

# التعليم وصنع الريادية : فرصة إصلاح الخلل

د.عبدالحفيظ بلعربي

جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا

ابوظبي - الامارات العربية المتحدة

## ملخص:

يتناول البحث الخلل الذي تعرفه بعض مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي من حيث نقص وتخلف الموارد التعليمية البشرية وغير البشرية مما انعكس على عدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل وعدم مسايرة المناهج التعليمية والتطورات في حقل التعليم المشهود لها تحت تأثير ظاهرة عوامة التعليم , اضافة الى غياب رؤية استراتيجية للتعليم العالي. ناهيك عن غياب التلميح بفكرة مساهمة صنع رجال الريادية بمجتمعنا من قبل مؤسساتنا التعليمية والتكوينية.

فيتبنى البحث طرح فكرة معالجة الخللين بتبني برامج تعليمية- تكوينية لصناعة رجال الريادية من قبل مؤسسات تعليمية عالية وبالتعاون بين القطاع العام والخاص نظرا للكلفة المرتفعة التي يتطلبها انشاء مثل هذه المؤسسات الريادية.

الكلمات الدالة: ريادية التعليم, كليات الاعمال, تطوير البرامج, الرأسمال الاجتماعي, اخلاقيات الاعمال, رجل الريادية.

## مقدمة:

منذ انطلاق تفعيل سياسة تقييم وضمان جودة التعليم بمؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي والتي وضعت الجامعات الخاصة والعامّة تحت محك تقييم جودة التعليم المقدم من قبل هذه المنشآت التعليمية, فثمة هاجسان يؤرقان صانعي القرارات بالمنظومة التربوية والتعليمية يتمثلان في كيفية تطوير اطار وآليات فعالة لتحسين وضمان جودة التعليم وادارة التعليم.

لا يمكن نكران الوضعية القلقة للتعليم بالمؤسسات التعليمية العربية وان كان ثمة تفاوت ونجاحات فردية بين هذه المؤسسات في مختلف البلدان العربية لا يمكن تجاهلها.

الا ان ثمة اعراض سلبية ظاهرة للعيان ما انفك ذوي الرأي والاهتمام الاشارة اليها:

1 - ثمة ضعف في جودة التعليم المحصل عليه قد ترجم في عدم مواءمة مخرجات التعليم للمؤسسات التعليمية مع متطلبات سوق العمل.

2 - غياب نظام التوثيق وفقدان نظام متابعة وتقييم تطور المجهودات التعليمية المبذولة في ادارة العملية التعليمية.

3 - غياب رؤية منهجية واضحة لتدارك هذا الخلل ومعالجته.

ونحن في غمرة تصاعد اقتصاديات الريادية، ارتأيت ان اتعرض لطرح موضوع الريادية في كنف التعليم في ضوء السعي لتحسين جودة التعليم من رؤية ريادية وانطلاقا من الواقع الملموس الذي تعايه المنظومة التعليمية.

### الريادية: تنامي فكرة

لقد تم عرض اول مادة "لريادية او الاعمال الصغيرة" بكلية الاعمال لهارفرد سنة 1947 ( Brockhaus 2001, p.xiv).

وقد درس ايضا Peter Drucker المادة بجامعة نيويورك سنة 1953. الا انه لم يعر اهتمام الاكاديميا دور التعليم العالي في صنع خريجي الريادية الا خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين.

ومع تنامي ادبيات مدى المساهمة الكبرى للمنشآت الصغرى في خلق فرص التشغيل والعمل، اضافة الى اهتمامات الحكومات في نشر ثقافة الاعتماد على النفس والمحفزة لخلق منشآت والضلوع في مشاريع جديدة. عندئذ، تنبعت المؤسسات التعليمية ونظمها الى مبادرة تطوير برامج تعليمية لبلوغ المقصد.

فجاءت الاعترافات الاولى من النظم التعليمية لبعض البلدان بتوصية الجامعات الى ضرورة مراجعة برامجها التعليمية بطرق تجديدية لتشجيع مجالات الريادية.

فعلى سبيل المثال، مع مطلع سنة 2000، قد اعتبر تطوير الاعمال والريادية من اهم اربعة اهداف استراتيجية للجامعات البريطانية (Universities UK, 2000).

