشركات ملايين الفرص مما يسرع من نمو الاقتصاد ككل.

هـ- **تحريك الموارد الرأسمالية:** وتمثل الموارد المالية في الماكينات والآلات والمباني والمواد المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج، ورواد الأعمال لديهم القدرة على الابتكار والثقة بالنفس التي تمكنهم من تحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة، أو توسيع أعمال قائمة بالفعل.

شهد تعليم ريادة الأعمال توسع وانتشار في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم كوسيلة لتعزيز التجديد والنمو الاقتصادي، حيث يهدف إلى عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:

(Nabi, Walmsley, Liñán, Akhtar & Neame, 2018, 452)  
(Akpochofo & Alike , 2018, 103:)

- توفير التعليم الوظيفي للشباب، والذي يتضمن العمل الذاتي والتوجه الذاتي.

- تزويد الخريجين بالتدريب اللازم الذي سيساعدهم في الابتكار والإبداع وأيضاً تمكنهم من تحديد الفرص التجارية الجديدة.
- العمل كوسيلة لزيادة وتطور النظام الاقتصادي.
- توفير التدريب على إدارة المخاطر للخريجين.
- للوصول إلى الحد الأدنى من معدلات الفقر المرتفعة.
- توفير فرص عمل للخريجين.
- خفض الهجرة الريفية والحضرية.
- منح الخريجين الجدد تدريباً كافياً للعمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

#### ٤- أنواع الأعمال الريادية وحاضنات الأعمال:

تصنف الأعمال الريادية إلى الأنواع التالية (محمد هاني محمد، ٢٠١٤، ٢٢٢-٢٢٣):

أ- أعمال ابتكارية بحثية: يقوم الريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد، ويبني نشاطاً جديداً في عالم الأعمال.

ب- أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم رائد الأعمال بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، ومن ثم توظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة.

ج- الملكية لأعمال ابتكارية: يعتبر هذا النوع أقل أنواع الإبداع أو الريادة، حيث يمكن للريادي أن يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة إلى الإبداع والابتكار أقل في هذا النوع، لكنه سيتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص. وأشار تقرير البنك الدولي «ممارسة أنشطة الأعمال لعام ٢٠١٧» أن: صعوبة الحصول على الائتمان، والإجراءات الطويلة المدة والمعقدة لبدء نشاط تجاري، مع نقص نظم الدعم التقني والفني هم أكبر تحديات تواجه نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة العمل الدولية، ٢٠١٧، أ، ١٦).

في ضوء العرض السابق يتضح تصنيف الأعمال الريادية بناء على كيفية إنشاء المشروع سواء أكان ذلك عن طريق نقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد فيما عرف بأعمال ابتكارية بحثية، أم من خلال الاعتماد على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة بالفعل وتعرف أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات

وتكنولوجيا متوفرة، أم من خلال شراء مؤسسة أو امتلاك عمل وعرف هذا النوع من الأعمال الريادية بـمسمى الملكية لأعمال ابتكاريه، وبعد التعرض لأنواع الأعمال الريادية وجب الإشارة إلى حاضنات الأعمال.

عرف اليونسكو (٢٠١٠) حاضنات الأعمال بأنها: "منصة اقتصادية تهدف إلى مساعدة الشركات الناشئة عن طريق تزويدها بالموارد اللازمة والدعم الذي تحتاجه لتتطور وتصبح شركات أكثر نضجاً والهدف الرئيسي هو توليد مشروعات أعمال ناجحة تستطيع الاستمرار، وأن تكون قائمة بذاتها بعد الخروج من الحاضنة، بحيث تسهم في توفير فرص عمل الخريجين، وتنشط المجتمعات المحلية وتسويق التكنولوجيات الجديدة، وتوليد الثروة للاقتصاديات المحلية " ويمكن تصنيف الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشروعات إلى خدمات من داخل الحاضنة وخدمات خارجية على النحو التالي (مصطفى أحمد علي أحمد، ٢٠١٧، ٣٢ - ٣٣):

- **خدمات داخلية:** وتتضمن الوصول للمعامل، وأجهزة المختبرات وأجهزة الحاسب المتطورة، المساعدة في الحصول على التمويل، خدمات مكتبية وسكرتارية، المعدات والأساس المكتبي.
- **خدمات خارجية:** وتشمل الخدمات القانونية وبراءات الاختراع، المحاسبة والمساعدة في المجال الضريبي، مساعدة التجارة الدولية، مساعدات في مجال عقود الشراء الحكومية. ومن الخدمات الرئيسة التي توفرها الحاضنات للشركات القائمة على التكنولوجيا العالية توفير مصادر التمويل، حيث تحتاج التكنولوجيات الجديدة إلى نوعية خاصة من مصادر التمويل يطلق عليها رأس المال المغامر.

وعلى وجه التحديد تهدف حاضنات الأعمال إلى عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي (إيهاب خالد محمد مقابلة، ٢٠١٧، ١٣):

- توفير بيئة عمل مناسبة لنمو المشروعات الريادية الصغيرة، سواء كانت هذه المشروعات ذات قدرات كبيرة بحيث تساهم في رفع نسبة الاكتفاء الذاتي وزيادة الناتج المحلي وتقليل المستوردات وزيادة الصادرات أو كانت ذات قدرة متوسطة يتمثل بتوفير عدد من فرص العمل المستحدثة.
- تقليل تكاليف تأسيس المشروعات الصغيرة وزيادة فرص نجاح هذه المشروعات.

- حماية الملكية الفكرية.
- المساهمة الفاعلة في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات من خلال المساعدة في تحويلها إلى مشروعات حقيقية قادرة على الإنتاج والنمو والاستمرار.
- خلق وتفعيل قنوات اتصال بين أصحاب المشروعات المحتضنة والجهات ذات العلاقة من أجل تعزيز مستوى استفادتهم من الخدمات التي تقدمها هذه الجهات.
- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التي من شأنها تنمية مهارات وقدرات رواد الأعمال والقائمين على المشروعات وتعزيز الحصة السوقية لمشروعاتهم.
- المساهمة في تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بني المشروعات الصغيرة فيما بينها من ناحية وبينها وبني المشروعات الكبيرة من ناحية أخرى .
- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة وتقليل المخاطر المرافقة المرحلة تأسيس وبناء وتشغيل المشروع.

#### ٥- العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال:

تتعدد العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال ويمكن حصرها في العوامل الديموغرافية، السمات الشخصية، العوامل السياقية وفيما يلي العرض بالتفصيل (Amos, Oluseye & Bosede , 2015 (Chaudhary, 2017 , 175-176, 3))، (Saleh, 2014, 336 -337)، ((Gelard & Saleh, 2011, 10709-10710):

#### أ- العوامل الديموغرافية:

تؤثر الخصائص الديموغرافية المختلفة على نجاح ريادة الأعمال وتتمثل في العمر، والجنس، والخبرة السابقة، والخلفية العائلية.

#### ب- السمات الشخصية:

يركز على تأثير السمات الشخصية للأفراد على القوة الريادية، مثل الإنجاز، قبول المخاطر، والابتكار، والتحكم الذاتي الداخلي، والتأييد، الاكتفاء الذاتي، الثقة، الاستقلالية، والجذب المهني.

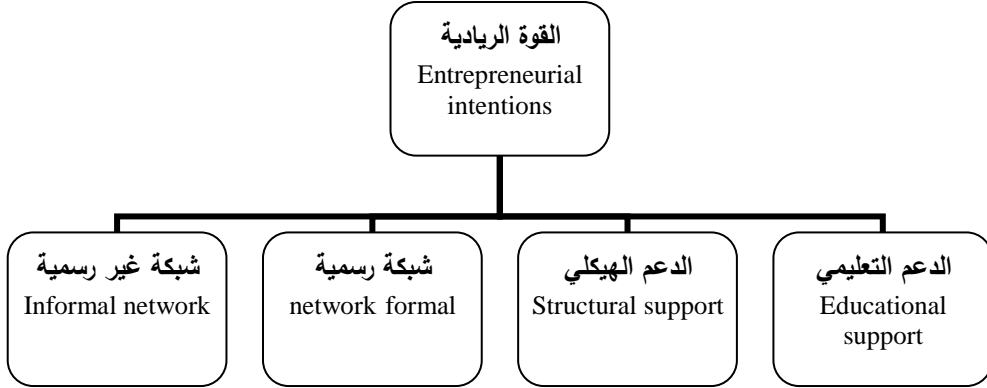
#### ج- العوامل السياقية:

تعرف العوامل السياقية بأنها تلك العوامل التي تتعلق ببيئة الفرد أو تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية، وتشمل العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

والسياسية والتكنولوجية التي تحيط بشخص ما. ويمكن تلخيص الإطار المفاهيمي لتأثير العوامل السياقية على ريادة الأعمال في الشكل التالي:

شكل (٣)

الإطار المفاهيمي لتأثير العوامل السياقية على ريادة الأعمال



المصدر: (Amos, Oluseye & Bosede , 2015 , 4)

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

- **الدعم التعليمي:** يعد التعليم بالجامعات من الطرق الفعالة للحصول على المعرفة اللازمة حول ريادة الأعمال.
- **الدعم الهيكلي:** يتشكل السياق الحالي لريادة الأعمال بشكل أساسي من قبل الآليات الاقتصادية والسياسية، والتي يحكمها الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص. على سبيل المثال، إذا كان هناك بعض العوائق أمام الدخول إلى السوق، قد يظهر الناس ميلاً أقل لريادة الأعمال، في حين إذا كانت الشروط المعطاة كافية ومواتية، قد يكون من المتوقع أنهم أكثر عرضة لبدء الأعمال التجارية، مثل تنظيم الضرائب، وتنظيم الأعمال حيث يؤثر النظام القانوني وتنظيم العمل على ريادة الأعمال.
- **شبكة رسمية / شبكة غير رسمية:** تتكون الشبكة من سلسلة وعلاقات رسمية أو غير الرسمية بين الفاعل المركزي والجهات الفاعلة الأخرى حيث تمثل القنوات التي يمكن من خلالها حصول رجال الأعمال على الموارد اللازمة لبدء الأعمال التجارية.

## ٦- مهارات ريادة الأعمال:

تتعدد تصنيفات مهارات ريادة الأعمال، ومن ثم تعرض الدراسة أبرز تلك التصنيفات وصولاً إلى عرض الدراسة ملخصاً لأهم مهارات ريادة الأعمال. أشار زايد مراد (٢٠١٠) إلى أنه يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية على النحو التالي:

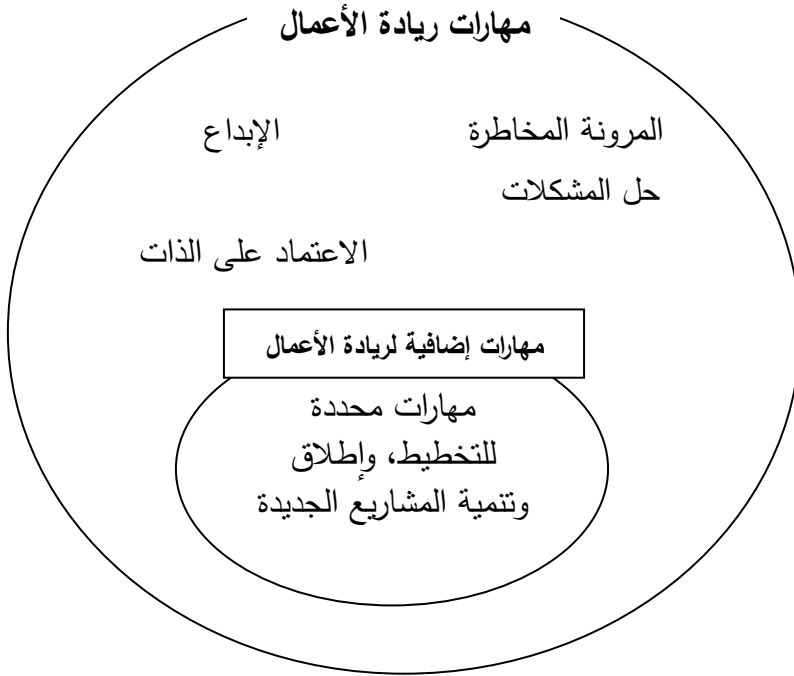
- **المهارات التكنولوجية:** القدرة على الاتصال، مراقبة البيئة، إدارة الأعمال التقنية، القدرة على التنظيم، بناء العلاقات والشبكات، العمل ضمن فريق.
- **مهارات إدارة الأعمال:** وضع الأهداف، التخطيط، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، التسويق، المالية المحاسبية، الإدارة، الرقابة، التفاوض، طرح المنتج.
- **المهارات الريادية الشخصية:** الرقابة والالتزام، المخاطرة، الإبداع، المثابرة، التركيز على التغيير.

في حين يرى Hayton (2015) أن مهارات ريادة الأعمال تجمع بين مجموعة من المهارات الفنية والإدارية والشخصية على النحو التالي:

- **المهارات الفنية:** وتشمل رصد البيئة، وحل المشكلات، تطبيق التكنولوجيا واستخدامها، والعلاقات التنظيمية.
- **المهارات الإدارية:** وتتضمن التخطيط وتحديد الأهداف، واتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، والمحاسبية، العلاقات مع العملاء، ومراقبة الجودة، والتفاوض، وإطلاق الأعمال التجارية.
- **المهارات الشخصية:** وتتضمن ضبط النفس والانضباط، إدارة المخاطر، الابتكار والمثابرة والقيادة وإدارة التغيير وبناء الشبكة والتفكير الاستراتيجي.

في حين صنفت مهارات ريادة الأعمال إلى نوعين يمكن عرضها في الشكل التالي (Scott-Kemmis, Griffin & Fowler , 2017)، (أسامة محمد عبد السلام إبراهيم، ٢٠١٦، ٥٤)، (على فلاح الزعبي، ثامر محمد حمد المري، ٢٠١٦، ٢٠).

## شكل (٤) مهارات ريادة الأعمال



المصدر : (2017) Scott-Kemmis, Griffin, & Fowler

- يتضح من الشكل السابق أن مهارات ريادة الأعمال تنقسم إلى ما يلي: -
- أ- مهارات رئيسه لريادة الأعمال وتشمل ما يلي:
- **الإبداع:** ويتمثل في توليد أفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، حيث يعد الإبداع مطلب أساسي في عملية التفكير الريادي وهو الروح الذي تستمد منه المشاريع قدرتها على البقاء والاستمرار في سوق العمل فهو يغذي المشاريع بالأفكار الجديدة والمبتكرة سواء كان ذلك باستراتيجيات جديدة للعمل أو بمنتجات جديدة.
  - **المخاطرة:** وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.
  - **المرونة:** القدرة على التكيف السريع في المواقف أو المشاكل المستجدة.

- الاعتماد على الذات.

- حل المشكلات.

### ب - مهارات إضافية لريادة الأعمال وتتضمن:

- مهارات محددة للتخطيط.

- إطلاق وتنمية المشاريع الجديدة.

وأضاف Costin, Brien, & Slattery (٢٠١٨، ١٣٦) أن مهارات ريادة الأعمال تتمثل في اتخاذ القرار، إدارة المخاطر وحل المشكلات والتواصل والعمل الجماعي.

### ثانياً - الإطار المفاهيمي للتوظيف أهميته، ومهاراته:

يركز الجزء التالي على عرض التوظيف من حيث مفهومه، وأهميته، مراحلها، ومهاراته وذلك على النحو التالي:

#### ١ - مفهوم التوظيف وأهميته:

يرى أحمد يوسف دودين (٢٠١٢، ١٣٨) التوظيف بأنه: "مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل ممن لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة".

وعرفت نهال موسى شحدة حجازي (٢٠١٦، ٩) التوظيف بأنه: "مجموعة من الخطوات التي تقوم بها أي مؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل من الذين يمتلكون كفاءة وتميز وقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستواها".

وأضاف ممدوح سيد عبد العال (٢٠١٧، ١٤٠) التوظيف بأنه: "عملية تتضمن تحديد القدرات الضرورية لشغل وظيفة معينة، ومن ثم استخدام الطرق والإجراءات للوصول إلى الاختيار المناسب".

وتعرف كل من خطوط رمضان، جلاب مصباح (٢٠١٧، ١٢٢) التوظيف بأنه: "عملية مستمرة تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها".



ويرى كل من Carr, Evans-Locke, Abu-Saif, Boucher, Douglas (٢٠١٨، ٤٤) أن التوظيف يعني الاستعداد للعمل.

وفي ضوء العرض السابق تعرف الدراسة الحالية التوظيف بأنه: مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية (الجامعية) من أجل استقطاب موارد بشرية كفاء و متميزة قادرة على تحقيق أهداف تلك المؤسسة والارتقاء بها.

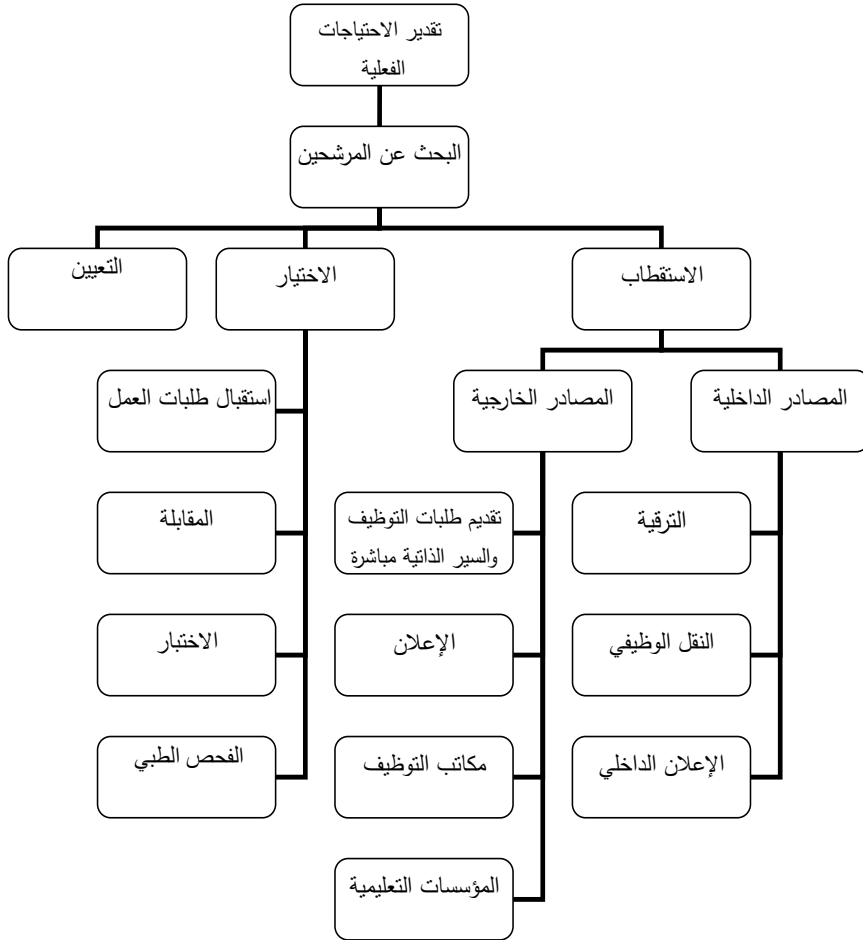
وتتمثل أهمية التوظيف فيما يلي (خطوط رمضان، جلاب مصباح، ٢٠١٧، ١٢٣):

- تحديد القدرات واختيار المرشحين الأكثر تأهيلا لشغل الوظائف الشاغرة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العاملين في عملية صنع القرارات.
- ضمان وتأکید كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد.

## ٢- مراحل التوظيف

يمكن عرض مراحل التوظيف من خلال الشكل التالي (أحمد يوسف دودين، ٢٠١٢، ١٣٩-١٤٢)، (رافدة الحريري، ٢٠١٤، ٩٢-٩٧)، (خطوط رمضان، جلاب مصباح، ٢٠١٧، ١٢٤)، (Banfield, Kay&Royles، ٢٠١٨، ١٩٦-٢٠٠):

شكل (٥) مراحل التوظيف



المصدر: إعداد الباحثة

- تتمثل مراحل التوظيف في مرحلتين رئيسيتين على النحو التالي:
- ١- **تقدير الاحتياجات المؤسسة:** تحدد المؤسسة احتياجاتها بسائر مستوياتها في ضوء حجم العمل وخطط التطوير والمخصصات المعتمدة بالميزانية.
  - ٢- **البحث عن المرشحين:** وتتضمن ثلاث عناصر رئيسية وهي الاستقطاب، الاختيار، والتعيين وفيما يلي العرض بالتفصيل لتلك العناصر:

## أ- الاستقطاب Recruitment:

ويعني عملية البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، وتصنف مصادر استقطاب الموارد البشرية إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، وفيما يلي عرض لكلا المصدرين على النحو التالي:

### ■ المصادر الداخلية:

وتتمثل في اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة والتي تتوفر لديهم شروط ومتطلبات الوظيفة ويتم ذلك من خلال عدة طرق لعل من أهمها: الترقية، النقل الوظيفي، الإعلان الداخلي، ويتمثل أهمية هذا النوع من التوظيف فيما يلي:

- توفير عمالة لديها خبرات في العمل، مما يقلل بدوره من تكاليف التدريب.
- الحفاظ على القوة العاملة الماهرة في المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة، مما يساعد بدوره في تحقيق الأهداف المنشودة.