بالرغم من هذا التأثير والتوجيه الخارجين على المؤسسات التعليمية, فقد خضعت الاكاديميا لنقاش جدل مساهمة الجامعات بصورة عامة وكليات الاعمال بشكل خاص في تعليم وخلق الريادية. فيرى البعض ان رجال الريادة يولدون فطرة ولا يمكن انتاجهم. في حين يرى البعض ”...ان تعليم الافراد, ليس فقط, ليصبحوا اكثر ريادية, بل ليصبحوا رجال اعمال... هي عملية تقع خارج زمن وسعة امكانيات مؤسسة اكاديمية للاعمال (Johannison, 1991, p.79) .

ثمة نسب منخفضة من نتائج الاستبيانات الاحصائية تدلي انه لا يمكن تلقين مهارات الريادية من خلال العملية التعليمية. وبالتالي يمكن تبني فكرة انه باستطاعة الجامعات وكليات الاعمال ان تطور برامج تعليمية للريادية لكن بشرط ان لا تتجاهل اقتراحات تشاي من مصاحبة ذلك بتغيير جذري وضروري في الاهتمامات الفكرية والتعليمية (Chia, 1996, pp. 410-110).

لكن قبل الخوض في ربط الريادية بالتعليم حتى يتسنى لنا تقديم مصطلح ”ريادية التعليم او تعليم الريادية“ (Entrepreneurship Education) لا بد من متابعة مفهوم الريادية ورجل الريادية وميزاته وهل يمكن انتاج رجال ريادية من واقع مؤسساتنا التعليمية؟ الجواب قد يوصلنا الى تبني طرح يكون بادرة لتطوير مؤسساتنا التعليمية وجودة منتوجها من خلال افكار ريادية لمعالجة النقائص السابقة الذكر.

### الريادية: تعريف, خبرات, سمات وسلوكيات:

ليس ثمة تعريف عرفي سواء ”للريادية او ”لرجل الريادية“ متفق عليه عالميا(Chell et al. 1991, p. 1). لكن يمكن محاولة تحديد تعريف بالرجوع الى اصل الكلمة الفرنسية Entrepreneurship المشتقة من الفعل (entreprendre (to undertake بمعنى ”الاخذ مبادرة“. فرجل الريادية هو المبادر الى جعل الحدث

وعمل الحدث. وبالتالي فهو يخلخل الوضعية القائمة (The status quo), عندئذ ينظر الى رجل الريادية بانه محدث او عميل تغيير.

وبالتالي يمكن موافقة التعريف المقدم من قبل تيمونس (Timmons 1989, p.1)

والذي مفاده ان ” الريادية هي المقدرة لخلق وبناء شئ من لا شئ تقريبا. انها عملية مبادرة وعمل وتحقيق وبناء منشأة او منظمة بدل من مجرد مشاهدة وتحليل ووصف واحدة. انه حدس التفتن لوضعية فرصة متاحة من حيث يرى الآخرون وضعية ضبابية وتناقض والتباس“. بالرغم من صعوبة تقديم تعريف دقيق لرجل الريادية فيمكن على الأقل التعرف عليه. وبناء على تبني رأي (Lessem, 1986) فان بكل الاحتمالات ليس ثمة رجل ريادية نموذجي يتقاسم بالتساوي مختلف انماط ميزات الريادية. اذن نخلص الى ان هناك انماط مختلفة من رجال الريادية كل واحد يتسم بنمط شخصية مختلفة تبرز مجموعة من السمات والخصائص والسلوكيات.

بالرغم من تجاهل عمل (Lessem, 1986) في الادبيات الا انه عمل ذو اهمية من حيث انه يقر اولاً، ان رجل الريادية يمكن تواجده بمنشآت صغيرة أو كبيرة الحجم. ثانياً، ابعد حصر التعرف عليه من خلال حيز النظرة المبسطة لرجل المقاول الفردي. واخيراً، يركز على خصائص وسميات رجل الريادية، وهي سميات مختلفة جدا عن تلك السميات التي طورت تقليدياً بكليات الاعمال. ان ادبيات البسيكولوجيا تقترح ان رجال الريادية يملكون خصائص وسميات متمثلة اهمها في:

المقدرة على مجابهة المخاطرة: تنص النظرية الاقتصادية الكلاسيكية (Knight, 1947) ان رجل الريادية يواجه المخاطرة. بل ان هذه المجازفة بالمخاطرة تبرر نشدان جزاء ومكافأة. وبحكم طبيعة عمل رجل الريادية ودوره في الاقتصاد والمجتمع لا يمكن تصنيف شخصية رجل الريادية الا بالمحب للمخاطرة. (Risk lover) المتعارف عليه ان رجال الريادية هم اكثر من غيرهم استعداداً لمجابهة المخاطرة المحسوبة. (Cromie et al., 1992) والتعامل مع توابع وضعية عدم التاكيد أو عدم اليقيني. (Koh, 1996) والجدير بالملاحظة ان تقصي (Busenitz, 1999) يشير الى ان رجال الريادية يتميزون باكبر ثقة من رجال الادارة في المنظمات الكبرى مما يؤدي الى تعاملهم بنظرة مخالفة لفكرة المخاطرة المتعده. بهذه الميزة اعتبر (Koh, 1996) أن عامل الثقة بالنفس هو بمثابة متطلب لنجاح الريادية.

الحاجة الى الانجاز (Need for achievement): اقرت هذ الميزة اولا من قبل (McClelland 1961) وهو يقترح ان رجال الريادية يملكون حافزا قويا لحاجة الانجاز. وان المنجزين يميلون الى اختيار حالات تتميز ب:

- المسؤولية الفردية
- مجابهة المخاطرة
- معرفة نتائج او مخارج القرارات
- تجديد وسائل النشاط
- استقراء الامكانيات المستقبلية.
- انه دافع الحاجة الى الانجاز الذي يسوقهم بدل من دافع الرغبة في المال.

3 - تركيز او حب السيطرة (Locus of control) يعتقد ان رجال الريادية يملكون ميلا قويا لحب السيطرة او المراقبة الى درجة اعتقادهم ان انجاز هدف يعتمد اساسا على سلوكهم الذاتي او ميزاتهم الشخصية (Rotter 1966). يتسأل البعض ايهما اهم ميزة اساسية للريادية, الحاجة الى الانجاز ام حب السيطرة. (Chen et al., 1998)

4 - الرغبة في الاستقلالية: بحكم حب رجال الريادية للسيطرة, فهم بحاجة ماسة الى الاستقلالية وبهم خوف اكبر تجاه الرقابة الخارجية من ذويهم من المجموعات المهنية الاخرى (Caird, 1991). وهم يقيمون الحرية والفردية اكثر من غيرهم من العامة او رجال الادارة. يميلون الى كراهية القواعد والاجراءات والطبائع الاجتماعية. وبالتالي تجابههم صعوبة العمل في محيط تتحكم به قيود والتي تخنق مهام الابداع والابتكار. بل ان رجال الريادية قد يواجهون مشقة في التعامل مع الاخرين.

5- الخروج عن المألوف (Deviancy): يرى (Kets de Vries 1977) ان السلوك الريادي هو نتاج ميولات وخصائص سلبية, وان نتائجه المالية وميولاته لا تؤدي دوما الى السعادة والرضا النفسيين. بل ان Kets يرى انه ليس غريبا ان يتحول رجل ريادية الى صاحب سلوك يحمل براثن التدمير الذاتي.

6 - الخلق والانتهازية : تشير كل ادبيات الريادية ان رجال الريادية هم اكثر ابداعية

من غيرهم (Timmons, 1989). فهم يميلون الى التفكير بغير الطرق المتعارف عليها, ويتحدون الفرضيات الموجودة والمعمول بها. وبانهماكم في الابداع والخلق فهم يرون انتهازية لفرصة صنع الحدث. في حين يرى آخرون ان ثمة ارتباط قوي بين عملية التجديد واداء المهام, وان التجديد له علاقة بتوجهات الحاجة الى الانجاز. وأن رجال الريادية ذوي توجهات انجاز عالية يبذلون اقصى الجهود ويواكبون استمرارية في حالة بروز معيقات وقيود تضايقهم.