### في حين يتمثل عيوب هذا النوع من التوظيف فيما يلي :

- المصادر الداخلية قد لا تكون بالكفاءة المطلوبة.
- جذب خبرات جديدة يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة.

### ■ المصادر الخارجية:

في حالة صعوبة الاعتماد في التوظيف على المصادر الداخلية فقط، تلجأ المؤسسات للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل فيما يلي:

- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة سواء بالبريد، أو عن طريق الانترنت، أو البريد الإلكتروني.
- الإعلان: سواء أكان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك المجالات.
- مكاتب التوظيف: وهي مكاتب متخصصة تقوم بالتوظيف بالتنسيق مع المؤسسة صاحبة الشأن.
- المؤسسات التعليمية: تؤدي الجامعات والكليات والمعاهد دوراً فعالاً في توظيف الخريجين، حيث تسعى تلك المؤسسات لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين للعمل في هذه المؤسسات.

### ب - الاختيار Selection:

عملية تستند إلى انتقاء أفضل المرشحين من بين الأفراد الذين تقدموا لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، ويمر الاختيار بالخطوات التالية:

- استقبال طلبات العمل:
- المقابلة: تركز على المظهر العامل للمتقدم للوظيفة، وتعرف مستوى اللياقة في التحدث، مستواه التعليمي وخبراته.
- الاختبار: وتهدف تعرف مدى توافق مؤهلات المتقدم مع متطلبات الوظيفة.
- الفحص الطبي: لتأكد الإدارة من أن المتقدم يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء عمله بنجاح.

### ج - التعيين Placement:

وتتضمن تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الفرد تحت التجريب لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل، وبعدها تقرر المؤسسة صلاحيته للعمل سيستمر أم يعفى منه.

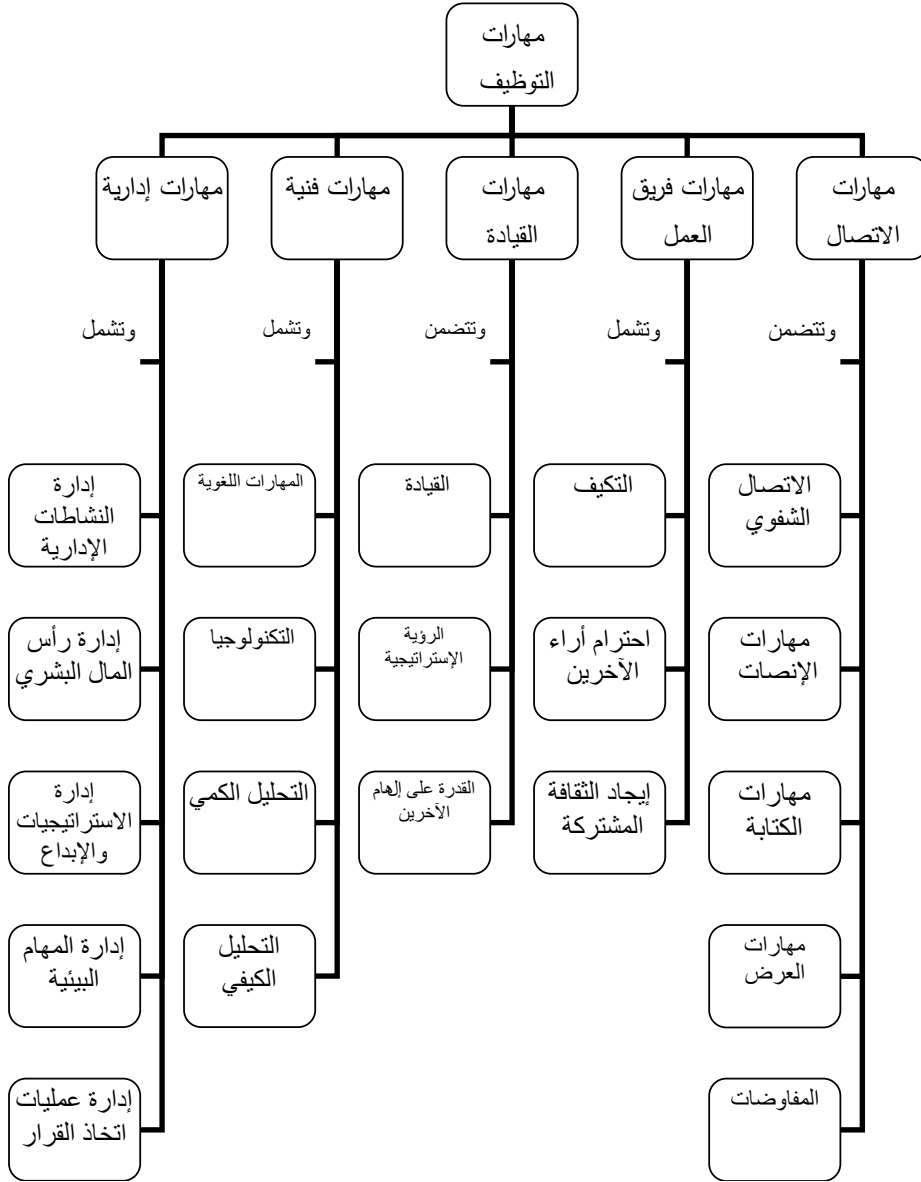
### ٣- مهارات التوظيف:

صنف Bilsland, Nagy & Smith (٢٠١٤، ١٤٥) مهارات التوظيف إلى مهارة الاتصال بين الأشخاص، مهارة العمل الجماعي، مهارة حل المشكلات، مهارة البحث والتحليل، مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التكنولوجيا، ومهارة التعلم مدى الحياة.

ويرى Sinclair (٢٠١٧، ٥٦) أن مهارات التوظيف تتمثل في مهارات الاتصال والمهارات الشخصية، مهارات حل المشكلات، المبادرة، القدرة على عمل تحت ضغط، المهارات التنظيمية، مهارة العمل بروح الفريق، القدرة على التعلم والتكيف، المهارات الحاسوبية.

أضاف (GMAC) Graduate Management Admission Council (٢٠١٧، ٤٨ - ٥٢) أن مهارات التوظيف يمكن تصنيفها إلى مهارات الاتصال، مهارات فريق العمل، مهارات فنية، مهارات القيادة، مهارات إدارية تتفرع منها مهارات فرعية يمكن عرضها من خلال الشكل التالي:

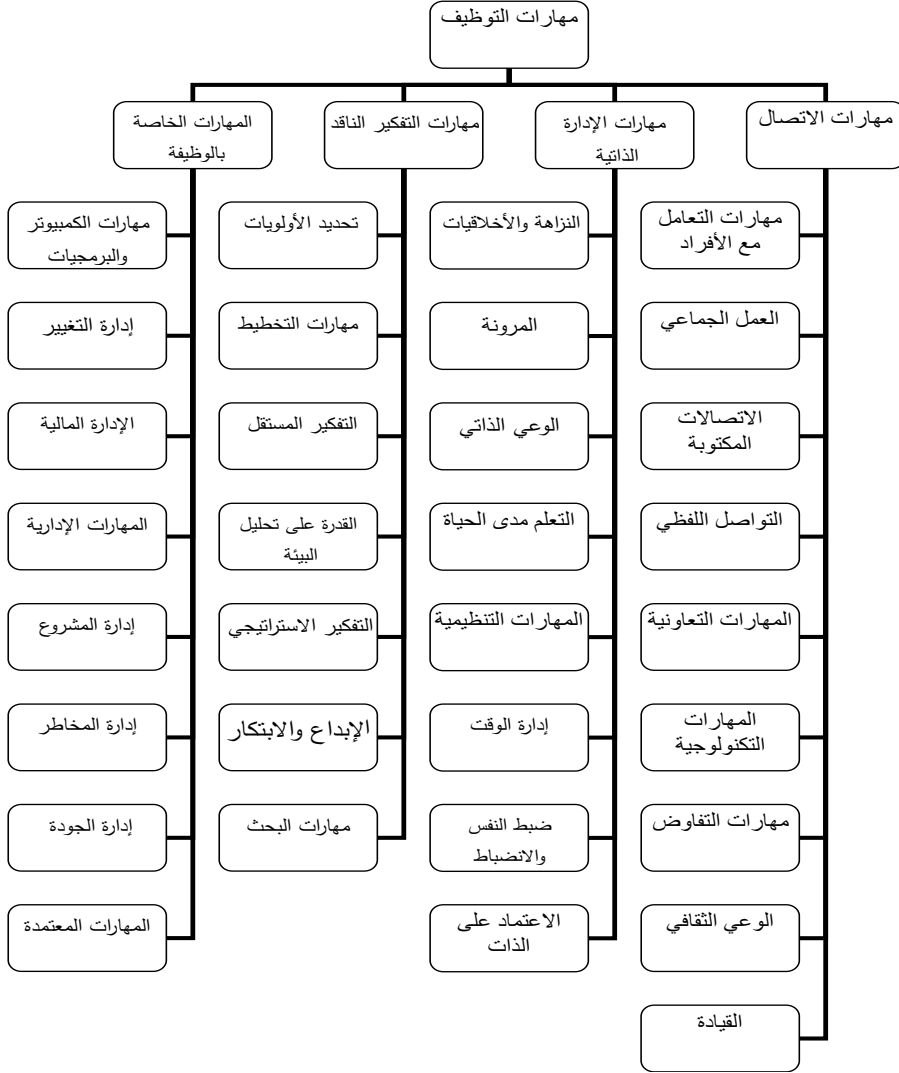
## شكل (٦) مهارات التوظيف



المصدر: إعداد الباحثة

ويمكن تلخيص مهارات التوظيف التي توصل إليها Messum, Wilkes, Peters & Jackson (٢٠١٧، ١١٥-١٢٨) في الشكل التالي:

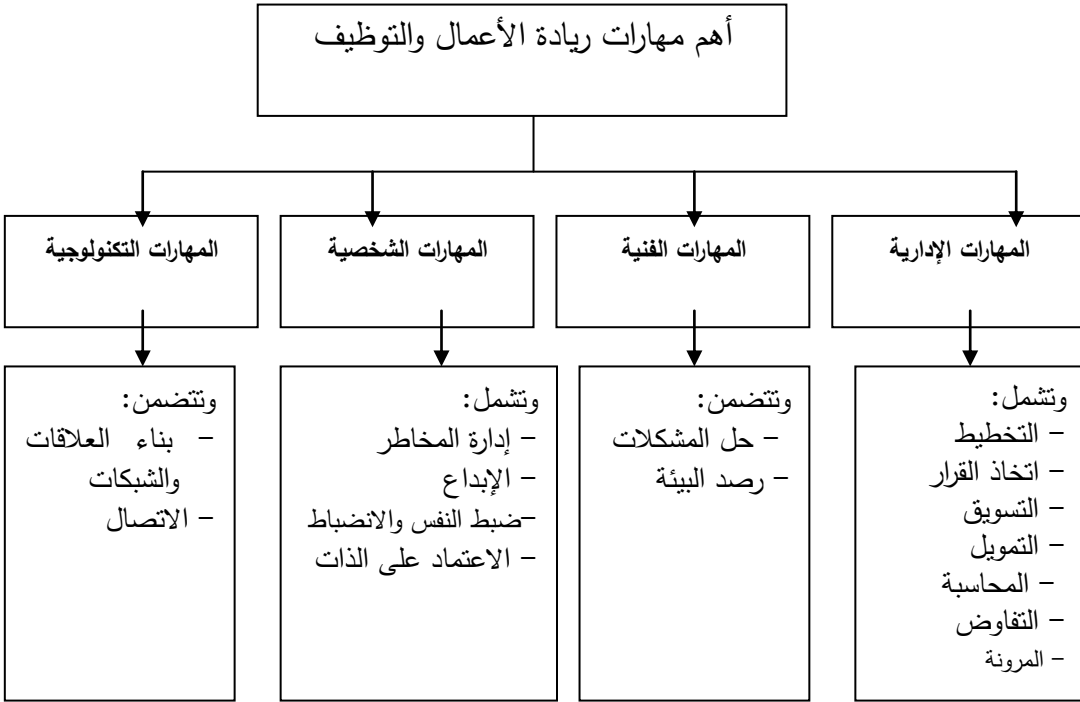
شكل (٧) مهارات التوظيف



المصدر: إعداد الباحثة

وباستقراء ماسبق يصعب الفصل بين المهارات الرئيسية والفرعية لكل من ريادة الأعمال والتوظيف نظراً لتداخلها بعضها مع البعض الآخر إلى الحد الذي لا يسمح في كثير من الأحيان بانتساب بعض المهارات الفرعية إلى مهارات رئيسة بعينها، إلا أن الدراسة الحالية تعمل على تصنيف هذه المهارات لعدة مهارات رئيسة وفرعية لسهولة دراستها، ومن ثم تلخص الدراسة الحالية أهم مهارات ريادة الأعمال والتوظيف في الشكل التالي:

شكل (٨) أهم مهارات ريادة الأعمال والتوظيف



المصدر: إعداد الباحثة

المحور الثالث: العلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في

ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

سعيًا نحو تحقيق الهدف الثالث من الدراسة والذي ينص على توضيح

العلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة

الجودة الشاملة يتناول هذا المحور دور الجامعات المصرية اتجاه ريادة الأعمال والتوظيف في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، والعناصر الأساسية الواجب توافرها للجامعات الموجهة نحو تنمية ريادة الأعمال والتوظيف في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### أولاً- دور الجامعات المصرية اتجاه ريادة الأعمال والتوظيف في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

إن تدشين خطة التوظيف في عام (١٩٦٣) والتي تضمنت ضمان توظيف جميع خريجي الجامعة في القطاع العام يعد أحد العوامل التي رفع الطلب على التعليم العالي الذي انعكس بدوره على تزايد أعداد الجامعات لتلبي الطلب المتزايد على التعليم العالي، وفي ظل تدفق الآلاف كل عام من خريجي الجامعات المختلفة إلى سوق العمل صعب على سوق العمل استيعابهم جميعاً، ولم يحقق القطاع الخاص الاستيعاب الكامل للخريجين جميعهم، ومن ثم أصبح التوجه نحو ريادة الأعمال عاملاً رئيساً لخفض معدلات البطالة المتفاقمة بين الشباب.

وتمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسية في بيئة منظومة الأعمال التي يقع على كاهلها المشاركة والمساهمة في التنمية الاقتصادية وإحداث التطورات الاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع، من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، وذلك بجانب دور الجامعة في التعليم ونقل المعرفة والبحث العلمي.

ويتوقف نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي على جودة الخدمات الإدارية، وتقع على عاتق رؤساء الأقسام والعمداء المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير المناخ المناسب للبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وتعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إحدى الركائز الرئيسية للخطة القومية لإصلاح التعليم، باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودتها على النحو



الذي يرفع قدرتها التنافسية محليا ودولياً (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥).

واستندت القيم الجوهرية لمعايير الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على عدة مبادئ لعل من أهمها الانتماء القومي والحفاظ على هوية الأمة ودعم خطط التنمية القومية، وأن الطالب محور العملية التعليمية وتنمية جدارته وإعداده للتنافسية العالمية ضرورة حتمية. وارتكزت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على عدة مرجعيات لتطوير المعايير لعل من أهمها التأكيد على التوجهات الجديدة في دعم الابتكار ومهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى الطلاب، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي على الساحة الدولية.

وأشارت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لريادة الأعمال والتوظيف ضمن معاييرها على النحو التالي:

## جدول (٢)

### ريادة الأعمال والتوظيف في معايير ضمان الجودة والاعتماد

<p><b>المؤشر رقم ٥ - الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.</b> <b>الممارسة رقم ٢/٥ -</b> تدرس المؤسسة مدى إسهام الأهداف الإستراتيجية في تحقيق رسالة المؤسسة وأنها تعكس مدى وعي المؤسسة بالاتجاهات الحديثة للمؤسسات التعليمية (مثل توجهات ريادة الأعمال وقابلية التوظيف).</p>	<p><b>المعيار الأول:</b> <b>التخطيط الإستراتيجي</b></p>
<p><b>المؤشر رقم: ٢ -</b> القيادات الحالية والمحتملة يتم تنمية قدراتها والعمل على تكوين كوادر جديدة من القيادات . <b>الممارسة رقم: ١/٢ -</b> تستخدم المؤسسة وسائل مناسبة لتنمية القيادات الحالية واعداد القيادات المستقبلية مثل (برامج تدريبية ملائمة من حيث النوع والعدد والتوقيت، والممارسة الفعلية التحضيرية للقيادات المستقبلية، واستحداث مواقع قيادية تدعم توجهاتها مثل مسئول نظام الإرشاد وتوجيه مسيرة العمل ومسئول تنمية الموارد ومسئول ريادة الأعمال وغيرها).</p>	<p><b>المعيار الثاني :</b> <b>القيادة والحوكمة</b></p>
<p><b>المؤشر رقم: ٧ -</b> الهيكل التنظيمي معتمد ومعلن وملائم لحجم المؤسسة ونشاطها، ويتضمن الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها. <b>الممارسة رقم: ٧/ ٢ -</b> تستحدث المؤسسة كيانات (مثل إدارات أو أقسام أو وحدات أو لجان وغيرها) لتلبية احتياجات التغيير والتطوير وتسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها (مثل كيانات دعم توجه ريادة الأعمال لدى الطلاب وإدارة الأزمات والكوارث والتدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية، خدمات التوجه والإرشاد الوظيفي وغيرها).</p>	

<p><b>المؤشر رقم: ٤-</b> أعباء العمل تنتج لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة القيام بالمهام التدريسية والبحثية والإدارية وغيرها بكفاءة .</p> <p><b>الممارسة رقم: ١/٤-</b> تحدد المؤسسة متوسط عبء العمل لعضو هيئة التدريس وعضو الهيئة المعاونة على مستوى الأقسام العلمية وعلى مستوى المؤسسة بما يتيح لهم أداء كافة المهام بكفاءة والمشاركة في الأنشطة الطلابية وريادة الأعمال وغيرها .</p>	<p><b>المعيار الرابع : أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة</b></p>
<p><b>المؤشر رقم : ٢-</b> تطبيق إستراتيجية التدريس والتعلم والتقييم يدعم اكتساب مهارات التعلم الذاتي ومهارات التوظيف لدى الطلاب .</p> <p><b>الممارسة رقم ١/٢-</b> تتابع المؤسسة مدى تطبيق الإستراتيجية وتتأكد من أن طرق التدريس والتعلم والتقييم تدعم تطبيق التعلم الذاتي واكتساب مهارات التوظيف لدى الطلاب (توافر أمثلة تظهر التفاعل بين الطالب وهيئة التدريس والطلاب وبعضهم والتعلم المختلط والتعلم التعاوني وريادة الأعمال وغيرها).</p>	<p><b>المعيار الثامن : التدريس والتعلم</b></p>
<p><b>المؤشر رقم: ٤-</b> للمؤسسة نظام فعال للدعم الأكاديمي للطلاب وتقديم لهم خدمات التوجيه المهني.</p> <p><b>الممارسة رقم: ٣/٤-</b> تقدم المؤسسة خدمات التوجيه المهني للطلاب بما يدعم ريادة الأعمال والتوظيف (مثل وحدة توجيه مهني وتدريب ميداني إضافي ومشروعات صغيرة وغيرها).</p> <p><b>المؤشر رقم: ١٠-</b> المؤسسة توفر برامج للتنمية المهنية والتعليم المستمر وفقاً لاحتياجات وتطورات سوق العمل.</p> <p><b>الممارسة رقم: ١/١٠-</b> توفر المؤسسة برامج متنوعة تتضمن تنمية المهارات الحديثة التي يتطلبها سوق العمل في التخصص (مثل برامج التنمية المهنية وتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف وبرامج التعليم المستمر وغيرها).</p>	<p><b>المعيار التاسع : الطلاب والخريجون</b></p>
<p><b>المؤشر رقم: ٤-</b> توافر مناخ وأساليب مفعلة لدعم البحث العلمي وتحفيزه، وتنمية قدرات الباحثين ولتشجيع ودعم الأبحاث المشتركة بين التخصصات المختلفة والأبحاث التطبيقية.</p> <p><b>الممارسة رقم: ١/٤-</b> تستخدم المؤسسة أساليب بدعم وتحفيز البحث العلمي (مثل استحداث وحدات وإدارات لدعم البحث العلمي وتسويق البحوث، وحاضنات المشروعات، ومراكز نقل التكنولوجيا، وريادة الأعمال والابتكار وغيرها).</p>	<p><b>المعيار العاشر : البحث العلمي والأنشطة العلمية</b></p>
<p><b>المؤشر رقم : ٤-</b> للمؤسسة آليات لتمثيل فاعل للأطراف المجتمعية في صنع القرار ودعم موارد المؤسسة وتنفيذ برامجها .</p> <p><b>الممارسة رقم: ٢/٤-</b> تحدد المؤسسة أوجه المشاركة المجتمعية في صنع القرار، وتدريب الطلاب، ودعم ريادة الأعمال لدى الطلاب ، وغيرها من خلال مشاركة الأطراف المجتمعية في أنشطتها المختلفة (مثل المشاركة في المجالس الرسمية، ومجالس إدارات الوحدات ذات الطابع الخاص، ولجنة خدمة المجتمع، والمساهمة في احتفالية الخريجين، وتوفير فرص التوظيف للخريجين، وتقديم منح مالية ومادية وغيرها) .</p>	<p><b>المعيار الثاني عشر: المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة</b></p>

المصدر: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥)

وتشير رؤية مصر (٢٠٣٠) بأنه ستكون مصر الجديدة ذات اقتصاد تنافسي

ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج

الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام بيئي متزن ومتنوع تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة للارتقاء بجودة حياة المصريين.

وفيما يخص طلاب وأساتذة الجامعات أشارت مؤسسة العمل الدولية أنه يستفيد حالياً طلاب الجامعات وطلاب الدراسات العليا في بنها والمنيا من خدمات التوجيه الوظيفي وخدمات ريادة الأعمال المقدمة من الجامعات باستخدام أدوات مؤسسة العمل الدولية "تعرف على عالم الأعمال" و"التوجيه الوظيفي". كما حصل (٤٤) أستاذ جامعي على شهادات معتمدة لتقديم الدعم المباشر ذات الصلة إلى الطلاب ومن خلال الانترنت. وافتتحت وحدة للتوجيه الوظيفي وريادة الأعمال في بنها والمنيا. وحصل (٣٥٠) طالبا وطالبة على تدريب على مهارات التوجيه الوظيفي(مؤسسة العمل الدولية، ٢٠١٧، ١-١٢).

وفي الفترة من ٩ - ١٠ سبتمبر ٢٠١٨ عقد المؤتمر الدولي الأول لمركز ضمان الجودة جامعة المنوفية تحت عنوان (جودة التعليم وريادة الأعمال) هادفاً لنشر ثقافة ريادة الأعمال ومستعرضاً لنماذج من الأفكار الرائدة للمشروعات الصغيرة داخل الجامعات المصرية ولعل من أهم ما تناوله المؤتمر دراسة جمال على الدهشان التي هدفت إلى إبراز الدور الذي يؤديه تعليم وريادة الأعمال في التخفيف من حدة مشكلة البطالة بين خريجي الجامعات المصرية، وأبرزت دراسة منال البلقاسي أهمية توظيف مفهوم ريادة الأعمال في النهوض بمؤسسات التعليم العالي من خلال تقديم مخرج متميز يتمثل في خريجين مؤهلين معرفياً ومهارياً مع متطلبات سوق العمل، وطرحت دراسة أيمن عيد تطبيقات عملية لتنفيذ متطلبات دعم القدرة التنافسية المستدامة كنظام. وكذلك دراسة نعمة مصطفى رقبان حيث قدمت برنامج تدريبي كامل مقترح لتأهيل فتيات الجامعة لريادة الأعمال وإعدادهن للتخطيط للمستقبل المهني.

**ثانياً: العناصر الأساسية الواجب توافرها للجامعات الموجهة نحو تنمية ريادة الأعمال والتوظيف في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:**

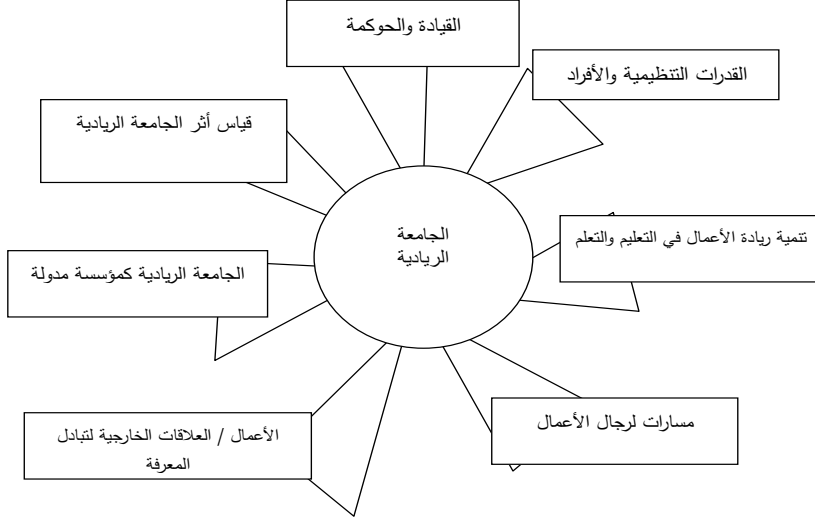
حددت مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع المفوضية الأوروبية مجموعة من المعايير اللازمة لتصبح الجامعة رائدة في تنمية ريادة الأعمال للطلاب يمكن تلخيصها في الشكل التالي على النحو التالي:

(OECD & European Commission , 2012 , 1 - 54)

تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف  
لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

شكل (9)

المعايير اللازمة للجامعة الرائدة في تنمية ريادة الأعمال للطلاب



المصدر: OECD & European Commission , 2012

من الشكل السابق يتبين ما يلي:

١- القيادة والحوكمة: وتتضمن

- ريادة الأعمال جزء رئيس من استراتيجية الجامعة.
- الجامعة لديها نموذج لتنسيق وإدماج أنشطة تنظيم المشاريع على جميع المستويات.
- الكليات والوحدات مستقلة في التصرف.
- الجامعة هي القوة الدافعة للتنمية لريادة الأعمال في البيئة الإقليمية والمجتمعية الأوسع.

٢- القدرات التنظيمية والأفراد والحوافز: وتشمل

- دعم أهداف الجامعة في مجال تنظيم المشاريع من قبل طائفة واسعة من مصادر التمويل بما في ذلك الاستثمار من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين
- الجامعة لديها استراتيجية مالية مستدامة لدعم تنمية المشاريع.

- جلب أصحاب لمصلحة الداخليين معا (الموظفين والطلاب) وبناء التآزر بينهما.
- الجامعة مفتوحة للتوظيف والتعامل مع الأفراد الذين لديهم المواقف الريادية، والسلوكيات والخبرات.
- تعطي الجامعة الاعتراف لأصحاب المصلحة الآخرين الذين يساهمون في جدول أعمال الجامعة في مجال تنظيم المشاريع.
- ٣- **تنمية ريادة الأعمال في التعليم والتعلم:** وتتضمن
  - ينصب دور الجامعة في تحفيز وتدعيم وتطوير العقلية ومهارات تنظيم المشاريع.
  - اتخاذ نهج الريادية في التدريس في جميع الإدارات وتعزيز التنوع والابتكار في التعليم والتعلم.
  - اعتماد سلوك تنظيم المشاريع من خلق الوعي وتحفيز الأفكار والتنفيذ.
- ٤- **مسارات لرجال الأعمال:** وتشمل
  - الجامعة تثير الوعي بأهمية قيمة تطوير قدرات تنظيم المشاريع في أوساط الموظفين والطلاب.
  - تشجيع الجامعة للأفراد ليصبحوا رواد أعمال
  - تقدم الجامعة الدعم للأفراد والجماعات للانتقال من الأفكار والمشاريع إلى العمل.
  - إتاحة التوجيه من قبل الموظفين الأكاديميين والصناعة.
  - توفر الجامعة إمكانية الوصول إلى مرافق حضارة الأعمال.
- ٥- **الأعمال/ العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة:** وتتضمن
  - تلتزم الجامعة بالتعاون وتبادل المعرفة مع الصناعة والمجتمع والقطاع العام.
  - توضح الجامعة المشاركة الفعالة في شراكات وعلاقات مع علاقات مع طائفة واسعة من أصحاب المصلحة.
  - لجامعة لديها صلات قوية مع الحاضنات والحدائق العلمية والمبادرات الخارجية الأخرى، وخلق فرص لتبادل المعرفة الديناميكية.
  - توفر الجامعة فرصا للموظفين والطلاب للمشاركة في أنشطة تنظيم المشاريع مع رجال الأعمال.

#### ٦- الجامعة الريادية كمؤسسة مدولة: وتشمل

- التدويل جزء رئيس من استراتيجية الجامعة في مجال تنظيم المشاريع.
- تدعم الجامعة الحراك الدولي من موظفيها والطلاب (بما في ذلك طلاب الدكتوراه)
- تسعى الجامعة وتجذب الموظفين الدوليين والرياديين (بما في ذلك التدريس والبحث والدكتوراه)
- توضح الجامعة التدويل في نهجها في التدريس.
- الجامعات والكليات تشارك بنشاط في الشبكات الدولية.

#### ٧- قياس أثر الجامعة الريادية: وتتضمن

- تقييم اثر استراتيجياتها الريادية واستراتيجية الاستجابة للتغيير.
- تقييم مستوى المشاركة في تدريس ريادة الأعمال والتعلم عبر المؤسسة.
- تقييم بانتظام اثر مشاريع التعليم والتعلم.
- رصد وتقييم أنشطة تبادل المعرفة في الجامعات.

ويرى Farsi (٢٠١٢، ١٩٦ - ١٩٨) أن هناك عناصر أساسية يجب توافرها لكي تصبح الجامعة موجهة نحو تنمية ريادة الأعمال والتوظيف وتمثل في:

- وجود رسالة ورؤية واضحة تركز على خمس عناصر أساسية توليد رياديين، البحوث التطبيقية، البحوث التطبيقية، والمعرفة ونقل التكنولوجيا، والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتطوير ثقافة العمل الحر من خلال تنمية ريادة الأعمال.
- توفير المصادر الناعمة والصلبة، وتشمل المصادر الناعمة الموارد البشرية، والخلفية الريادية، والتعلم والقدرة على تنظيم المشروعات، بينما تشمل المصادر الصلبة الموارد الحكومية والموارد المالية الخاصة، وموارد مبتكرة من الموارد المالية والبنية التحتية والموارد التكنولوجية.
- تفعيل قدرات الجامعة من خلال توطين الجامعة (مرتبة الجامعة، والوضع في نظر المجتمع والخبراء وإمكانية الوصول للموارد، والوضع القانوني)، والشبكات والشركاء، والقدرة على إدارة الموارد.

- التغلب على عناصر مقاومة الريادة داخل الجامعات من خلال كسب التأييد من واضعي السياسات ومقاومة البيروقراطية والافتقار إلي الموثوقية، ومقاومة تسويق المعرفة.
- ولذا فإن على الجامعة دوراً ريادياً هاماً يتمثل فيما يلي (لمياء محمد أحمد السيد، إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم، ٢٠١٤، ٢٩٣-٢٩٤)، (Kirby , 98 – 107), (Salem , 2014 ,289-291) (and Ibrahim , 2012):
- تبني مفهوم الجامعة الريادية الذي يعكس السمات التي تتميز بها هذه الجامعات ومنها وجود بيئة محفزة للريادة في البحث والتطوير والابتكار، ودعم لرواد الأعمال من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، إقامة شراكات مع المؤسسات وقطاع الأعمال الحكومية والخاصة وذلك فيما يعرف بالحلزون الثلاثي "Triple-helix" والذي يشمل الجامعة وقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية من خلال الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال، والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية.
- توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.
- التدريب علي توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.
- التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة.
- الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق.
- إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.
- التحرر من البيروقراطية من أجل الاستفادة من الفرص الجديدة والناشئة بسرعة بحيث لا تقتصر فقط على ظروف السوق المحلية والداخلية ولكن للمطالب الدولية.
- التنوع في مصادر التمويل، وإعادة الهيكلة التنظيمية.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس ورواد الأعمال من الطلاب والخريجين، وتطوير البيئة التعليمية وتطوير مفهوم وطبيعة وأهداف مقررات التعليم الريادي.

- إنشاء أقسام لإدارة أنشطة ريادة الأعمال داخل الكليات والجامعات. وهذه الهياكل مدعومة من قبل الصناديق الخارجية ومنصات لتبادل الأفكار بين الجهات المعنية الخارجية والداخلية لنشر ثقافة التعليم الريادي وريادة الأعمال. وباستقراء ما سبق يتضح العلاقة القوية والارتباط الوثيق بين ريادة الأعمال والتوظيف وإدارة الجودة الشاملة والدور الرئيس للجامعة نحو ذلك، حيث تتمثل أهداف ومبادئ الأعمال الريادية والتي تبني عليها استراتيجياتها في الاهتمام برضا المستفيدين من خلال توفير الخدمات والسلع بجودة عالية وسعر مناسب. بالإضافة إلى إحكام المراقبة والتحكم في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وتعزيز الاحترام المتبادل والعمل الجماعي بين العاملين وذلك ما توفره إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر. ومن ثم تتعدد مهام ومسئوليات الجامعة نحو تنمية ريادة الأعمال لدى طلابها لإكسابهم المهارات الإدارية والفنية والسمات الشخصية التي تساعدهم على الإبداع والابتكار في التعامل مع سوق العمل.

#### المحور الرابع- إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها:

تناولت الباحثة في إطارها النظري أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة، وريادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها، العلاقة بين ريادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنطلق من ذلك إلى أرض الواقع لتعرف الواقع الحالي لمهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- تعرف الواقع الحالي لمهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.



## ثانياً - إجراءات الدراسة الميدانية:

### - أداة الدراسة:

#### الاستبانة:

ولقد اتبعت الباحثة لرصد الواقع الحالي لمهارات قيادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وأساليب تنميتها الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفيما يلي الأسس التي بنيت عليها الاستبانة وهي:

- الرجوع إلى الدراسات العربية والأجنبية الأجنبية التي تناولت قيادة الأعمال والتوظيف في التعليم الجامعي، والدراسات التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي للاستفادة منها في تحديد المجالات والبنود المختلفة.

- الوقوف على أهم ملامح الجامعات المصرية وإدارة جودتها الشاملة، وهذا ما تناوله المحور الأول من الدراسة.
- تعرف الإطار المفاهيمي لقيادة الأعمال والتوظيف أهميتها، مهاراتها، وهذا ما تناوله المحور الثاني من الدراسة.
- الوقوف على العلاقة بين قيادة الأعمال والتوظيف والجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا ما تناوله المحور الثالث من الدراسة.
- آراء الخبراء في مجال التربية حول استبانته الواقع الحالي لمهارات قيادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وأساليب تنميتها، وهذا ما تناوله المحور الرابع من الدراسة.
- آراء عينة من طلاب كلية التجارة، كلية الحقوق، كلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة حول مدى توافر كل عبارة تضمنها الاستبانة، وهذا ما تناوله المحور الرابع من الدراسة.

### استخدمت الدراسة الاستبانة على النحو التالي:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية ووجهت الباحثة استبانته إلى عينة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة وتتضمن الاستبانة محورين هما : المحور الأول الواقع الحالي لمهارات قيادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وتتكون من أربعة مجالات يندرج تحت كل مجال عدة عبارات. وفي نهاية كل مجال سؤال مفتوح لإضافة أي ملاحظات أخرى عن الواقع الحالي لمهارات

ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. بينما يتناول المحور الثاني أساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي نهاية المحور الثاني سؤال مفتوح لإضافة أي أساليب أخرى للتطوير. وروعي أن تكون الإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المستوى المناسب من مستويات الإجابة. وتتخذ الباحثة مقياس تقدير من ثلاثة مستويات (متوفر بدرجة كبيرة، متوفر بدرجة متوسطة، غير متوفر).  
**ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):**

استخدم في حساب ثبات الاستبيان طريقة إعادة التطبيق، حيث تم إعادة تطبيق الاستبيان بعد ثلاثة أسابيع على عينة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة "مجتمع الدراسة"، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩١) وهي نسبة مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة.

#### صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

وقد استخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من الصدق:

#### ١- صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من وضع الاستبانة في صورتها المبدئية (انظر ملحق (١)) تم عرضها على الأساتذة المحكمين في مجال التربية للتأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاوَر الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة. وتم تعديل وصياغة عبارات الاستبيان في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة من السادة المحكمين بتعديل بعض الفقرات، وإضافة بعضها وحذف أخرى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق (٢)) على النحو التالي:

الواقع الحالي لمهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وأساليب تنميتها، وتضمنت مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة

الشاملة (٤) مهارات رئيسة تشمل (١٥) مهارة فرعية تتضمن (٩٦) عبارة على النحو التالي:

أولاً: المهارات الإدارية تشمل (٧) مهارة فرعية وتتضمن (٤٣) عبارات فرعية.

ثانياً: المهارات الفنية تحتوي (٢) مهارة فرعية وتشمل (١١) عبارة فرعية.

ثالثاً: لمهارات الشخصية تتضمن (٤) مهارة فرعية وتحتوي على (٢٦) عبارات فرعية.

رابعاً: المهارات التكنولوجية تشمل (٢) مهارة فرعية وتتضمن (١٦) عبارات فرعية. وتتضمن أساليب تنميه مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (١٠) عبارات.

## ٢- الصدق الذاتي:

يقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة (فؤاد

البيهي السيد، ١٩٨٦، ٥٥٣)، وتم حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.91} = 0.95$$

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة. حيث تم الاطلاع على البيان الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي بشأن أعداد الطلاب لتلك الكليات للعام (٢٠١٧/٢٠١٨) وجاءت أعداد لطلاب بتلك الكليات على النحو التالي:

### جدول (٣)

أعداد الطلاب المستجدين والمقيدين بكلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة في العام الجامعي ٢٠١٧/ ٢٠١٨

إجمالي المقيدون	المقيدون				المستجدون			الكلية
	وافدون		مصريون		جملة	طالبات	طلبة	
	طالبات	طلبة	طالبات	طلبة				
٥٣٤١٨	٤٠٧	٦٢٣	٢٩٥٩٦	٢٢٧٩٢	٩٥٥٠	٤٨٣٢	٤٧١٨	كلية التجارة
٣٠٢٢٨	٥٥٢	١٠٢٣	١٣٣٣٣	١٥٣٢٠	٥٦٦٤	٢٥٨٩	٣٠٧٥	كلية الحقوق
١٠٦٩٦	١١٤	٣٤٥	٢٦٤٤	٧٥٩٣	٢١٣٠	٥٢٤	١٦٠٦	كلية الهندسة
٣٤٣٢	٤٣	٢٣٥	١٨١٣	١٣٤١	١٠٨٩	٥٧٩	٥١٠	كلية الزراعة

المصدر: وزارة التعليم العالي (٢٠١٨)

ووصل إجمالي أفراد عينة الدراسة (٥٠٠) من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة موزعين على النحو التالي (٢٠٠) من طلاب كلية التجارة، (٢٠٠) وكلية الحقوق، (٥٠) وكلية الهندسة، (٥٠) وكلية الزراعة ويوضح الجدول التالي أعداد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع (طلبة/ طالبات) بكل كلية من الكليات التي تضمنتها الدراسة الميدانية على حدي.  
**تطبيق الاستبانة:**

بعد الحصول على التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية (انظر ملحق (٣))، تم تطبيق الاستبانة على عينة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة تم استبعاد (٧٨) استبيانه لأن بياناتها غير مكتملة ليصبح إجمالي الاستبانات الصحيحة (٤٢٢) استبانته.

#### ثالثاً- المعالجة الإحصائية:

تم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Science" والذي يعبر عنه اختصاراً "SPSS" حيث استخدمت الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:  
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة، وتحديد استجاباتهم حول المحاور الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.

- المتوسط المرجح: لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة، ولترتيب كل عبارة من عبارات تلك المحاور.  
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في استجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان.