7 - الحدس: يرى (Carland, 1982) ان رجال الريادية يتميزون بالتفكير الحدسي بدل التفكير العقلاني. فبدل انتهاج الاسلوب التحليلي المهيكل لحل مشكلة, والتي تتطلب الانتباهة الى التفاصيل والتقييد بالقواعد والتقصي المحرز, فانهم يفضلون المنهجية الحدسية التي تتطلب شمولية واجمالية النتاج وطرق استكشافية عشوائية. وتشير الدراسات الميدانية (Allison et al. 2000) الى صحة الفكرة الواسعة الانتشار ان رجال الريادية الناجحون يتبعون طريقة الحدس في عملية معالجة المعلومات. تخلص ادبيات البسيكولوجيا ان ثمة مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي يتطلبها رجال الريادية تبعا لطبيعة النشاط المزاول واوضاعهم الخاصة. والاهم من ذلك, ان الادبيات تجمع على ان هذه الخصائص او السلوكيات تميز رجال الريادية وان هذه الخصائص والسلوكيات قابلة للاكتساب |أو للتطوير وهي:

- 1 - الالتزام الكامل والتقييد والمثابرة
- 2 - التوجه نحو الانجاز والنمو
- 3 - التوجه نحو الاهداف وانتهاز الفرص
- 4 - اتخاذ المبادرة والمسؤولية الفردية
- 5 - الوعي الحقيقي وروح المرح
- 6 - ترقب واستخدام الردود المسترجعة.

7 - التركيز على الرقابة الداخلية

8 - قبول وضعية عدم الوضوح والتوتر وعدم التأكد

9 - اتخاذ المخاطرة المحسوبة وتقاسم المخاطرة

10 - الحاجة الدنيا للقوة واكتساب المكانة

11 - النزاهة والاعتمادية

12 - صاحب قرارية وصبر وطوارئ

13 - التعلم من الفشل

14 - باني جماعة وصانع بطل.

### رجال الريادية: حاجة ماسة

لم تضح الحاجة الماسة الى رجال الريادية من دوافع خلق فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي او كونهم رواد التأقلم خاصة في ضوء تحولات الاقتصادية

من خلال عمليات الخصخصة وتشريعات التنظيمات الحكومية المستجدة. بل أمر الحاجة البالغة لرهط من رجال الريادية بكل مجتمع اضحى من متطلبات ولوج القرن

الواحد والعشرين. يرى (Peters 1987) ان المجتمعات المعاصرة تطل على مرحلة تغيير غير مسبوقه. حيث ان العالم انقلب رأسا عن عقب. التغيير ظل دوما مشهودا

كجزء من التطور الاقتصادي والاجتماعي. لكن التغيير كما يلاحظه (Handy 1990) p.5 ”كان سابقا تغيرا تزايديا ومرحبا به لانه ينتج زيادة الخير. اما اليوم في كثير

من جوانب الحياة فلا يمكن ضمان زيادة هذا الخير سواء كان عملا او ثروة. سلما او حرية, صحة او سعادة, ولا يمكننا التنبؤ بثقة لما قد يحدث في حياتنا“.

لم يضح الامر اليوم محصورا في كيفية التأقلم مع التغيير بل كيفية توقع التغيير والاهم من ذلك كيفية المبادرة الى احداثه. في اطار هذا السياق يرى (Moss Kanter 1984)

”اليوم اكثر من اي وقت مضى, وللتحولات العميقة في مالمجالات الاقتصادية والاجتماعية فانه بات من المتطلبات الاولى الوطنية اطلاق ودعم خبرات ومهارات

الافراد الذين يستشرفون ويدفعون للتجديد“.

اذن فعلى الافراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات ان يطوروا روح الريادية ومساعدة الذات. والحاجة ماسة الى اولئك الذين يستشقون الفرص،

يبدعون وبنون، يبادرون وينجزون. بل هذه هي الميزات الريادية التي تحتاج الى صقل وتطوير بنفوس طلاب كليات الاعمال.

### مقترح تغير محتويات المواد التدريسية

ما يلاحظ في برامج تلقين الريادية للمؤسسات الجامعية العريقة، خاصة بامريكا، فان برنامج المواد التدريسية موجه لتقديم مبادئ

وادارة الاعمال وتلقين الطلاب كيفية ان يضحوا موظفين اكفاء المهنة وليس بقصد ان يصبخوا رجال اعمال ناجحين (Solomon, 1989).