#### رابعاً- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تتقسم الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة من طلاب كلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة إلى محورين وبعد تطبيقها تمت معالجتها إحصائياً وكانت نتائجها كالتالي:

١- نتائج المحور الأول وتفسيرها: الواقع الحالي لمهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويندرج تحت هذا المحور (٤) مهارات رئيسة تشمل (١٥) مهارة فرعية تتضمن (٩٦) عبارة، ويمكن عرض النتائج على النحو التالي:  
أولاً- المهارات الإدارية:

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة التخطيط

م	العبارة	درجة التوافر					
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	لدي القدرة على تحديد أهدافي المستقبلية في ضوء الموارد المتاحة.	٨١	١٩.٢	٣٢٥	٧٧.٠١	١٦	٣.٧٩
٢	امتك القدرة على صياغة رؤية واضحة لأهدافي المستقبلية.	١١٤	٢٧.٠١	٢٩٣	٦٩.٤٣	١٥	٣.٥٥
٣	استطيع ترجمة الأفكار إلى مهام واقعية	٢١١	٥٠	١٧٩	٤٢.٤٢	٣٢	٧.٥٨
٤	لدي القدرة على عمل دراسة جدوى لمشروعي	١٣١	٣١.٠٤	١٢٧	٣٠.٠٩	١٦٤	٣٨.٨٦
٥	احدد الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ مشروعي	١٦٢	٣٨.٣٩	١٧٨	٤٢.١٨	٨٢	١٩.٤٣
٦	امتك القدرة على متابعة أعمالتي	٢١٤	٥٠.٧١	١٩٢	٤٥.٥	١٦	٣.٧٩
٧	امتك القدرة على تخطيط أعمالتي.	٢٢٤	٥٣.٠٨	١٧٦	٤١.٧١	٢٢	٥.٢١
٨	أتبع نظاما رقابيا معلنا على العاملين لتقييم الأداء.	١٣٥	٣١.٩٩	١٢٦	٢٩.٨٦	١٦١	٣٨.١٥
٩	توزيع العمل على العاملين بالمشروع يتم وفقاً لقدراتهم وامكانياتهم.	٢٠٨	٤٩.٢٩	١٨٧	٤٤.٣١	٢٧	٦.٤

يلاحظ من الجدول السابق (٤) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١.٩٢ - ٢.٤٨) وبانحراف معياري ما بين (٠.٨٤ - ٠.٤٥) يتبين من الجدول السابق ما يلي:

تصدرت العبارة (٧) والتي تنص على "امتك القدرة على تخطيط أعمالتي" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٨) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب أهمية التخطيط في تحقيق النقاط التالية:

- تقدير الاحتياجات المالية للمشروع والموارد الأنسب لها.

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية، القوى البشرية، المواد الخام) لزيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.
  - خفض المخاطر المتوقعة للمشروع: حيث تساعد دراسة العوامل والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية على درء الخطر المتوقع وتقادي المشكلات إلى حد كبير.
- ثلثها العبارة (٦) والتي تنص على " امتلك القدرة على متابعة أعمالى " بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٧) وقد يعزى ذلك إلى أهمية المتابعة في تحقيق النقاط التالية:

- تعرف مدى التزام العاملين بأداء المهام المكلفين بها.
  - الوقوف على نواحي الخلل ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة أول بأول.
  - التأكد من أن تنفيذ المشروع يتم بالجودة المطلوبة والمطابقة للمواصفات الفنية.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٤) والتي تنص على "الدي القدرة على عمل دراسة جدوى لمشروعى" بمتوسط مرجح قدره (١.٩٢) حيث حصلت استجابة غير متوفر على (٣٨.٨٦)% من أفراد العينة وقد يرجع ذلك إلى ضعف إلمام الطلاب بالمهارات الأساسية اللازمة لإعداد دراسات الجدوى.

جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة اتخاذ القرار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٦٥	٢.٤٩	٨.٥٣	٣٦	٣٤.١٢	١٤٤	٥٧.٣٥	٢٤٢	لدى القدرة على تقييم البدائل المطروحة لاتخاذ القرار المناسب.	١
٣	٠.٦٤	٢.٥٣	٧.٨٢	٣٣	٣١.٢٨	١٣٢	٦٠.٩	٢٥٧	لدى القدرة على المفاضلة بين البدائل المطروحة لاختيار أفضل البدائل لتحقيق هدفى	٢
٧	٠.٧٨	٢.٢٢	٢١.٨	٩٢	٣٤.١٢	١٤٤	٤٤.٠٨	١٨٦	اتخذ قراراتى بعيدا عن تأثيرات المحيطين بى.	٣
١	٠.٥٩	٢.٦٦	٦.١٦	٢٦	٢١.٣٣	٩٠	٧٢.٥١	٣٠٦	لدى القدرة على تحمل مسئولية صنع قراراتى.	٤
٢	٠.٥٢	٢.٦٣	١.٨٩	٨	٣٢.٩٤	١٣٩	٦٥.١٧	٢٧٥	أختار البديل الذى يخدم مصلحة وأهداف مشروعى.	٥
٦	٠.٥٩	٢.٤٣	٥.٢١	٢٢	٤٦.٩٢	١٩٨	٤٧.٨٧	٢٠٢	أحدد حجم وطبيعة المشكلة قبل اتخاذ القرار.	٦
٥	٠.٦٨	٢.٤٥	١٠.٤٣	٤٤	٣٤.١٢	١٤٤	٥٥.٤٥	٢٣٤	أضع عدة حلول كبداية لحل المشكلة لاتخاذ القرار المناسب.	٧

يلاحظ من الجدول السابق (٥) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٢٢ - ٢.٦٦) وانحراف معياري ما بين (٠.٥٢-٠.٧٨) تصدرت العبارة (٤) والتي تنص على "الذي القدرة على تحمل مسئولية صنع قراراتي" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٦) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب أن قدرة صانع القرار على تحمل المسئولية وثقته بنفسه تظهر من خلال عدة مؤشرات من أهمها قدرته على تنفيذ قراراته وإصراره وعدم تردده عند مواجهة المواقف والمشكلات.

تلتها العبارة (٥) والتي تنص على "اختار البديل الذي يخدم مصلحة وأهداف مشروعى" بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٣) وقد يعزى ذلك إلى إدراك الطلاب بأن اختيار البديل المناسب سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير سليمة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "اتخذ قراراتي بعيداً عن تأثيرات المحيطين بي" بمتوسط مرجح قدره (٢.٢٢) وقد يرجع ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، واتجاهاته، وقيمه، وأفكاره، وخبراته الأمر الذي يعد من المعوقات التي بإمكانها أن تحد من اتخاذ القرار المناسب.

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة التسويق

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠.٧٢	٢.٠١	٢٥.١٢	١٠٦	٤٨.٥٨	٢٠٥	٢٦.٣٠	١١١	لدي القدرة على تغيير أساليب الترويج بما يتناسب مع ثقافة العملاء.	١
١	٠.٥٥	٢.٣٩	٣.٣٢	١٤	٥٤.٢٧	٢٢٩	٤٢.٤١	١٧٩	لدي القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من العملاء.	٢
٥	٠.٥٩	٢.٠٩	١٣.٠٣	٥٥	٦٤.٩٣	٢٧٤	٢٢.٠٤	٩٣	لدي القدرة على مواكبة احتياجات العملاء.	٣
٤	٠.٨٠	٢.٢٣	٢٣.٤٦	٩٩	٣٠.٣٣	١٢٨	٤٦.٢٠	١٩٥	لدي القدرة على التخصص في الخدمة المقدمة.	٤
٣	٠.٧٠	٢.٢٤	١٥.١٧	٦٤	٤٥.٧٣	١٩٣	٣٩.١	١٦٥	لدي القدرة على تحديد الوقت المناسب للدخول في المنافسة.	٥
٩	٠.٨٠	٢	٣١.٩٩	١٣٥	٣٦.٤٩	١٥٤	٣١.٥٢	١٣٣	القدرة على التعرف على حجم السوق وطاقته الاستيعابية.	٦
٢	٠.٥٧	٢.٢٥	٦.٦٤	٢٨	٦١.٣٧	٢٥٩	٣١.٩٩	١٣٥	لدي القدرة على ربط التسعير بالسوق المستهدفة والمكانة التنافسية والمنتج.	٧

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر				العبارة		م	
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠.٧٠	٢.٠٧	٢١.٣٣	٩٠	٥٠.٧١	٢١٤	٢٧.٩٦	١١٨	٨	لدى القدرة على دراسة أسعار المنافسين في الأسواق المحلية والعالمية.
٦	٠.٨٥	٢.٠٨	٣٢.٤٦	١٣٧	٢٧.٤٩	١١٦	٤٠.٠٥	١٦٩	٩	استطيع توفير المعلومات اللازمة عن السوق المستهدفة.

يلاحظ من الجدول السابق (٦) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢ - ٢.٣٩) ويانحرف معياري ما بين (٠.٥٥ - ٠.٨٥). تصدرت العبارة (٢) والتي تنص على "لدى القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من العملاء" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٩) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب لعدة أمور لعل من أهمها ما يلي:

- الاهتمام بمتطلبات العملاء عن طريق الإبداع والابتكار والتنوع في المنتجات وضمان مستوى عال من الجودة في المنتجات، ومن ثم العمل على إشباع حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.
- رفع قدرة المشروع على التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية.
- الحرص على تحقيق التحسين المستمر في كافة أبعاد المنتج، فلم يعد السعر المحرك الوحيد لسلوك المستهلك، بل أصبح عامل الثقة في المنتجات من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتصف بها علاقة المنتجين مع المستهلكين.

تلتها العبارة (٧) والتي تنص على "لدى القدرة على ربط التسعير بالسوق المستهدفة والمكانة التنافسية والمنتج" بمتوسط مرجح قدره (٢.٢٥) وقد يعزى ذلك إلى إمكانية خفض التكاليف من خلال تحسين الجودة، وخفض معدل الفاقد، ومن ثم زيادة المبيعات، وزيادة الربحية، ومن ثم زيادة قدرة المشروع التنافسية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "القدرة على التعرف على حجم السوق وطاقته الاستيعابية" بمتوسط مرجح قدره (٢) وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة الطلاب على تحديد وتعرف حجم السوق وطاقته الاستيعابية.



جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة التمويل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبرة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٧٥	٢.٢٥	١٨.٧٢	٧٩	٣٧.٦٨	١٥٩	٤٣.٦	١٨٤	١	لدي القدرة على تحديد الاحتياجات المالية لمشروعي بدقة.
٣	٠.٨٢	٢.١٩	٢٦.٠٧	١١٠	٢٨.٤٣	١٢٠	٤٥.٥	١٩٢	٢	استطيع إدارة الشؤون المالية بنجاح في مجال عملي.
٤	٠.٨٠	١.٦٦	٥٤.٢٧	٢٢٩	٢٤.٨٨	١٠٥	٢٠.٨٥	٨٨	٣	لدي القدرة على الاستعانة بمصادر تمويلية لتغطية تكاليف الإنتاج.
٢	٠.٦٥	٢.٢٠	١٣.٠٣	٥٥	٥٣.٥٥	٢٢٦	٣٣.٤١	١٤١	٤	لدي القدرة على إنجاز المعاملات التسويقية إلكترونياً

يلاحظ من الجدول السابق (٧) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١.٦٦ - ٢.٢٥) وبانحراف معياري ما بين (٠.٦٥ - ٠.٨٢).

تصدرت العبارة (١) والتي تنص على "لدي القدرة على تحديد الاحتياجات المالية لمشروعي بدقة" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٢٥) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب أهمية تحديد الاحتياجات المالية للمشروع لدورها في تحقيق النقاط التالية:

- تحديد أهداف المشروع المراد تحقيقها وترجمتها مالياً.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- إعداد الموازنات التقديرية وصياغة الخطط في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "لدي القدرة على الاستعانة بمصادر تمويلية لتغطية تكاليف الإنتاج" بمتوسط مرجح قدره (١.٦٦) وقد يرجع ذلك إلى نقص معارف الطلاب بكيفية الحصول على تمويل لمشاريعهم وكيفية الاستعانة بالجهات التمويلية.

## جدول (٨)

## استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة المحاسبة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٧٤	٢.٣٥	١٦.١١	٦٨	٣٢.٤٦	١٣٧	٥١.٤٢	٢١٧	اعتمد مبدأ المسالة والشفافية لتقييم العاملين بالمشروع.	١
١	٠.٦٣	٢.٥٧	٧.٥٨	٣٢	٢٨.٢	١١٩	٦٤.٢٢	٢٧١	لدي القدرة على مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة لها.	٢
٢	٠.٧٣	٢.٤١	١٤.٤٥	٦١	٣٠.٣٣	١٢٨	٥٥.٢١	٢٣٣	استخدم أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لحفز العاملين على الأداء.	٣
٤	٠.٦٩	٢.٢٣	١٤.٩٣	٦٣	٤٦.٦٨	١٩٧	٣٨.٣٩	١٦٢	لدى القدرة على تحديد أنسب سعر بالنسبة للمنتج جديد في ضوء السوق الحالي.	٤

يلاحظ من الجدول السابق (٨) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٢٣-٢.٥٧) و بانحراف معياري ما بين ( ٠.٦٣ - ٠.٧٤ )

تصدرت العبارة (٢) والتي تنص على " لدي القدرة على مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة لها " المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره ( ٢.٥٧ ) وقد يرجع ذلك إلى أهمية تعرف مستوى أداء المشروع ومدى تحقق الأهداف المخططة لها من أجل العمل على التحسين المستمر وتحقيق النجاح بشكل مضطرد.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٤) والتي تنص على " لدى القدرة على تحديد أنسب سعر بالنسبة للمنتج جديد في ضوء السوق الحالي " بمتوسط مرجح قدره ( ٢.٢٣ ) وبالرغم من أن العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها حصلت على استجابة (٣٨.٣٩)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٤٦.٦٨)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى قدرة الطلاب المتوسطة على تحديد السعر المناسب للمنتج الجديد في ضوء السوق الحالي.

جدول (٩)  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتفاوض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٥١	٢.٣٦	١.٦٦	٧	٦٠.٩٠	٢٥٧	٣٧.٤٤	١٥٨	لدي القدرة على التفاوض مع الآخرين.	١
١	٠.٥٣	٢.٦٣	٢.٦١	١١	٣١.٧٥	١٣٤	٦٥.٦٤	٢٧٧	أستطيع إبراز نقاط قوتي أثناء التفاوض مع الآخرين.	٢
٢	٠.٥٠	٢.٥٤	-	-	٤٥.٧٣	١٩٣	٥٤.٢٧	٢٢٩	أحرص على تحقيق أكبر قدر من المكاسب أثناء التفاوض.	٣
٤	٠.٥٤	٢.٤٩	٢.١٣	٩	٤٦.٦٨	١٩٧	٥١.١٨	٢١٦	أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح البدائل خلال التفاوض.	٤
٣	٠.٥٧	٢.٥٠	٣.٧٩	١٦	٤١.٩٤	١٧٧	٥٤.٢٧	٢٢٩	أستطيع كسب ثقة أطراف التفاوض واقناعهم.	٥

يلاحظ من الجدول السابق (٩) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٣٦-٢.٦٣) وبتباين معياري ما بين (٠.٥٠ - ٠.٥٧)

تصدرت العبارة (٢) والتي تنص على "أستطيع إبراز نقاط قوتي أثناء التفاوض مع الآخرين" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٣) وقد يرجع ذلك إلى أهمية عرض وتقريب وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع من أجل تحقيق أكبر قدر من المكاسب سواء أكان ذلك للحفاظ على مصالح قائمة بالفعل، أو للحصول على مصالح جديدة، أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على "لدي القدرة على التفاوض مع الآخرين" بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٦) وبالرغم من أن العبارة جاءت في مرتبة متأخرة إلا أنها حصلت على استجابة (٣٧.٤٤)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٦٠.٩٠)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة، وتشير النتائج إلى قدرة الطلاب على التفاوض مع الآخرين متوسطة، وتركز الدراسة على أن مهارة التفاوض من أهم المهارات الواجب توافرها لدى رواد الأعمال من أجل تطوير أعمالهم، وقد يتبادر إلى الذهن بان معظم الأفراد

يمتلكون هذه المهارة بنسب متفاوتة مثل التفاوض عند شراء أي سلعة، ولكن الأمر مختلف تماماً عندما يتعلق بالتفاوض في العمل، حيث يجب الحرص على تحقيق المكاسب المنشودة من التفاوض بما لا يؤثر على العلاقة بين الطرفين.

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٦٥	٢.٣٥	٩.٧٢	٤١	٤٥.٧٣	١٩٣	٤٤.٥٥	١٨٨	١	لدي القدرة على التكيف مع الظروف المستجدة
٥	٠.٥٩	١.٩٨	١٨.٢٥	٧٧	٦٥.٤	٢٧٦	١٦.٣٥	٦٩	٢	لدي القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجات مشروعى لمواكبة السوق.
٢	٠.٦٥	٢.٤١	٨.٧٧	٣٧	٤١.٢٣	١٧٤	٥٠	٢١١	٣	اعمل على الابتعاد عن الروتين الإداري.
١	٠.٦٢	٢.٥٩	٧.١١	٣٠	٢٦.٣٠	١١١	٦٦.٥٩	٢٨١	٤	إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
٣	٠.٧٨	٢.٣٦	١٨.٩٦	٨٠	٢٥.٥٩	١٠٨	٥٥.٤٥	٢٣٤	٥	لدي القدرة على تبسيط إجراءات العمل لتحقيق سرعة الأداء.

يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١.٩٨-٢.٥٩) وانحراف معياري ما بين (٠.٥٩ - ٠.٧٨) تصدرت العبارة (٤) والتي تنص على "إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام خبراتهم وقدراتهم" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٩) وقد يرجع ذلك إلى أنه على القيادة أن تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز، فالابتكار وسيلة لجعل المشروع أكثر مرونة وتلائم مع التغيرات المحلية والعالمية، ومن ثم على القيادة أن تكون قادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية أداء المشروع الريادي.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "لدي القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجات مشروعى لمواكبة السوق" بمتوسط مرجح قدره (١.٩٨) وبالرغم من أن العبارة جاءت في مرتبة متأخرة إلا أنها حصلت على استجابة (١٦.٣٥)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٦٥.٤)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى القدرة

المتوسطة للطلاب على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجات لها القدرة على مواكبة السوق.

### ثانياً- المهارات الفنية:

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة حل المشكلات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٣	٢.٦٢	٨.٠٦	٣٤	٢٢.٠٤	٩٣	٦٩.٩	٢٩٥	استخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجهني.	١
٥	٠.٦٦	٢.٣٥	١٠.٤٣	٤٤	٤٤.٠٧	١٨٦	٤٥.٥	١٩٢	اعمل على ابتكار اليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.	٢
٦	٠.٧١	٢.٢٩	١٥.١٧	٦٤	٤٠.٥٢	١٧١	٤٤.٣١	١٨٧	لدي القدرة على تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.	٣
٤	٠.٥٩	٢.٤٣	٤.٩٨	٢١	٤٦.٩٢	١٩٨	٤٨.١	٢٠٣	القدرة على تحديد الآثار المتوقعة من المشكلة.	٤
٣	٠.٦٢	٢.٤٧	٦.٨٧	٢٩	٣٩.١	١٦٥	٥٤.٠٣	٢٢٨	القدرة على تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، فنية).	٥
٧	٠.٧٢	٢.١٧	١٨.٩٦	٨٠	٤٥.٠٢	١٩٠	٣٦.٠٢	١٥٢	القدرة على تحديد المعلومات الناقصة لحل المشكلة.	٦
٢	٠.٦١	٢.٤٩	٦.١٦	٢٦	٣٨.١٥	١٦١	٥٥.٦٩	٢٣٥	القدرة على ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.	٧

يلاحظ من الجدول السابق (١١) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد

العينة تراوحت ما بين (٢.١٧-٢.٦٢) و(٠.٥٩-٠.٧٢)

تصدرت العبارة (١) والتي تنص على "استخدم الأسلوب العلمي في حل

المشكلات التي تواجهني" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٢) وقد يرجع

ذلك إلى تركيز الأسلوب العلمي لحل المشكلات على الموضوعية والتفكير

المنطقي غير المتحيز الذي يقوم على منهج علمي محدد بداية من تحديد المشكلة

وانتهاء باختيار القرار الأنسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف.

تلتها العبارة (٧) والتي تنص على "القدرة على ترتيب البدائل في قائمة

أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية" بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٩)

حيث حصلت على استجابة (٥٥.٦٩%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٣٨.١٥%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلي توافرها بدرجة متوسطة بالرغم من أن عملية اختيار البديل المناسب يتم من خلال مقارنة عامة للبدائل المطروحة من حيث ايجابياتها وسلبياتها، والنتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة وإمكانية تطبيقها ومن ثم ترتيب لتلك البدائل حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية تمهيداً لاختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة لحل المشكلة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "القدرة على تحديد المعلومات الناقصة لحل المشكلة" بمتوسط مرجح قدره (٢.١٧) وبالرغم من أن العبارة جاءت في مرتبة متأخرة إلا أنها حصلت على استجابة (٣٦.٠٢%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٤٥.٠٢%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلي توافرها بدرجة متوسطة بالرغم من أهميه تحديد المعلومات الناقصة بهدف التعرف على أسلوب المشكلة وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة.

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة برصد البيئة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٠	٢.٤٩	٥.٤٥	٢٣	٣٩.٥٧	١٦٧	٥٤.٩٨	٢٣٢	١	لدي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي أعمل بها.
٤	٠.٧٠	٢.١٤	١٨	٧٦	٤٩.٥٣	٢٠٩	٣٢.٤٦	١٣٧	٢	امتك القدرة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.
٢	٠.٦٦	٢.٣٧	٩.٩٥	٤٢	٤٣.٣٦	١٨٣	٤٦.٦٨	١٩٧	٣	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.
٣	٠.٦٧	٢.٢٣	١٣.٢٧	٥٦	٥٠.٤٧	٢١٣	٣٦.٢٦	١٥٣	٤	لدي القدرة على تحديد المخاطر البيئية التي بإمكانها أن تؤثر على مشروعى.

يلاحظ من الجدول السابق (١٢) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.١٤-٢.٤٩) وبتباين معياري ما بين (٠.٦٠-٠.٧٠).

تصدرت العبارة (١) والتي تنص على "لدي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي أعمل بها" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٩) وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل التحولات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي يشهدها المجتمع وجب مواكبة تلك التغيرات والاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "امتلك القدرة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل" بمتوسط مرجح قدره (٢.١٤) وبالرغم من أن العبارة جاءت في مرتبة متأخرة إلا أنها حصلت على استجابة (٣٢.٤٦)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٤٩.٥٣)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى توافرها بدرجة متوسطة بالرغم من أهميتها للعمل على إشباع حاجات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق التحسين المستمر في كافة أبعاد المنتج.

### ثالثاً- المهارات الشخصية:

جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بإدارة المخاطر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠.٧٠	٢.١٠	١٩.٩٠	٨٤	٥٠	٢١١	٣٠.٠٩	١٢٧	١	لدي القدرة على تخطي المشكلات التي تواجهني.
٦	٠.٦٠	٢.٢٥	٨.٧٧	٣٧	٥٧.١١	٢٤١	٣٤.١٢	١٤٤	٢	لدي القدرة على استثمار الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها.
٧	٠.٦١	٢.١١	١٣.٥١	٥٧	٦١.٨٥	٢٦١	٢٤.٦٤	١٠٤	٣	مستعد للمجازفة من أجل فكرة جديدة حتى لو كانت غير مضمونة.
٥	٠.٧٠	٢.٢٨	١٤.٦٩	٦٢	٤٢.٨٩	١٨١	٤٢.٤٢	١٧٩	٤	لدي القدرة على اختيار أنسب طريقة لإدارة المخاطر المشروع وفقاً لدرجات الأمان والتكلفة اللازمة.
٤	٠.٦٦	٢.٣٤	١٠.١٩	٤٣	٤٥.٥	١٩٢	٤٤.٣١	١٨٧	٥	لدي القدرة على تعرف المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروعى.

تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف  
لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٥٨	٢.٥٩	٤.٩٨	٢١	٣٠.٥٧	١٢٩	٦٤.٤٥	٢٧٢	٦	أتعاون مع فريق العمل في المشروع لمواجهة الخطر.
٣	٠.٥٣	٢.٥٥	١.٤٢	٦	٤١.٩٤	١٧٧	٥٦.٦٤	٢٣٩	٧	أتأكد من أن الإجراءات المتبعة أحدثت النتائج المرجوة منها.
١	٠.٥٥	٢.٦١	٣.٠٨	١٣	٣٣.١٨	١٤٠	٦٣.٧٤	٢٦٩	٨	أوثق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.

يلاحظ من الجدول السابق (١٣) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.١٠-٢.٦١) وانحراف معياري ما بين (٠.٥٣-٠.٧٠) - تصدرت العبارة (٨) والتي تنص على "أوثق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦١) وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة المخاطر تتطلب توافر بيانات ومعلومات عن المخاطر وتحليلها للاستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة. تلتها العبارة (٦) والتي تنص على "أتعاون مع فريق العمل في المشروع لمواجهة الخطر" بمتوسط مرجح قدره (٠.٥٨) وقد يعزى ذلك إلى الحرص على التدخل السريع ومواجهة المشكلات وإيجاد حلول جديدة نتيجة للاستفادة من قدرات وخبرات ومهارات ذوي الخبرة في حل المشكلات. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على "الدي القدرة على تخطي المشكلات التي تواجهني" بمتوسط مرجح قدره (٢.١٠) وبالرغم من أن العبارة جاءت في مرتبة متأخرة إلا أنها حصلت على استجابة (٣٠.٠٩)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٥٠)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلي أن قدرة الطلاب متوسطة على تخطي المشكلات.



جدول (١٤)  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإبداع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٥	٢.٥٥	-	-	٤٤.٧٩	١٨٩	٥٥.٢١	٢٣٣	١	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي.
١	٠.٦٧	٢.٦	١٠.١٨	٤٣	١٩.٩١	٨٤	٦٩.٩١	٢٩٥	٢	لدي القدرة على إتباع أساليب إدارية غير مألوفة وتتسم بالجرأة.
٤	٠.٥٥	٢.٥٢	٢.٨٤	١٢	٤٢.٤٢	١٧٩	٥٤.٧٤	٢٣١	٣	لدي القدرة على تحسين صورة مشروعي لدى العملاء الداخليين والخارجيين.
٧	٠.٧٤	٢.٣٣	١٦.١١	٦٨	٣٤.٨٣	١٤٧	٤٩.٠٥	٢٠٧	٤	لدي القدرة على خفض النفقات دون تأثير على جودة المنتجات التي يقدمها مشروعي.
٨	٠.٥١	٢.٢	٥.٢١	٢٢	٦٩.٩١	٢٩٥	٢٤.٨٨	١٠٥	٥	أقلل من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
٢	٠.٥٢	٢.٥٩	١.١٨	٥	٣٨.٦٣	١٦٣	٦٠.١٩	٢٥٤	٦	أشجع التنافس البناء بين الأفراد داخل مشروعي
٥	٠.٥٧	٢.٤٦	٤.٠٣	١٧	٤٦.٢١	١٩٥	٤٩.٧٦	٢١٠	٧	لدي القدرة على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لدعم الفكر الإبداعي للعاملين بمشروعي.
٦	٠.٥٧	٢.٣٩	٤.٥	١٩	٥٢.٣٧	٢٢١	٤٣.١٣	١٨٢	٨	أميل نحو إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه مشروعي.

يلاحظ من الجدول السابق (١٤) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٢-٢.٦) وبانحراف معياري ما بين (٠.٥-٠.٧٤).  
تصدرت العبارة (٢) والتي تنص على " لدي القدرة على إتباع أساليب إدارية غير مألوفة وتتسم بالجرأة" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦) وقد يرجع ذلك إلى التحرر من البيروقراطية من أجل الاستفادة من الفرص الجديدة والناشئة وتشجيع الإبداع والابتكار.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٥) والتي تنص على " أقلل من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام " بمتوسط مرجح قدره (٢.٢)

حيث حصلت على استجابة (٢٤.٨٨%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٦٩.٩١%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي قد يعزى لإتاحة الفرص لإطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد وتحفيزهم على الابتكار.

## جدول (١٥)

## استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ضبط النفس والانضباط

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٥٤	٢.٣٦	٣.٠٨	١٣	٥٧.٥٨	٢٤٣	٣٩.٣٤	١٦٦	١	لدي القدرة على السيطرة على انفعالاتي.
٢	٠.٤٩	٢.٥٩	-	-	٤٠.٥٢	١٧١	٥٩.٤٨	٢٥١	٢	أمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين بغض النظر عن توجهاتهم وأرائهم.
١	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٢٢	٣	أميل إلى العمل ضمن فريق عمل متكامل.
٥	٠.٦٤	٢.٣٧	٨.٥٣	٣٦	٤٦.٢١	١٩٥	٤٥.٢٦	١٩١	٤	لدي القدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين بمشروعي.
٣	٠.٥٣	٢.٥٤	١.٦٦	٧	٤٢.٤٢	١٧٩	٥٥.٩٢	٢٣٦	٥	أجيد التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر.
٤	٠.٦٢	٢.٤٦	٦.٨٧	٢٩	٣٩.٨١	١٦٨	٥٣.٣٢	٢٢٥	٦	لدي القدرة على امتصاص غضب من أتعامل معهم.

يلاحظ من الجدول السابق (١٥) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد

العينة تراوحت ما بين (٢.٣٦-٣) وبانحراف معياري ما بين (٠.٦٤-٠)

تصدرت العبارة (٣) والتي تنص على "أميل إلى العمل ضمن فريق عمل متكامل" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٣) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب بأهمية العمل ضمن فريق عمل متكامل حيث رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتشجيع التنافس البناء بين الأفراد، وزيادة المعرفة والمهارات لدى أعضاء الفريق، والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.

تلتها العبارة (٢) والتي تنص على "أمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين

بغض النظر عن توجهاتهم وأرائهم" بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٩) وقد يعزى ذلك

إلى الحرص على المواعمة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل من أجل المصلحة العامة للعمل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على "لدي القدرة على السيطرة على انفعالاتي" بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٦) حيث حصلت على استجابة (٣٩.٣٤%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٥٧.٥٨%) من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى قدرة الطلاب المتوسطة في السيطرة على الانفعالات.

جدول (١٦) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة الاعتماد على الذات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٥	٢.٦٩	٤.٧٤	٢٠	٢٠.٦٢	٨٧	٧٤.٦٤	٣١٥	لدي القدرة على العمل بنجاح بشكل مستقل.	١
٣	٠.٥٠	٢.٤٨	-	-	٥١.١٨	٢١٦	٤٨.٨٢	٢٠٦	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية.	٢
٤	٠.٦٤	٢.٤٣	٨.٥٣	٣٦	٣٩.٨١	١٦٨	٥١.٦٦	٢١٨	أتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب من أجل تطوير الذات.	٣
٢	٠.٥٨	٢.٤٩	٤.٥	١٩	٤١.٧١	١٧٦	٥٣.٧٩	٢٢٧	لدي القدرة على الربط بين الخبرات والمعارف المكتسبة لتطوير مشروعى.	٤

يلاحظ من الجدول السابق (١٦) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٤٣-٢.٦٩) وانحراف معياري ما بين (٠.٥٠-٠.٦٤) تصدرت العبارة (١) والتي تنص على "لدي القدرة على العمل بنجاح بشكل مستقل" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٩) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب ضرورة تحمل المسؤولية والحرص على النجاح فيما اسند إليه من أعمال، وثقته بنفسه وسعيه نحو الأفكار الجديدة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "أتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب من أجل تطوير الذات" بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٣) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الطلاب أن الأخطاء تخلق دروس معينه يجب الاستفادة منها، ومن ثم تحويلها إلى فرص تعلم .

### رابعاً- المهارات التكنولوجية:

جدول (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببناء العلاقات والشبكات

م	العبرة	درجة التوافر								
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	امتلاك القدرة على تطوير قدراتي في استخدام التكنولوجيا.	١٨٣	٤٣.٣٦	٢٢٨	٥٤.٠٣	١١	٢.٦١	٢.٤١	٠.٥٤	٢
٢	لدى القدرة على تصميم مشاريع إنتاجية.	١٧٢	٤٠.٧٦	١١٣	٢٦.٧٨	١٣٧	٣٢.٤٦	٢.٠٨	٠.٨٥	٧
٣	لدى القدرة على تسويق منتجات عن طريق الشبكات الالكترونية.	٩٢	٢١.٨	٢٢٩	٥٤.٢٧	١٠١	٢٣.٩٣	١.٩٨	٠.٦٨	٨
٤	لدى القدرة على تصميم مواقع الكترونية لأعمال تجارية.	٥٩	١٣.٩٨	٣٥٢	٨٣.٤١	١١	٢.٦	٢.١١	٠.٣٩	٦
٥	أتابع المستجدات في مجال المعلومات والاتصالات.	١٢١	٢٨.٦٧	٢٩٢	٦٩.١٩	٩	٢.١٣	٢.٢٦	٠.٤٩	٥
٦	أحرص على توفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.	١٩٣	٤٥.٧٣	١٨١	٤٢.٨٩	٤٨	١١.٣٧	٢.٣٤	٠.٦٧	٣
٧	أنوع في استخدام قنوات الاتصال مع الآخرين.	٢١٦	٥١.١٨	١٩٤	٤٥.٩٧	١٢	٢.٨٤	٢.٤٨	٠.٥٥	١
٨	لدى القدرة على تصميم نظام للمعلومات بسيط وكفء يساعد في عملية اتخاذ القرار.	١٨١	٤٢.٨٩	١٧٥	٤١.٤٧	٦٦	١٥.٦٤	٢.٢٧	٠.٧٢	٤

يلاحظ من الجدول السابق (١٧) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٤٨-١.٩٨) و بانحراف معياري ما بين (٠.٣٩-٠.٨٥).

تصدرت العبارة (٧) والتي تنص على "أنوع في استخدام قنوات الاتصال مع الآخرين" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٨) وقد يرجع ذلك إلى لنقل المعلومات والأفكار والخبرات بين الأفراد بقصد تحقيق أهداف معينة.

تلتها العبارة (١) والتي تنص على " امتلك القدرة على تطوير قدراتي في استخدام التكنولوجيا "بمتوسط مرجح قدره (٢.٤١) وقد يعزى ذلك إلى الحرص على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة في جميع المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تنعكس بدورها على سوق العمل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "لدي القدرة على تسويق منتجات عن طريق الشبكات الالكترونية" بمتوسط مرجح قدره (١.٩٨) حيث حصلت على استجابة (٢١.٨)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٥٤.٢٧)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى قدرة الطلاب المتوسطة على تسويق المنتجات عبر الشبكات الالكترونية.

جدول (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٥١	٢.٢٧	٢.٨٤	١٢	٦٧.٠٦	٢٨٣	٣٠.٠٩	١٢٧	١	لدي القدرة على عرض أفكارى بشكل موجز مراعية الهدف من الحديث معي.
٣	٠.٥٤	٢.٥٤	١.٨٩	٨	٤٢.٤٢	١٧٩	٥٥.٦٩	٢٣٥	٢	أتجنب رفع الصوت أثناء الحوار.
٨	٠.٧١	٢.١٤	١٩.١٩	٨١	٤٧.٨٧	٢٠٢	٣٢.٩٤	١٣٩	٣	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب للحديث.
٤	٠.٥٦	٢.٤٢	٣.٥٦	١٥	٥١.١٨	٢١٦	٤٥.٢٦	١٩١	٤	ابتعد عن التعليق على الأفراد أثناء الحوار.
٦	٠.٧٢	٢.٢١	١٧.٧٧	٧٥	٤٣.٨٤	١٨٥	٣٨.٣٩	١٦٢	٥	لدي القدرة على كتابة المخاطبات الرسمية بصورة صحيحة خالية من الأخطاء اللغوية والإملائية.
٧	٠.٦٦	٢.١٨	١٤.٤٦	٦١	٥٣.٥٥	٢٢٦	٣١.٩٩	١٣٥	٦	انصرف عن مشتتات الذهن أثناء الحديث مع الآخرين.
١	٠.٤٩	٢.٦٠	-	-	٤٠.٢٨	١٧٠	٥٩.٧٢	٢٥٢	٧	أراعي الدقة والوضوح في العبارات المكتوبة.
٢	٠.٥٦	٢.٥٩	٣.٥٦	١٥	٣٤.١٢	١٤٤	٦٢.٣٢	٢٦٣	٨	أتيح الفرص للآخرين للتعبير عن آرائهم.

يلاحظ من الجدول السابق (١٨) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.١٤-٢.٦٠) و(٠.٧٢-٠.٤٩)

تصدرت العبارة (٧) والتي تنص على "أراعي الدقة والوضوح في العبارات المكتوبة" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٠) وقد يرجع ذلك إلى الحرص على تحقيق الهدف المخطط له من عملية الاتصال.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب للحديث" بمتوسط مرجح قدره (٢.١٤) حيث حصلت على استجابة (٣٢.٩٤)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة كبيرة، و(٤٧.٨٧)% من أفراد العينة على توافرها بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى قدرة الطلاب المتوسطة على تحديد واختيار الوقت المناسب للحديث بالرغم من أهمية اختيار الوقت في تحقيق الهدف الرئيس للاتصال.

**المحور الثاني- أساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:**

ويندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارة فرعية، ويمكن عرض النتائج على النحو التالي:

### جدول (١٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٢٧	٢.٩٢	-	-	٧.٨٢	٣٣	٩٢.١٨	٣٨٩	طرح مقرر ريادة الأعمال والتوظيف على طلاب الجامعة لبناء ثقافة العمل الحر لدى صفوف الشباب.	١
٣	٠.٣١	٢.٨٩	-	-	١٠.٦٦	٤٥	٨٩.٣٤	٣٧٧	استضافة الجامعة لنماذج من رجال الأعمال الرياديين، لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب.	٢
٩	٠.٥٥	٢.٦٢	٣.٥٥	١٥	٣٠.٨١	١٣٠	٦٥.٦٤	٢٧٧	إعلان الجامعة عن جائزة تشجيعية لأفضل الأعمال الريادية.	٣
٧	٠.٥١	٢.٦٤	١.٦٦	٧	٣١.٩٩	١٣٥	٦٦.٣٥	٢٨٠	تشجيع الجامعة المشاريع الريادية على الاشتراك في المعارض بالخارج.	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٥٥	٢.٧٢	٢.١٣	٩	٢٤.١٧	١٠٢	٧٣.٧	٣١١	٥	عقد بروتوكولات مع قطاعات المجتمع المختلفة لتدريب طلاب الجامعة على الأنشطة الريادية.
٥	٠.٤٧	٢.٧٧	٢.١٣	٩	١٨.٩٦	٨٠	٧٨.٩١	٣٣٣	٦	إنشاء موقع الكتروني مرجعي للمباردين يتضمن كل ما يتعلق بالمشاريع الريادية.
٤	٠.٣٦	٢.٨٤		-	١٥.٦٤	٦٦	٨٤.٣٦	٣٥٦	٧	مساعدة الجامعة للمبتكرين في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق.
٨	٠.٥٣	٢.٦٣	٢.٦١	١١	٣١.٥١	١٣٣	٦٥.٨٨	٢٧٨	٨	عقد ورش عمل حول ريادة الأعمال والتوظيف بالجامعة.
١	٠.٢٦	٢.٩٣	-	-	٧.٣٥	٣١	٩٢.٦٥	٣٩١	٩	إنشاء وحدة لريادة الأعمال والتوظيف بالجامعة.
١٠	٠.٥٧	٢.٥٥	٣.٧٩	١٦	٣٧.٤٤	١٥٨	٥٨.٧٧	٢٤٨	١٠	عقد دورات تدريبية حول ريادة الأعمال والتوظيف في الجامعة.

يلاحظ من الجدول السابق (١٩) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٥٥-٢.٩٣) وانحراف معياري ما بين (٠.٢٦ - ٠.٥٧). تصدرت العبارة (٩) والتي تنص على "إنشاء وحدة لريادة الأعمال والتوظيف بالجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٩٣) وقد يرجع ذلك إلى أهمية وحدة لريادة الأعمال والتوظيف في دعم الطلاب الرياديين في تجاوز المرحلة التأسيسية لمشاريعهم، وتقديم الاستشارات الداعمة لهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عوض الله سليمان عوض الله محمد، أشرف محمود أحمد محمود، (٢٠١٤) ضرورة توفير الجامعة للمناخ التنظيمي الداعم لريادة الأعمال في دعم مشروعات الطلاب. في حين توصلت دراسة (راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي، ٢٠١٦) حاجة وحدة ريادة الأعمال بالجامعة لمزيد من الجهد والعمل فيما يخص تفعيل أنشطتها والوعي ببرامجها وخططها باستمرار والترويج والدعاية والإعلان لأنشطتها.