فجل برامج الريادية تهدف الى الالمام بالريادية او مؤسسات الريادية بدل من تعليم الريادية ذاتها. فليس ثمة تركيز على تطوير الخبرات

وسمات و ميزات وسلوكيات رجل الريادية الناجح لدى طلاب هذه البرامج. الاهتمام بهذه البرامج منصب حول تعليم معرفي للريادية

وكيفية ادارة منشأة صغيرة الحجم. بينما الريادية تختص في كيفية اكتساب خصائصها المتمثلة في حزمة الخبرات والميزات والسلوكيات

الريادية. يمكن تلخيص محتويات جل برامج الريادية في تلقين الطلاب: كيفية التعرف على الفرص المتاحة للاعمال، استراتيجية دخول

السوق، الفرص التسويقية والتسويق، تطوير مخطط اعمال ناجح، الاسقاطات المالية، انواع التمويل، المساعدة الخارجية لمبتدئي الاعمال

والمنشآت الصغيرة، قانون وتشريعات قضايا الضريبة، الملكية الفكرية، حقوق الامتيازات وكيفية استثمار اقتصاديات الريادية.

ان تلقن واكتساب مهارات هذه المبادئ وتطبيقاتها من قبل طلاب الاعمال ضرورية لكنها غير كافية، خاصة اذا كان القصد هو الشروع

في بناء منشآت اعمالهم، لتأهيلهم لمواجهة تحديات محيط اعمال الريادية للقرن الواحد والعشرين. ان رجل الريادية الناجح يملك مزايا



وخصائص وسلوكيات تتعدى تلك المرتبطة حقا بالجانب التجاري. انها هذه الميزات ولواحقها من ادراك ومط التفكير وما يترجم الى سلوكيات والتي تحتاج الى صقل وتطوير في ذهنية طلاب الاعمال حتى تتحسن قدراتهم الريادية لمواجهة تحديات محيط الاعمالالذي يزداد تعقيدا في فهم واستقراء ناموس التغير به.

هذا يوصلنا الى نتيجة حتمية مفادها ان ثمة حاجة ماسة الى تغيير وتطويرمحتويات المواد التدريسية واسلوب تعليمها.

وبالفعل هذا ما يرتئيه (Gibb(2004a) من ضرورة التحول عن ”منظور الريادية الحالي الضيق“ الذي يتسم بالتركيز على تعليم اسس خلق المشروعات الجديدة ووسائل بدء وادارة نشاط اعمال.

### مقترحات تغيير محتوى واسلوب التعلم والتعليم

ان الخبرات الملقنة والمدرسة تقليديا بكليات الاعمال هي ضرورية لكنها غير كافية لصنع رجل ريادية ناجح. فمع حاجة طلاب كليات الاعمال لتطوير مهارات وادرك الاعمال, فان الحاجة ماسة الى تطوير مهاراتهم وخصائصهم وسلوكياتهم الريادية.

هذا يعني ادراج مواد تدريسية مصممة لتطوير وعي وتفتن وسلوكيات رجل الريادية. فيقترح (Rae (1997) اثناء برامج المواد بالمواد الاضافية التالية:

- مهارات الاتصال, خاصة اكتساب مهارات حجة الاقناع
- مهارات الابداع
- التفكير الانتقادي ومهارات التقييم
- مهارات الريادة
- مهارات التفاوض
- مهارات تقديم حلول
- مهارات التواصل بشبكة العلاقات الاجتماعية
- مهارات ادارة الوقت.

هذا غير كافي في حد ذاته , فلا بد من تهيئة محيط تعليم وتعلم يسمح للطلاب تغيير طريقة التعلم وآزر عملية تطوير مثل هذه المهارات. في هذا الاطار يرى Gibb (2004a,2004b)) انه لتطوير رجال ريادية او افراد يميلون ان يكونوا اكثر ريادية, فان تركيز منظومة التعليم لابد ان تتحول من المنظومة التقليدية الى ما اسماه منظومة الريادية "The Entrepreneurial".