تلتها العبارة (١) والتي تنص على "طرح مقرر ريادة الأعمال والتوظيف على طلاب الجامعة لبناء ثقافة العمل الحر لدى صفوف الشباب" بمتوسط مرجح قدره (٢.٩٢) وقد يعزى ذلك إلى أن وظيفة الجامعات تتمثل في خلق الابتكار مع

إنتاج المعرفة الجامعية حيث ينظر اليوم إلى الجامعات بشكل متزايد على أنها محركات للابتكار، فهي لا تحتاج فقط إلى توفير القوى البشرية المدربة والمطبوعات للمجتمع، ولكن المنتجات الجديدة والعمليات الجديدة والخدمات الجديدة التي تسهم في النمو الاقتصادي ومن ثم فطرحة الجامعة مقرر ريادة الأعمال والتوظيف يعزز الفكر الريادي ويوجه الطلاب نحو ثقافة العمل الحر. وتوصلت دراسة (حسام بن إبراهيم بن حسين المخيزيم، ٢٠١٧) من أبرز المعوقات التي تواجه تنمية ثقافة ريادة الأعمال وجود موروثات ثقافية لدى الطلاب تحثهم على التمسك بالوظائف الحكومية، باعتبارها أكثر أماناً. في حين أكدت دراسة (سامي الأخضر الدبوسي، ٢٠١٧) ودراسة (حسين عليان الهرامشة، ٢٠١٦) تقضيل الطلاب الحصول على الوظائف التي تحقق الاستقرار الوظيفي لهم. وأشارت دراسة (عبد الملك بن طاهر المخلافي، ٢٠١٧) معاناة الجامعات الحكومية في المملكة من نقص توافر مقررات دراسية كفيلة بإعداد طلبة لديهم القدرة والروح الريادية العالية. وأكدت دراسة (You, Zhu & Ding، ٢٠١٧) ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتنمية روح ريادة الأعمال للطلاب الجامعيين.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على " عقد دورات تدريبية حول ريادة الأعمال والتوظيف في الجامعة" بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٥) حيث حصلت على استجابة (٥٨.٧٧%) من أفراد العينة على أهميتها بدرجة كبيرة، و(٣٧.٤٤%) من أفراد العينة على أهميتها بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى الدورات التدريبية تسهم في تحسين المعارف والمهارات لدى المتدربين وتطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم الأدائية، لينعكس ذلك على مجالات عملهم وتخصصاتهم بشكل إيجابي وفعال. وتوصلت دراسة (سعيد عبده نافع، ٢٠١٨) من تحليل البيئة الداخلية للجامعات السعودية وجد أنه من أبرز جوانب القوة تتمثل في عقد دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.

وفيما يخص السؤال المفتوح الخاص بإضافة أي أساليب أخرى لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب الجامعة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة جاءت الإجابات على النحو التالي:



- تصمم الجامعة موقع الكتروني بإدارة أساتذة الجامعة حيث يعرض الطلاب بالموقع أفكارهم ومشاريعهم المراد تنفيذها ويختار الأساتذة أفضل الأفكار ومن ثم تسهل الجامعة مع صاحب الفكرة تنفيذها بمفرده في حالة مقدرته المالية أو من خلال إيجاد جهات تمويلية لمشروعة في حالة عدم استطاعته مادياً.

- عقد دورات تدريبية عن إدارة الأعمال، المهارات الناعمة، كيفية كتابة السيرة الذاتية.

- إنشاء جامعة القاهرة عدة مشاريع يعمل بها طلاب الجامعة كمشاريع لتصنيع الأثاث، للميكانيكا وتكون هذه المشاريع تحت إشراف جامعة القاهرة .

### المحور الخامس- تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يهدف المحور الحالي إلى وضع تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتحقيقاً لهذا الهدف فإنه ينبغي التعرض لفلسفة التصور المقترح، مبادئ التصور المقترح، أهداف التصور المقترح، مرتكزات التصور المقترح، مراحل تطبيق التصور المقترح، متطلبات تطبيق التصور المقترح، معوقات تطبيق التصور المقترح وآليات التغلب عليها، الجهات المنوط بها تنفيذ التصور.

#### أولاً- فلسفة التصور المقترح:

السعي نحو تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتقوم هذه الفلسفة على:

- تأهيل طلاب الجامعات على ريادة الأعمال، من خلال تنمية المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الريادية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- خفض معدلات البطالة المتفاقمة بين خريجي الجامعات، والوفاء بالاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

#### ثانياً- مبادئ التصور المقترح:

- ينبغي مراعاة هذه المبادئ عند وضع التصور المقترح وهي:
- وضع أهداف محددة للتصور المقترح.
- قابل للتطبيق في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

### ثالثاً - أهداف التصور المقترح:

**الهدف العام:** تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. ويندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

- توفير المعارف والمهارات المتعلقة بريادة الأعمال لطلاب الجامعة.
- توفير الدعم والرعاية للمشروعات الصغيرة حتى تنمو وتتوازن وتستطيع التشغيل الذاتي بما يقلل من فرص التعثر والخروج من السوق.
- إسهام ريادة الأعمال في تحقيق الأهداف الاقتصادية لكونها القوة التي تقف خلف الإبداع والابتكار وتوليد فرص العمل.
- تحقيق الترابط والتكامل بين المشروعات الصغيرة والجامعات ومراكز البحوث والشركات الكبرى.
- التوظيف الذاتي لطلاب الجامعة، حيث توفر ريادة الأعمال المزيد من الفرص التي تناسب القوى العاملة.
- تعزيز العلاقة بين الجامعات وقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية.
- ترسخ سياسة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل المؤسسة كبديل للسلوك الريادي الفردي لمنسوبي المؤسسة.
- خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية.
- تحديد متطلبات البيئة الاقتصادية والحوافز المناسبة لرواد الأعمال وتشجيع ريادة الأعمال ليتمكن الرياديين من التعامل مع التحديات التي تواجههم بما يتصل ببنية مشروعاتهم، وبالبيئة الاقتصادية العالمية السريعة التطور والتقلب والتغيير.
- الربط بين تنمية الموارد البشرية (رواد الأعمال) وبين تأسيس وتطوير المشروعات الصغرى والريادية.

- التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة والإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني لرواد الأعمال.
- خلق القدرة على تصميم منظمات ريادة الأعمال بكافة أنواعها في سياقات مختلفة وفهم كيفية تشغيلها بنجاح.
- إعداد نخبة من أعضاء هيئة التدريس في مجال ريادة الأعمال من خلال البعثات للجامعات العالمية الرائدة ذات الخبرة العريقة في مجال البحث وتعليم ريادة الأعمال.
- جودة البرامج التدريبية من حيث: المحتوى والتنظيم وتعدد وتنوع الوسائل وملائمة التوقيت حتى تكون جاذبة للفئة المستهدفة.
- إحداث نقلة نوعية في الأداء التعليمي والأداء البحثي وأداء الدراسات العليا والأداء المتعلق بالأنشطة الطلابية والأداء المالي والإداري.
- التخلص من بعض البرامج الجاذبة للأعداد الكبيرة من الطلاب ولا يحتاجها سوق العمل، والتركيز على البرامج التي يحتاجها سوق العمل.

رابعاً: مرتكزات التصور المقترح

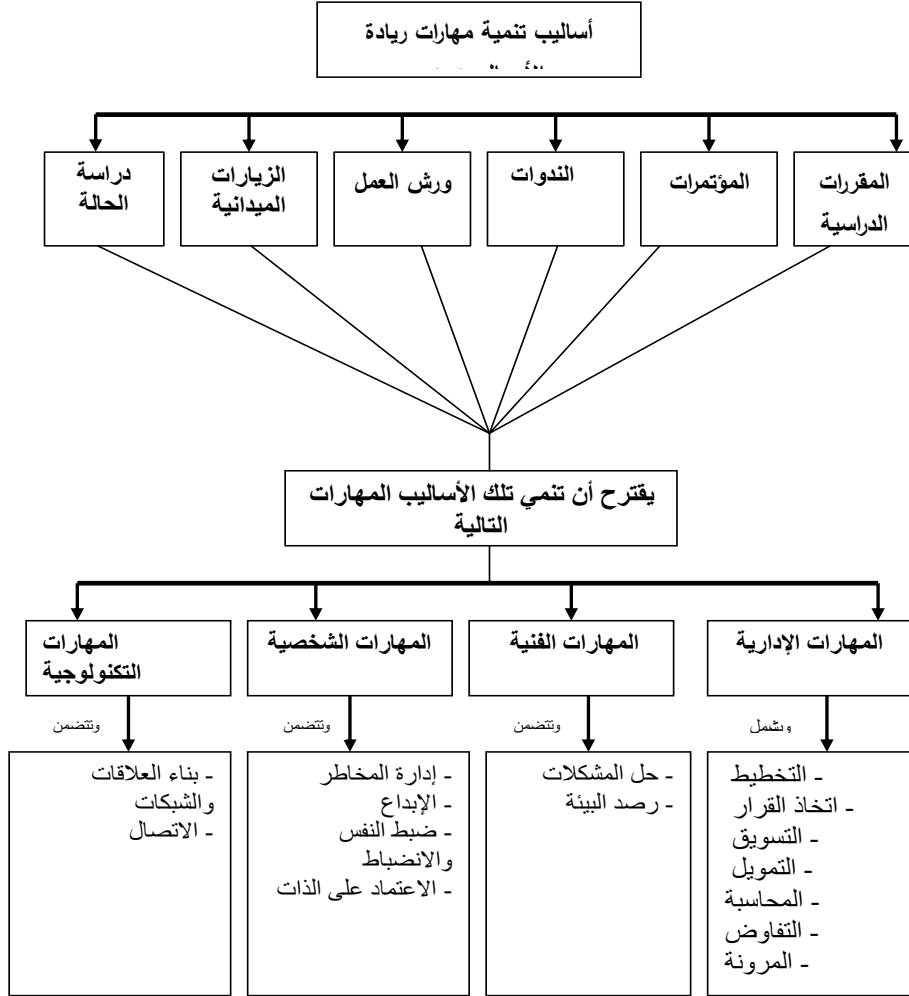
من خلال الدراسة التحليلية النظرية للأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع ونتائج الدراسة الميدانية، وجب وضع تصور مقترح ليكون دافعاً لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في كل من المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الشخصية، المهارات التكنولوجية على النحو التالي:

تعرض الباحثة مهارات ريادة الأعمال والتوظيف المقترح تنميتها، وأساليب

تنمية تلك المهارات من خلال الشكل التالي:

## شكل (10)

مهارات ريادة الأعمال والتوظيف وأساليب  
تنميتها



المصدر: إعداد الباحثة

**وفيما يلي الشرح بالتفصيل:**

تتنوع أساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- **المقررات الدراسية:** تسهم المقررات الدراسية في تزويد الطلاب بالمهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لسوق العمل، ومن ثم يقترح طرح الجامعة لمقرر عن "ريادة الأعمال" حيث يسهم المقرر في غرس وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال والعمل الحر لدى الشباب، وتطوير مفاهيم الإبداع والابتكار لدى طلاب الجامعات.

ب- **المؤتمرات:** تتيح المؤتمرات تبادل التجارب وزيادة المعارف والخبرات المهنية والبحثية. لذا يقترح عقد الجامعة لمؤتمر سنوي عن ريادة الأعمال لوقوف الطلاب على الواقع الحالي لسوق العمل، وما يحتاج إليه أرض الواقع، والتعرف على التحديات والعقبات التي تواجه الرياديين وكيفية التغلب عليها.

ج- **الندوات:** حيث تتيح تبادل الخبرات والآراء وتزداد فرص التعرف على الأشخاص الذين يعملون في نفس المجال ومن ثم تزداد فرص الإبداع والنزول إلى أرض الواقع.

د- **ورش العمل:** تتيح الحصول على المعلومات بشكل مجال معين، وتسمح للأشخاص المبتدئين في مجال ما باكتساب الخبرات حيث يتم طرح الأسئلة وأداء التدريبات ومن ثم يتم تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.

هـ- **الزيارات الميدانية:** تعد المعلومات التي يحصل عليها المتدربون بشكل مباشر أكثر واقعية وملموسة حيث مشاهدة الأشياء والعمليات في بيئتها الطبيعية.

و- **دراسة الحالة:** يتم من خلالها توفير بيانات ومعلومات عن مشكلة حقيقية من أجل اتخاذ قرار أو حل لها، بغرض تنمية قدرة المتدرب على اكتشاف المشكلة والحكم الموضوعي المبني على الحقائق، وإكسابه القدرة على اتخاذ القرار.

ويقترح أن تقوم هذه الأساليب بتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف ولعل من أهم تلك المهارات ما يلي:

**أولاً- المهارات الإدارية:**

بعد التعرض لأساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف، يقترح أن تنمي عدة مهارات فرعية لعل من أهمها ما يلي:

### أ- التخطيط:

- يسهم التخطيط في تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع الريادي، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، ومن ثم يقترح تنمية مهارة التخطيط من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي:
- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
  - إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطاتهم المختلفة والتأكد من أن كل أداء تم في الوقت والأسلوب المحدد له.
  - القدرة على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، ووضع السياسات والقواعد المناسبة لتحقيق الأهداف.
  - القدرة على الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد، بحيث يتم توزيع المهام على أساس قدرات واستعدادات الأفراد.
  - القدرة على وضع الخطط الخاصة بالمشروع الريادي في ضوء الإمكانيات المتاحة.
  - وضع إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
  - اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين بالمشروع الريادي على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقييم.
  - زيادة فعالية الرقابة حيث تساعد الرياديين في تعرف ما يلي:
    - الوضع المالي في نهاية الفترة المغطاة بالميزانيات التقديرية.
    - تقييم السياسات التي أدت إلى الوضع المالي.
    - تقييم الموقف المالي المتوقع من حيث السيولة والربحية والنشاط والمديونية.
    - تقييم التخطيط وتقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.
    - الحد من سوء استخدام الموارد المتاحة.
  - القدرة على التفويض بحيث يقوم الريادي بالقيام بالأعمال الأكثر أهمية، لضمان سير العمل من جهة، وتحفيز المرؤوسين لشعورهم بالدور الذي يمارسونه.

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي وتخطيط السيناريو واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة في ضوء معلومات محدودة.
- نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتتقبل النقد.
- إجراء تحليلات علمية للإمكانيات المتاحة بالمشاريع الريادية ومصادر القوة والضعف ورصدها سعياً للمواءمة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها.
- التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمشروع.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه لخدمة المشروع.
- تحديد المهام والواجبات المراد تنفيذها بدقة وبوضوح للحد من الازدواجية في أداء الأعمال بما يحقق أهداف المشروع.
- الموضوعية التامة وعدم التحيز في جميع مراحل عملية التقييم.
- القدرة على تحليل البيانات الكمية، فأغلب المشروعات تقيس مدى نجاحها بالأرقام، ومن ثم يجب على العاملين فهم الإحصائيات من أجل تخطيط وعمل أفضل مما يدر أمولا أكثر على المشروع الريادي.
- تحسين وتطوير إجراءات العمل والارتقاء بمستوى الخدمة إلى الأفضل من حيث الجودة والكفاءة.
- وضع مؤشرات قياس الأداء لكل الأهداف التشغيلية للخطة الاستراتيجية.
- توفير نظام للتقويم الشامل لأداء جميع العاملين يتضمن معايير واضحة ومحددة للتقويم.
- تعميم معايير التقييم على جميع العاملين من بداية المشروع الريادي، وتنظم لقاءً لشرحها، والتعريف بالممارسات التي تقي بها وبأعلى المستويات.
- وجود آليات تلزم كل طرف بتقويم أداء رئيسه، وتقويم أداء مرعوسيه في سرية تساعد على الصدق في التقويم.
- تستخدم أدوات للتقويم تضمن موضوعيته واستخراج نتائجه بدقة.

### ب- اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، نظراً لارتباطه الوثيق بالوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، حيث يوجه القرار الصائب العمل نحو الأهداف المنشودة بمشاركة أعضاء الفريق الإداري (بالتنسيق مع مختلف الأجهزة الإدارية والأقسام). ومن ثم يقترح أن تنمي مهارة اتخاذ القرار البنود التالية:

- البحث عن مصادر المعلومات المختلفة والتحقق من صدقها.
- جمع البيانات والإحصائيات و تحليلها وتفسيرها وما تعكسه من مؤشرات اقتصادية واجتماعية.
- مشاركة العاملين بالمشروع الريادي في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم، وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم، تؤدي جميع تلك الممارسات إلى تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين.
- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

### ج- التسويق:

يؤدي التسويق دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع المحلي من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة لإشباع حاجات المستهلكين بأسعار تقع ضمن قوتهم الشرائية. ومن ثم يقترح أن تنمي مهارة التسويق البنود التالية:

- تقسيم السوق إلى عدة قطاعات سوقية، بحيث يتكون كل قطاع سوقي من مجموعة من العملاء المتشابهين في حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم، وذلك لكي يكون التسويق مجدي ويحقق أهدافه.
- تعد الجودة مفتاحاً أساسياً لتصدر المنافسة الدولية وتحقيق المكانة التسويقية الملائمة للمشاريع الريادية.
- التحول من الحدود المحلية والإقليمية إلى الحدود العالمية والتسويق الدولي.
- التسويق الإلكتروني لما له من أهمية في دعم متخذ القرار من خلال توفير تيار متدفق من المعلومات عن العملاء (خصائصهم، احتياجاتهم) والمنافسين (منتجاتهم، أسعارهم، استراتيجياتهم) والموردين والوسطاء وكافة الأطراف ذات العلاقة.



- إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية ومع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي يقدمها المشروع بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المشروع.
- التعرف على الشركات المماثلة الموجودة بالسوق.
- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية لتمييز للمشروع.
- رفع كفاءة الاتصالات التسويقية للمشروع الريادي حيث تتيح تبادل رسائل إلكترونية تفاعلية سواء أكانت نصية رسالة مكتوبة أو صوتية مكالمات هاتفية بصورة سريعة مع العملاء.
- إتقان اللغة الإنجليزية للتمكن من تسويق المنتجات عبر الإنترنت باستخدام اللغة العالمية للشبكة العنكبوتية.
- التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلكين في السوق.
- تطوير استراتيجيات تسويقية قادرة على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

#### د- التمويل:

- يعد التمويل عنصراً هاماً لإنشاء المشروع ولتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن ثم يقترح أن تنمي مهارة التمويل البنود التالية:
- تحديد الموارد المطلوبة للمشروع والخاصة بكل نشاط من الأنشطة والجدولة المبدئية للمشروع .
- حساب التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع من تحديد مصادر التمويل المتاحة للمشروع.
- ترشيد الإنفاق بإتباع الأساليب العلمية التي يمكن من خلالها رفع الكفاءة النوعية لاستخدام الموارد المتاحة؛ ومن هذه الأساليب: الربط بين النفقة وأغراضها، وأسلوب تكاليف الأنشطة، التخطيط الكفاء للموارد البشرية.
- إعداد نظام مبدئي لمتابعة المشروع يحتوي على التقارير الموضحة للتوريدات ومعدلات الانجاز والاستهلاك من الموارد الرئيسية.
- القدرة على إنجاز المعاملات إلكترونياً وبتكلفة منخفضة.

#### هـ- المحاسبة:

- لما كان للمحاسبة من دور هام في تحليل العمليات المالية وتسجيلها والاستفادة من نتائجها، فإنه يمكن تنمي مهارة المحاسبة من خلال البنود التالية:

- الإلمام بنوعيات مؤسسات الأعمال والهيئات والمنظمات وأطرها القانونية وأنشطتها الاقتصادية وطبيعتها الفنية.
- تعرف إجراءات (التسجيل \_ التبويب \_ التحليل \_ العرض \_ التفسير) للعمليات المالية المعدة يدوياً وإلكترونياً.
- التعامل مع الأرقام وتحليلها وتفسير مدلولاتها.
- تطبيق الطرق والأساليب والإجراءات والنماذج المحاسبية الملائمة وإعداد التقارير والقوائم المالية وملحقاتها.
- تحديد كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المخطط في حالة ثبات السعر.
- تحديد المزيج البيعي في حالة بيع عدة أصناف ذات هوامش ربح مختلفة بحيث يحقق المشروع أكبر ربحية في ضوء تشكيلة المنتجات وتشكيلة المبيعات المثلى.
- إيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة للنتج المسؤولة عن التكاليف والإيرادات.
- إعداد الموازنات التخطيطية المالية والنقدية ودراسات الجدوى والتحليل والتقييم لبدائل الاستثمار مالياً ومحاسبياً وتقارير متابعة التنفيذ.
- اتخاذ قرارات سليمة بالنسبة للسلع والمنتجات التي لا يغطي سعرها في السوق تكاليفها الكلية، إما الاستمرار في الإنتاج مع التحسين أو التوقف عن الإنتاج.
- تحديد أنسب سعر بالنسبة لمنتج جديد في ضوء السوق الحالي.
- مقارنة النتائج المحققة في فترة الحالية بما تحقق من نتائج في الفترات السابقة.
- العرض الجيد للمعلومات من خلال التقارير المحاسبية سواء داخل المشروع الريادي أو خارجها (مع الموائمة بين الإفصاح المستهدف وسرية المعلومات). تحليل نتائج المقارنات السابقة بغرض التقصي عن العوامل المختلفة التي كان لها أثر في اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة.

- وضع الخطط في ضوء التحليل والمقارنات بين الأهداف بغرض استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال ممكن في سبيل تحقيق الأهداف.
- تمييز واختيار الطرق والأساليب المحاسبية الملائمة لطبيعة نشاط المشروع الريادي.
- تقييم الأداء والرقابة للتأكد من تحقق الأهداف والخطط والمعايير الموضوعية.
- تقييم الوضع التنافسي للمشروع الريادي والعمل بروح الفريق لضمان استمرارية الميزة التنافسية على المدى البعيد.
- استخدام مؤشرات الأداء كأداة فعالة لمدخل المحاسبية الشاملة بصفة مستمرة ويتضمن جمع وتحليل واستخدام البيانات لتحديد الاحتياجات المتجددة للمشروع الريادي، حيث ينبغي تدريب العاملين على جمع وتحليل البيانات، وتحديد أوجه التباين بين النتائج المرغوبة والحالية، وتقييم مدي قدرتهم على استخدام أدوات عديدة بما فيها التكنولوجيا لتنظيم وتحليل البيانات.
- إجراء الفحص والتدقيق والمقارنة والاستنتاج والتدليل والتوثيق للمستندات والحسابات والقوائم.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية والتخطيط للأموال اللازمة والرقابة عليها بما يضمن تحقيق الأرباح المناسبة.
- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الإقليمية أو العالمية كمتطلبات أساسية لقياس كفاءة الأداء للوصول إلى مستويات عالية من الجودة سواء ما يتعلق منها بتصميم المنتج أو الخدمة أو الأداء لتحقيق الانسجام مع متطلبات المستهلك.

#### و- التفاوض:

- يتمثل التفاوض في الاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين. ولما كان للتفاوض من دور رئيس في المشاريع الريادية فإنه يمكن تنمية مهارات التفاوض من خلال البنود التالية:
- تحديد قضايا التفاوض، وكيفية بحثها، واتخاذ قرارات بشأنها.
- القدرة على تحديد الأهداف التفاوضية وتحويلها إلى أهداف مرحلية وإجرائية.

تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف  
لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

- القدرة على صياغة برنامج زمني بتنفيذ كل مستوى من الأهداف.
- الإلمام بالتسلسل والترتيب المنطقي للتفاوض لیتضمن: (البداة بافتراضات معينة لكلا طرفي التفاوض - تبادل المعلومات بين الطرفين - تحديد المواقف من تلك الافتراضات - التحرك نحو تحقيق التقارب - التوصل إلى القرارات).
- وضع خطة بديلة للوصول إلى الهدف العام في حالة عدم التمكن من تحقيق بعض الأهداف المرحلية.
- التوصل إلى نقاط مشتركة والتركيز عليها أثناء التفاوض.
- الحرص على اقتناص الفرص والحصول على أعلى المكاسب.

### ز- المرونة:

تعرف المرونة في أبسط معانيها القدرة على التكيف مع مواقف الحياة المختلفة، وتقبل الآخرين وأفكارهم ومن ثم يقترح أن تتمي مهارة المرونة البنود التالية:

- المرونة في التعامل مع الآخرين والاستفادة من تجاربهم.
- إزالة الحواجز، والحدود، والعراقيل حتى يعمل الجميع بروح الفريق الواحد.
- المرونة في التصرف والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة.
- تقبل الآراء النقدية البناءة وطرحها للنقاش أثناء الاجتماعات.
- القدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين بالمشروع الريادي.
- القدرة على إضافة منتجات أو تغيير المقترحات البيعية بسرعة هائلة.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتوضيح الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

## ثانياً- المهارات الفنية:

بعد التعرض لأساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال، يقترح أن تنمي المهارات الفنية عدة مهارات فرعية لعل من أهمها ما يلي:

### أ- حل المشكلات

تسعى المشاريع الريادية نحو تصدر مكانة متقدمة ومرموقة في عالم يتسم بالتناقضات والتحديات والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات صائبة. ومن ثم يمكن تنمية مهارة حل المشكلات من خلال البنود التالية:

- القدرة على طرح البدائل واختيار المناسب منها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- القدرة على دراسة الحلول البديلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة علي ذلك في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمشروع الريادي ليكون منسجماً مع سياساتها واستراتيجياتها.
- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استناداً للموارد والإمكانيات المتاحة.
- الاعتماد على التجارب والمعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة.
- تعرف احتمالات الفشل والوقوع في الأخطاء وكيفية تجنب ذلك أو التخفيف منه.

### ب- رصد البيئة:

- نظراً لما يشهده العالم من تغيرات سريعة ومتلاحقة على كافة الأصعدة الإقليمية والعالمية، يقترح تنمية مهارات رصد البيئة من خلال البنود التالية:
- تفسير الأحداث الاقتصادية وما يسفر عنها من معاملات مالية وتوجيهها محاسبياً بالأسلوب الملائم.

- تحديد التهديدات والمخاطر البيئية التي بإمكانها أن تؤثر على المشروع الريادي.
- التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها مما يحسن قدرة المشروع الريادي على البقاء والنمو.
- المحافظة على البيئة ضد التلوث (الأبخرة، الغازات، النفايات السائلة والصلبة، الضجيج)

### ثالثاً- المهارات الشخصية:

- بعد التعرض لأساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال، يقترح أن تنمي عدة مهارات فرعية لعل من أهمها ما يلي:
- أ- إدارة المخاطر
- تعد إدارة المخاطر السبيل الرئيس لتحديد كافة التحديات المستقبلية التي قد تؤثر على سير المشروع الريادي، ومن ثم يقترح تنمية مهارة الإبداع من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي:
- تعرف المخاطر المحتمل حدوثها لمشروع حسب طبيعة المشروع ونطاقه.
- تحديد المخاطر التي من الممكن حدوثها في المستقبل ووضع خطة ابتدائية لمنع حدوث هذه المخاطر أو التقليل من عواقبها وآثارها.
- بناء فريق عمل لإدارة المخاطر وتشجيع الأعضاء على المناقشات لتحديد المخاطر التي بإمكانها تعريض المشروع للخطر.
- القدرة على قياس المخاطر عند وقوعها من حيث درجة تأثيرها واحتمالية تكرار حدوثها وتقدير العواقب الناتجة عنها وحجم الخسائر المتوقعة.
- القدرة على تحديد البديل الأمثل التعامل مع الأخطار التي تواجه الفرد أو المشروع الريادي.
- القدرة على استخدام الموازنات التخطيطية الجارية والنقدية في إدارة المخاطر التشغيلية قصيرة المدى.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية في جانبي الموارد والإنفاق، لتجنب الوقوع في العسر المالي.

- التعامل الايجابي مع المواقف المختلفة بما يمكن من تحويل التهديدات إلى فرص.
- إنشاء قاعدة بيانات تشمل وصفا دقيقا للمخاطر خلال دورة حياة المشروع لتكون مرجعا لإدارة المخاطر المستقبلية.
- العمل بروح الفريق للاستفادة من كافة الخبرات والمعارف والقدرات المتوفرة لدى أعضاء الفريق.

### ب- الإبداع:

- يعد الإبداع وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تنشأ الميزة التنافسية بتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومن ثم يقترح تنمية مهارة الإبداع من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي:
- التعليم القائم على الإبداع والابتكار، حيث تتطلب ريادة الأعمال التدريب على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية القابلة للتحويل إلى منتجات اقتصادية.
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- زيادة القدرة التنافسية للمشروع الريادي من خلال استمرارية التحسين في الجودة.
- التحليل والاستنتاج وإتباع المنهج العلمي في التفكير.
- تطبيق أسس ومبادئ التفكير الابتكاري.
- النقد والتمييز واكتشاف العناصر الإيجابية والسلبية في المسائل والقضايا المطروحة.
- عرض الأفكار ووجهات النظر بوضوح وإبداء الرأي بأسلوب علمي مدعم بالأدلة والموضوعية.
- التنمية المعرفية والفكرية والتعلم الذاتي المستمر.

- استخدام أساليب حل المشكلات على المستوى الفردي أو المؤسسي بكفاءة عالية.
- إدارة الذات والتعامل مع ضغوط العمل.
- الابتكار والتطوير والتحسين المستمر في العمل.
- ابتكار وتصميم النظم المحاسبية وأدلة العمل واقتراح التحسين المستمر وفق المتغيرات الحادثة.

### ج- ضبط النفس والانضباط:

- يسهم ضبط النفس والانضباط في تجنب المشكلات ورفع القدرة علي التفكير ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة، لذا يقترح تنمية مهارة ضبط النفس والانضباط من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي:
- إعطاء الطرف الآخر وقتاً كافياً للرد والاشتراك في الحوار.
  - القدرة على ضبط النفس في المواقف المثيرة للانفعال والابتعاد عن الاندفاع والتهور.
  - تزويد الرياديين بالمهارات اللازمة لإدارة ضغوط العمل ومواجهة الصراعات في بيئة العمل.
  - القدرة علي كسب تعاون الآخرين واحترام الرأي الآخر.

### د- الاعتماد على الذات:

- تجدر الإشارة أن الاعتماد على الذات لا يعني الابتعاد عن العمل الجماعي والعمل ضمن فريق، بل يعني أن الفرد الذي لديه القدرة على الاعتماد على الذات يعد الأكثر نجاحاً في العمل ضمن فرق العمل وإدارتها، ومن ثم يقترح تنمية مهارة الاعتماد على الذات من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي:
- التخطيط الدائم للأهداف المرجو تحقيقها والبعد عن الفوضى والارتجالية قدر الإمكان، وتوجيه الجهد نحو هدف واضح ومحدد.
  - إدارة الوقت حيث القدرة على الاستخدام الأمثل للوقت من خلال تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف لتحقيقها، وتحديد الأولويات من خلال التخطيط والمتابعة وعمل جداول الأعمال.



- تقييم الذات من خلال تقويم الأعمال بصفة مستمرة والقيام بالتغذية الراجعة بصفة دورية، فمعرفة الفرد لطاقاته ومراقبة تطوره ومتابعة نتائج التخطيط باستمرار يساهم في تطوير الفرد لذاته.
- الثقة بالنفس وذلك من خلال إيمان الفرد بأهدافه وقدراته وإمكانياته.
- إدارة العلاقات الاجتماعية وتمثل القدرة على تكوين شبكة العلاقات الاجتماعية الايجابية مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال العمل في فريق.
- تجنب معوقات الاعتماد على الذات وتتضمن: النظرة الدونية للإمكانات الذاتية، مصاحبة المثبتين، تهويل الأمور، إلقاء اللوم على الآخرين.

#### رابعاً- المهارات التكنولوجية:

بعد التعرض لأساليب تنمية مهارات ريادة الأعمال، يقترح أن تنمي المهارات التكنولوجية عدة مهارات فرعية لعل من أهمها ما يلي:

#### أ- بناء العلاقات والشبكات:

يمثل بناء العلاقات والشبكات الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المعلومات وتداولها من مصدر إلى مصدر آخر، وعلى هذا يقترح أن تنمي بناء العلاقات والشبكات البنود التالية:

- تشجيع توظيف التكنولوجيا في انجاز الأعمال والمهام المطلوبة.
- رفع قدرة الرياديين على استخدام التكنولوجيا المتطورة بما ينعكس على مستوى جودة منتجاتهم وقدرتهم على المنافسة في الأسواق الدولية.
- إنشاء قواعد للبيانات تشمل مختلف الإدارات مع الحرص على دقة المدخلات وتحديثها المستمر.
- القدرة على تصميم نظام للمعلومات بسيط وكف يسهل عملية اتخاذ القرارات.
- توافر نظام فعال لحفظ واستدعاء و إتاحة تداول الوثائق.

#### ب-الاتصال:

يعد الاتصال عملية تفاعلية يتم بموجبها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والتوجيهات والإرشادات من فرد إلى فرد آخر. ويؤدي الاتصال دوراً هاماً في تنظيم العملية الإدارية، وتوحيد النشاط تجاه هدف مخطط له، تفهم الفرد للعمل

- المكلف به، وتعرف المشكلات ومعوقات العمل، ودعم العلاقات الإنسانية، وتفعيل العلاقة مع المجتمع، وعلى هذا يقترح أن ينمي مهارة الاتصال البنود التالية:
- تقوية جميع وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الريادي والمرؤوسين.
  - تنمية مهارات العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
  - القدرة على كتابة التقارير باستخدام الحاسب الآلي.
  - إجادة اللغة العربية والإنجليزية سواء في المحادثة أو الكتابة.
  - تشكيل فرق عمل من الجامعات هدفها الالتقاء بالطلبة ذكور وإناث وعمل ورش عمل لتقوية مهارة الاتصال والتواصل فيما بينهم.
  - التنوع بين الاستراتيجيات المستخدمة في تدريس مادة ريادة الأعمال كالتعلم القائم على المشروعات، والتعلم عبر حل المشكلات، كاستراتيجيات تدريسية وأدوات لتقييم قدرة الطلاب على تطبيق المعرفة العملية المتعلقة بتأسيس وإدارة المشروعات المرتبطة بالتوجيه الوظيفي من ضمنها المهارات الحياتية مثل العمل الجماعي ومهارات الاتصال.
  - القدرة على بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المشروع.
  - تجنب سرعة الحكم على المتحدث قبل إنهاء حديثه.

#### خامساً - مراحل تطبيق التصور المقترح:

- ١- المرحلة الأولى: قريبة المدى (٢٠٢١ - ٢٠٢٤)، حيث يتم فيها تقديم برامج لريادة الأعمال قصيرة المدى تتمثل في الدورات التدريبية، الندوات، ورش العمل، إنشاء مركز لريادة الأعمال بكل جامعة.
- ٢- المرحلة الثانية: بعيدة المدى (٢٠٢٥ - ٢٠٣٥)، حيث يتم فيها تقديم برامج التنمية المهنية طويلة المدى التي تتمثل في الدبلومة المهنية، الماجستير، الدكتوراه في ريادة الأعمال.

#### سادساً - متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يقترح لنجاح التصور المقترح عدة متطلبات تتمثل في متطلبات تتعلق بالقيادات الجامعية، متطلبات تنظيمية، متطلبات ثقافية يمكن عرضها على النحو التالي:

### أ - متطلبات تتعلق بالقيادات الجامعية:

- وتتمثل المتطلبات المرتبطة بالقيادات الجامعية في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:
- قيادة جامعية تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المجتمع.
  - إحداث التكامل بين مكونات الجامعة، كليات وأقسام.
  - تطبيق مبادئ اللامركزية في إدارة وحدات الجامعة.
- ### ب - متطلبات تنظيمية:

- وتتمثل المتطلبات التنظيمية في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:
- إنشاء مركز لريادة الأعمال داخل كل جامعة تتمثل مهامه فيما يلي:
    - توفير بيئة مشجعة لتأهيل وتمكين الشباب عامة وطلاب الجامعة خاصة من ممارسة العمل الحر بأنفسهم.
    - مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق.
    - عقد بروتوكولات مع قطاعات المجتمع المختلفة لتدريب وتوعية طلاب الجامعة بالأنشطة الريادية.
    - إجراء البحوث والدراسات العلمية المتخصصة لتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
    - تأسيس موقع الكتروني مرجعي للمبادرين والرواد والجهات ذات العلاقة.
    - الإعلان عن جائزة تشجيعية لأفضل المبادرات والأعمال الريادية.
  - إنشاء حاضنات للأعمال داخل الجامعة تتمثل مهامها فيما يلي:
    - تبني المشروعات الريادية وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمتمثلة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الريادية بأسعار رمزية، ومن ثم مخاطبة الجهات التمويلية المختصة للحصول على التمويل اللازم لهذه المشروعات.
    - حماية الملكية الفكرية.

- خلق وتفعيل قنوات اتصال بين أصحاب المشروعات المحتضنة والجهات ذات العلاقة من أجل تعزيز مستوى استفادتهم من الخدمات التي تقدمها هذه الجهات.
- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التي من شأنها تنمية مهارات وقدرات رواد الأعمال والقائمين على المشروعات وتعزيز الحصة السوقية لمشروعاتهم.
- القيام بزيارات ميدانية خارجية للجامعات الرائدة في تعليم ريادة الأعمال والاستفادة من خبراتهم.
- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة وتقليل المخاطر المرافقة لمرحلة تأسيس وبناء وتشغيل المشروع.

#### ج - متطلبات ثقافية:

- وتتمثل المتطلبات الثقافية في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:
- نشر ثقافة العمل الحر بين الطلاب والتعريف بالمشروع الصغير وخصائصه ومقومات نجاحه.
- طرح مقرر ريادة الأعمال على طلاب الجامعة لبناء ثقافة ووعي لدى صفوف الشباب.
- استضافة الجامعة لنماذج من رجال الأعمال الرياديين، لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب.
- تدشين الجامعة مجلة متخصصة في ريادة الأعمال.
- نشر ثقافة عنصر الثقة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، مما ينجم عنه إكساب صاحب المشروع للجدارة الائتمانية المقنعة للمؤسسة التمويلية.

#### سابعاً - معوقات تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها:

- لا يخلو أي تصور مقترح من معوقات قد تواجه تنفيذه وفيما يلي عرض لأهم العقبات المتوقعة، وآليات التغلب عليها.

**أ- المعوقات الإدارية:**

وتتمثل المعوقات الإدارية في الإدارة المركزية التي تعد من أهم التحديات التي تحد من القدرة على التحرك المرن نحو التطوير والتجديد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عدة أمور لعل من أهمها ما يلي:

- تبسيط الإجراءات الإدارية في جميع المؤسسات المرتبطة بالنشاط الاستثماري.
- تسهيل العقبات التي تعترض رواد الأعمال الناشئين.
- إنشاء حاضنات للأعمال بالجامعات، للتغلب على المعوقات التي تواجهها المشاريع الريادية.

**ب- المعوقات ثقافية:**

وتتمثل في وجود موروثات ثقافية تحض الطلاب على التمسك بالوظائف الحكومية، باعتبارها أكثر أمانا وابتعادا عن المخاطرة ويمكن التغلب عليها من خلال:

- دور وزارة الإعلام في التوعية بأهمية هذا النوع من المشاريع في دعم الاقتصاد الوطني.
- بناء اتجاهات ايجابية لدى الطلاب في المرحلة الجامعية تجاه زيادة الأعمال والعمل الحر.

**ج- المعوقات مالية:**

تؤدي المشاريع الريادية دورا رياديا في عملية التنمية الاقتصادية، إلا أن هذه المشاريع يعيقها الكثير من المعوقات التي تقف حائلا في طريق تقدمها وتنميتها لاسيما معوقات التمويل، ويمكن التغلب على المعوقات المالية بتوفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة للمشاريع الريادية من خلال عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:

**- علي الصعيد الحكومي يقترح ما يلي:**

- منح إعفاءات ضريبية لأصحاب المشاريع الريادية كتحفيز لهم على استمرار وتطوير مشاريعهم.
- تفعيل الجامعة المنتجة لتدعيم وسائل التمويل الذاتي المباشر للجامعات ويتطلب من الجامعات أن تقدم الجامعة النشاطات الإنتاجية والخدمية المدرة للدخل على النحو التالي:

تصور مقترح لتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف  
لدى طلاب جامعة القاهرة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

- القيام بدراسات الجدوى والاستشارات المدفوعة لقطاع الأعمال وكذلك المؤسسات الحكومية.
- إعداد الخطط والبرامج والسياسات وتقييم مقترحات الاستثمار وفقاً لمتطلبات المؤسسات.
- القيام بالخدمات التي تعزز التفاعل بين الجامعة والمجتمع ويشمل ذلك عقد الدورات والندوات والتعلم والتعليم المستمر والنشاطات الثقافية والاجتماعية والعلمية وغيرها.
- إنشاء وحدة لريادة الأعمال بالجامعة تسهم في تنمية الموارد الذاتية من خلال :
  - إعطاء المرونة والاستقلالية الإدارية للوحدات.
  - توزيع الحوافز على العاملين بالوحدات بناء على مستوى الأداء وحجم الإنجاز.
  - القيام بأنشطة متنوعة للإعلان والإعلام عن الخدمات المختلفة المقدمة من الوحدة بهدف زيادة حجم التسويق.
- وفيما يتعلق بالاقتراض يقترح مراعاة ما يلي:
  - العمل على تخفيض نسبة الفائدة المعمول بها في مؤسسات الإقراض لتتناسب أوضاع أصحاب المشاريع الريادية.
  - وضع ضمانات وتسهيلات استشارية وإرشادية متاحة بما يتناسب مع الوضع الاجتماعي والاقتصادي للرياديين.
  - إعطاء أطول فترة سماح ممكنة قبل تسديد مبلغ الاقتراض، لإتاحة فرصة للمشروع للبدء بالعمل وإثبات جودته.
  - المطالبة بدراسة جدوى مبسطة لمراحل المشروع.
- ثامناً - الجهات المنوط بها تنفيذ التصور:
  - أ- وزارة التعليم العالي:
    - تفعيل دور وزارة التعليم العالي في إعداد دورات تدريبية، ندوات، عقد ورش عمل حول ريادة الأعمال.
    - إنشاء كليات متخصصة في ريادة الأعمال وفق المعايير العالمية.
    - إنشاء دبلومات مهنية متخصصة في ريادة الأعمال.

ب- اتحاد الصناعات المصرية / الغرف بالقطاعات الصناعية المختلفة / الاتحاد النوعي لجمعيات المستثمرين/ مركز تحديث الصناعة/ جمعيات المصدرين:

- تشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الاتجاه للتصدير.
- تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاشتراك في المعارض بالخارج.
- منح مزايا تفضيلية للمشروعات التي تقوم بالتصدير، سواء من الناحية التمويلية أو التسويقية.
- الدعوة لمشاركة أصحاب المصلحة (القطاع العام / الخاص، المصانع، المؤسسات المالية، منظمات التعليم غير الربحية) في وضع برامج ومناهج تعليم ريادة الأعمال بالتعاون مع وزارة التعليم العالي.

ج- وزارة الإعلام:

- وجود برامج إعلامية تسعى إلى تشجيع المشاريع الريادية ودورها في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الاستعانة برجال أعمال بارزين وعرض خبراتهم وتجاربهم.
- إعداد حملات توعية مجتمعية بأهمية ثقافة التعليم الريادي / تعليم ريادة الأعمال، ودوره في التنمية الاقتصادية، وتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة.
- توجيه حملات توعية لمنشآت الأعمال تحثهم على إقامة حاضنات أعمال تتولى تقديم الرعاية والدعم لرواد الأعمال الجدد.
- الإعلان عن جائزة تشجيعية لأفضل المبادرات والأعمال الريادية.

## المراجع

- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨). رؤية للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد، المؤتمر الدولي الأول "جودة التعليم وريادة الأعمال"، مركز ضمان الجودة، جامعة المنوفية.
- أحمد عبد الحفيظ امجدل (٢٠١٧). مدى مساهمة مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية بشركة Condor بالجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد (١٠)، العدد (١)، ٧٣٠ - ٧٦٤.
- احمد محمود الزنفلى (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
- أحمد يوسف دودين (٢٠١٢). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المؤسسة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أسامة محمد عبد السلام إبراهيم (٢٠١٦). توظيف الويب الدلالي ببرنامج تدريب إلكتروني لتنمية بعض مهارات ريادة الأعمال لدى عينة من متدربي كرسي الدكتور ناصر الرشيد لرواد المستقبل بجامعة حائل، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، ١٧ - ١٠٢.
- أيمن عيد (٢٠١٨). بناء وتنمية الجامعات الريادية مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام، المؤتمر الدولي الأول "جودة التعليم وريادة الأعمال"، مركز ضمان الجودة، جامعة المنوفية.
- إيهاب خالد محمد مقابلة (٢٠١٧). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، جسر التنمية، المجلد (١٥)، العدد (١٣٤)، ٦ - ٢٧.
- بسمة المومني (٢٠١٧). ريادة الأعمال، محرّك لخلق فرص عمل ولتحقيق نمو شامل في العالم العربي، مركز بروكنجز الدوحة، قطر.
- بن عنتر عبد الرحمان (٢٠١٨). نحو تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وتفعيل الشراكة والتعاون مع الهيئات العلمية الدولية، مجلة المدير الناجح، العدد (١٦٠)، ٨٦ - ٩١.



بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة.

تومي عبد الرحمن (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (٢٨)، ٩٩-١١٠.

جمال على الدهشان (٢٠١٨). تعليم ريادة الأعمال بالجامعات مدخلا للتخفيف من مشكلة البطالة بين خريجيها، المؤتمر الدولي الأول " جودة التعليم وريادة الأعمال"، مركز ضمان الجودة، جامعة المنوفية.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤، الجريدة الرسمية، العدد (٣) مكرر (أ)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٧). النشرة الربع سنوية لبحث القوى العاملة الربع الأول يناير / فبراير/ مارس ٢٠١٧، مطبعة الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، مصر.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٧). النشرة الربع سنوية لبحث القوى العاملة الربع الرابع أكتوبر / نوفمبر/ ديسمبر ٢٠١٧، مطبعة الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، مصر.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٧). النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا، مطبعة الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، مصر.

الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠١٨). النشرة الربع سنوية لبحث القوى العاملة الربع الأول يناير / فبراير/ مارس ٢٠١٨، مطبعة الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، مصر.

حسام بن إبراهيم بن حسين المخيزيم (٢٠١٧). واقع تنمية ثقافة ريادة الأعمال لطلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

حسن عياد علي، فرج محمد سليمان (٢٠١٧). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية القبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة الليبية العالمية، العدد (٢٧)، ٢ - ١٧.

- حسين أحمد عبد الرحمن (٢٠١٧). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد (١٧٢)، الجزء (١)، ٣٥٦-٤٥٤.
- حسين عليان الهرامشة (٢٠١٦). اتجاهات طلاب إدارة الأعمال نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية (دراسة حالة طلبة جامعة الزرقاء)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد (١).
- حميدة دريادي (٢٠١٨). متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد (١٣)، ١٧١-١٩٠.
- خالد عبد الوهاب الباجوري (٢٠١٧). ريادة الأعمال في مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، اتحاد الغرف العربية.
- خالد مشعل سلطان البشري (٢٠١٥). مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خطوط رمضان، جلاب مصباح (٢٠١٧). مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (١٢)، العدد (١)، ١٢١ - ١٣١.
- راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي (٢٠١٦)، واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل واليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٧٦)، ٣٨٧-٤٤٢.
- راضية رباح بوزيان (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- رافدة الحريري (٢٠١٣). اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

رأفت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، أحمد محمد ماجد، منى أحمد عبد الرحيم، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.

رشيدة خالدي (٢٠١٣). دور الجامعة في بناء ثقافة ريادة الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد (١)، ٦٤ - ٧٩.

زايد مراد (٢٠١٠). الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لملتقى الدولي حول المفاولتية، التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

سامي الأخضر الدبوسي (٢٠١٧) رؤية طلاب جامعة تبوك حول ثقافة ريادة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، المجلد (١)، العدد (٨)، ٢٠-٤١.

سائد محمد ربايعه، شاهر محمد أحمد عبيد (٢٠١٧). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ٣٣-٧١.

سعيد عبده نافع (٢٠١٨). نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد (١٢)، ٥ - ٥١.

سعيد محمد أبو قرن (٢٠١٥). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"دراسة مقارنة بين قسم التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

صبري نوفل (٢٠١٥). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، الطريق إلى التنمية المستدامة، مجلة المال والتجارة، العدد (٥٥٦)، ٧-١٣.

عبد الجليل محمد حسن إدريس (٢٠١٥). ريادة الأعمال وأثرها في معالجة البطالة في المملكة العربية السعودية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (١٩)، العدد ٥٥، ٦٦٣ - ٧٠٣.

عبد الملك بن طاهر المخلافي (٢٠١٧). التعليم الحكومي لريادة الأعمال ودوره في تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، دراسة استطلاعية على

- الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، مؤتمر، دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ م - جامعة القصيم -السعودية، ٥٧٠ - ٦٤٤ .
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس (٢٠١٥). الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبدالله حسن مسلم (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم (٢٠١٥). التعليم الريادي، مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد (١٨)، ١٣٢-١٧٧ .
- عطا الله على العميل، خالد بني حمدان (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- على فلاح الزعبي، ثامر محمد حمد المري (٢٠١٦). دور منظمات الأعمال الريادية في تعزيز مفهوم و فلسفة المسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، ٢٠-٢٣ .
- عمرو علاء الدين زيدان (٢٠١٤). دراسة ممتدة لمقررات وبرنامج تعليم ريادة الأعمال في الخطط الدراسية لإدارة الأعمال في المنطقة العربية ٢٠٠٣ - ٢٠١٣، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ٢٣٥-٢٦٢ .
- عوض الله سليمان عوض الله محمد، أشرف محمود أحمد محمود (٢٠١٤). قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف ودور الجامعة في تنميتها، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٥)، الجزء (١)، ٥٤٩ - ٥٩٩ .
- فتحي سرحان (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة.
- فؤاد البهي السيد (١٩٨٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- لمياء محمد أحمد السيد، إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم (٢٠١٤). سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة

- والصين وإمكانية الاستفادة منها في مصر، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٥٣)، ٢٧٥ - ٣٤٩.
- محسن المهدي سعيد (٢٠١٢). نظرة عامة على منظومة التعليم العالي في مصر، التعليم العالي في مصر، هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص؟، مجلس السكان الدولي، مصر.
- محمد زين العابدين عبد الفتاح (٢٠١٦). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية / جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٧)، ٦٢٣-٦٥٤.
- محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- محمد علي عزب (٢٠١١). التعليم الجامعي وقضايا التنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .
- محمد هاني محمد (٢٠١٤). تنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- محمد هبر الشمري (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة ودورها في الارتقاء بالعمل، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٦٧)، ١١٧-١٣٦.
- مراد صالح مراد زيدان (٢٠١٢). طلاب الجامعة، دار العلم للنشر والتوزيع، الفيوم.
- مصطفى أحمد علي أحمد (٢٠١٧). الهياكل التنظيمية الوسيطة الداعمة للشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات التنموية، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٨٧)، ٢٢-٥٦.
- ممدوح سيد عبد العال (٢٠١٧). دور استراتيجيات التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٨)، ١٢٧ - ١٤٧.
- منال البلقاسي (٢٠١٨). دور ريادة الأعمال في تطوير مخرجات مؤسسات التعلم العالي في ضوء متطلبات سوق العمل، المؤتمر الدولي الأول " جودة التعليم وريادة الأعمال"، مركز ضمان الجودة، جامعة المنوفية.
- مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر.

- مؤسسة العمل الدولية (٢٠١٣). صاحبات المشروعات الصغيرة يمضين قدما دليل المدربين والمدربات، مكتب مطبوعات مؤسسة العمل الدولية، القاهرة.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٤). التقرير السنوي ٢٠١٣، مكتب مطبوعات مؤسسة العمل الدولية، القاهرة.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٧ أ). العمل اللائق في مصر نتائج عام ٢٠١٦، مكتب مطبوعات مؤسسة العمل الدولية، القاهرة.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٧ ب). ملتقى التوظيف، التصميم والتخطيط والتنفيذ والتقييم دليل مكاتب خدمات التشغيل العامة ومجموعات عمل التوجيه الوظيفي المحلية في مصر، مكتب مطبوعات مؤسسة العمل الدولية، القاهرة.
- نادية زحاف المزادة مقداد، بابا عبد القادر (٢٠١٧). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد (١٢)، ١١٥-١٣٥.
- نجوى يوسف جمال الدين (٢٠١٦). في اقتصاديات التعليم، دار الوطن للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نعمة مصطفى رقبان (٢٠١٨). مقترح تدريبي لتأهيل فتيات الجامعة لريادة الأعمال وإعدادهن للتخطيط للمستقبل المهني، المؤتمر الدولي الأول " جودة التعليم وريادة الأعمال"، مركز ضمان الجودة، جامعة المنوفية.
- نهال موسى شحده حجازي (٢٠١٦). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- نورة بنت عبد الله الجبرين (٢٠١٦). واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٨)، الجزء (٣).
- هاني سعيد عبده (٢٠١٦). العوامل المؤثرة في تكوين الخصائص الريادية دراسة لطلاب كلية إدارة الأعمال في جامعة تبوك، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (١٥)، ٨٢-١٠٤.

هند بنت مسعد الحربي (٢٠١٢). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث.

واين نافزجر ترجمة هبة عز الدين حسين، ياسر عز الدين حسين (٢٠١٨). التنمية الاقتصادية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الطبعة الخامسة والعشرون المعدلة.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٠). التعليم العالي في مصر - التقرير الوطني ملخص، مصر.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٥). التعليم العالي حقائق وأرقام العام الجامعي ٢٠١٣-٢٠١٤.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٨). بيان بأعداد الطالب المستجدين والمقيدين والخريجين بجامعة القاهرة في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق.

وفاء محمد عون، جواهر بنت محمد بن عبد العزيز اليوسف، منيرة بنت ناصر بن عبد الله العريفي (٢٠١٥). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس كلية التربية، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد (٧)، العدد (٢٤)، ١٢٣ - ١٧٠.

يوسف حمدي الرويتعي (٢٠١٦). كفايات ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

Abu-Al-Sha'r, A.M., & AL-Harabsheh, M. A. (2013). Criteria of Total Quality Management of Faculty Teaching Skills: Perceptions of University Students. *International Research in Education*, 1(1), 101-115.

- Ahmed, H. O. K. (2015). Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt. *Journal of Education and Practice*, 6(5), 125-145.
- Akpochafo, G. O., & Alika, I. H. (2018). Perceived Impact of Entrepreneurship Education on Career Development among Undergraduates in South-South Universities in Nigeria: Implication for Counselling. *Journal of Education and Learning*, 7(3), 102-108.
- Al Mdawy , A.M.M. (2018). A Framework for Applying Total Quality Management Standards in Higher Education Institutions of King Khalid Universities , *Journal of Faculty of Education , Banha University* , 113 (1) , 1 – 42.
- Álvarez-Santos,J., Miguel-Dávila.J. Á., Herrera,L.& Nieto,M. (2018). Safety Management System in TQM environments. *Safety Science*, 101,135–143.
- Amos, A. O., Oluseye, O. O., & Bosede, A. A. (2015). Influence of Contextual Factors on Entrepreneurial Intention of University Students: The Nigerian Experience. *Journal of South African Business Research*.
- Banfield, P., Kay, R., & Royles, D.(2018). *Introduction to human resource management*.third edition, Oxford University Press.
- Bezerra, É. D., Borges, C., & Andreassi, T. (2017). Universities, local partnerships and the promotion of youth entrepreneurship. *International Review of Education*, 63(5), 703-724.
- Bilsland,C., Nagy,H., Smith,P.(2014). Planning the journey to best practice in developing employability skills: Transnational university internships in Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 15(2), 145-157.
- Carr,R.A., Evans-Locke,K., Abu-Saif,H., Boucher,R., Douglas,K. (2018). Peer-learning to employable: learnings from an evaluation of PASS attendee and facilitator



- perceptions of employability at Western Sydney University, *Journal of Peer Learning* , 11 (1),41-64.
- Chaudhary, R. (2017). Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination, A study among Indian university students. *Education+ Training*, 59(2), 171-187.
- Costin, Y., O'Brien, M. P., & Slattery, D. M. (2018). Using simulation to develop entrepreneurial skills and mind-set, an exploratory case study, 136-145.
- Eton, M., Mwirumubi, R., & Edaku, C. (2017). Challenges Faced by Development Partners in Supporting the Growth and Development of Commercial Enterprises in Lira District, Northern Uganda. *Journal of Education and Practice*, 8(11), 88-94
- Farsi, J. Y., Imanipour, N., & Salamzadeh, A. (2012). Entrepreneurial university conceptualization, case of developing countries. *Global Business and Management Research, An International Journal*, 4(2), 193-204.
- Gelard, P., & Saleh, K. E. (2011). Impact of some contextual factors on entrepreneurial intention of university students. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10707-10711.
- Graduate Management Admission Council (GMAC). (2017). *Corporate Recruiters Survey Report 2017* , United States.
- Hayton, J. (2015). *Leadership and Management Skills in SMEs, Measuring Associations with Management Practices and Performance*. London.
- Homida , M., & Kacem, O.(2017). L'intention Entrepreneuriale Chez Les étudiants Universitaires Diplômés , *El-Bahith Review*, Vol 12 , 147-159.
- Kalimasi, P. J., & Herman, C. (2016). Integrating entrepreneurship education across university-wide curricula, The case of two public universities in Tanzania. *Industry and Higher Education*, 30(5), 344-354.

- Karabulut, E. O., & Dogan, P. K. (2018). Investigation of Entrepreneurship Trends and General Competency Levels of University Students Studying at Faculty of Sports Sciences. *Journal of Education and Training Studies*, 6(4), 212-220.
- Kirby, D., & Ibrahim, N. (2012). An enterprise revolution for Egyptian universities. *Education, Business and Society, Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(2), 98-111.
- Lyer, V. G. (2018). Total Quality Management (TQM) or Continuous Improvement System (CIS) in Education Sector and Its Implementation Framework towards Sustainable International Development, *International Conference on Computer Science, Electronics and Communication Engineering (CSECE 2018)*. *Advances in Computer Science Research*, volume 80 ,546-555.
- Messum,D., Wilkes,L., Peters,C., & Jackson,D. (2017). Senior managers' and recent graduates' perceptions of employability skills for health services management, *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 18(2), 115-128.
- Munyanyiwa, T., Sivotwa, D., Rudhumbu, N., & Mutsau, M. (2016). A Comparative Study of Entrepreneurship Curriculum Development and Review at the University of Zimbabwe and Botho University, Botswana , *Journal of Education and Practice* , 7 (13) , 63 – 72.
- Nabi, G., Walmsley, A., Liñán, F., Akhtar, I., & Neame, C. (2018). Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*, 43(3), 452-467.
- Narne, V. S. R., & Sreenivas, T. (2017). Total quality management in higher technical education. *Total quality management*, 2(3),12-16.

- Nian, T. Y., Bakar, R., & Islam, M. A. (2014). Students' perception on entrepreneurship education, The case of University Malaysia Perlis. *International Education Studies*, 7(10), 40-49.
- OECD & European Commission (2012). *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities* , OECD Publications.
- Osmani, M., Hindi, N. M., & Weerakkody, V. (2018). Developing Employability Skills in Information System Graduates: Traditional vs. Innovative Teaching Methods. *International Journal of Information and Communication Technology Education (IJICTE)*, 14(2), 17-29.
- Papanthymou, A., & Darra, M. (2018). The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services. *International Education Studies*, 11(7),26-42.
- Pizarro Milian, R., & Gurrisi, M. (2017). The online promotion of entrepreneurship education, a view from Canada. *Education+ Training*, 59(9), 990-1006.
- Prihadi, K., Cheow, D. Z., Yong, J. H., & Sundrasagran, M. (2018). Improving Resilience and Self-Esteem among University Students with Entrepreneurship Simulation Board Game. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 7(1), 48-56.
- Pruett, M., & Şeşen, H. (2017). Faculty-student perceptions about entrepreneurship in six countries. *Education+ Training*, 59(1), 105-120.
- Salau, E. S., Adua, M. M., Maimako, M. B., & Alanji, J. (2017). Entrepreneurship skills of small and medium scale poultry farmers in Central Agricultural Zone of Nasarawa State Nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 21(3), 126-135.

- Saleh, H. A. (2014). The Perceptions of the Lebanese Students of Choosing their Career in Entrepreneurship. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(2),333-364.
- Salem, M. I. (2014). Higher education as a pathway to entrepreneurship. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13 (2), 289-294.
- Schwab ,K.(2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018* , Geneva , World Economic Forum.
- Scott-Kemmis, D., Griffin, T., & Fowler, C. (2017). VET and Entrepreneurship, Research Overview. National Centre for Vocational Education Research (NCVER).
- Sinclair, A.J. (2017). Enhancing Students' Confidence in Employability Skills through the Practice of "Recall, Adapt and Apply". *Higher Education Studies*, 7(3), 55-63.
- UNESCO (2010). *Science Parks and Technology Business Incubators* , UNESCO – WTA Initiatives (2006- 2010) , UNESCO , paris.
- van Rooij, A.(2014). University Knowledge Production and Innovation, Getting a Grip , *Minerva*, A Review of Science, Learning and Policy,52(2) ,263-272.
- World Bank (2018). *Doing Business 2018 Reforming to Create Jobs* , World Bank Publications, Washington.
- You, Y., Zhu, F., & Ding, X. (2017). College Student Entrepreneurship in China, Results from a National Survey of Directors of Career Services in Chinese Higher Education Institutions. *Current Issues in Comparative Education*, 19(2) , 64 – 83.