### توضيح تقاسيم المنظومتين في الجدول المرافق:

#### تركيز التعليم

|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| تركيز التعليم الريادية على | تركيز التعليم التقليدي على |
| المستقبل                   | الماضي                     |
| الخلق والابداع             | التحليل النقدي             |
| رؤية                       | المعرفة                    |
| الفهم والادراك الايجابي    | الفهم والادراك السلبي      |
| التواصل العاطفي            | عدم التواصل                |
| التلاعب بالاحداث           | التلاعب بالرموز            |
| التواصل الشخصي والتأثير    | التواصل الكتابي والحيادية  |
| مشكلة او انتهاز فرصة       | مفاهيم                     |

المصدر: (Gibb ) 1987

يلاحظ التفاوت التام في منهجية قراءة واستقراء والتفاعل مع محيط الاعمال بين المنظورين.

وواضح ان التحدي يكمن في تطوير نظام تعليمي ونظام متابعة تقييم موثق الذي يكمل المنظومة التعليمية التقليدية وينشئ ناشئة تتحلى بهمة تطوير الخبرات وميزات وسلوكيات رجال ريادية او افراد يميلون الى اكتساب الريادية.

في هذا الاطار يقترح (Olsen and Bossennan (1984, p.53) ان الافراد سوف يظهرون السلوك الريادي اذ ما ملكوا توليفة ثلاث خصائص:

- تحديد وتوجيه الادوار بالتركيز على الفعالية.

- ملكية مهارات التفكير العقلاني (الرشيد) والحدسي.

- امتلاك محفزات ترفد القوة الدافعة لاحداث الحدث او العمل.

### لتحقيق ذلك لابد من تباع طريقة تعليم تراعي:

- اعطاء الطالب ملكية تعلمه من حيث اشراكه في مفاوضات اهداف تعلمه والموارد التعليمية, النشاطات واساليب تحقيق اهدافه وذلك بقصد التخلي عن الاعتماد على الغير في العملية التعليمية وتكون بمثابة فرصة لتعزيز توجيهه لادوار عند الطالب.

- ادرج الطلاب للمساهمة في تقديم حلول لمشاكل من الواقع المعاش. يولد ذلك في الطالب ممارسة العمل الجماعي لتطوير مهارات التفكير العقلاني والحدسي برؤية تعدد أوجه الطرح للمشكلة القائمة مع تنامي مهارات التواصل والتعاون بالعمل الجماعي.

- تشجيع الطلاب على صياغة قرارات في ضوء نقص المعلومات حتي يتسنى لهم كيفية التعامل مع ظروف محيط عدم التأكد والمخاطرة.

- تعريض الطلاب لنماذج مختلفة مرجعية لرجال الريادة.

في عصر التغيير السريع حيث ان مخزون الفهم والادراك المتسم بقصر العمر, وحتى يتسنى لكليات الاعمال ان تتولى ريادة عملية صنع رجال الريادة, فعلى هذه المؤسسات التعليمية ان يبادروا الى التغيير بوتيرة اعلى من التغيير الحادث ببقية مؤسسات المجتمع الاخرى.

قد تكون فكرة قابلة للجدل ان دور الريادي الاكاديمي, في اطار هذا الطرح, يتمثل حقيقة في دور التجديد الذي يكون الباعث والمولد لحاجة التغيير الماسة.

### الخاتمة:

اعتمادا على مسلمات الطلب والعرض الواقعين بسوق التعليم, فان معالجة ريادة التعليم أو تعليم الريادة بالمنظومات التعليمية الحالية يمكن طرحه الاشكالية التالية:

اذا كانت محددات الطلب والعرض لسوق التعليم يؤدي الى نتاج وضعية توازن حيث تتطابق متطلبات المستهلك والمنتج, فان ديناميكية علاقتي الطلب والعرض سوف تنجم عن وضعية عدم توازن غير مؤكدة والتي تجعلنا نطرح تساؤلا عن جدوى خوض معركة تعليم الريادية خاصة وان وضعية عدم التوازن واضحة العيان في توفيرنا لتعليم تقليدي

في اطار منظوماتنا التعليمية الحالية.

## المراجع:

1. جورج ن. نحاس ” الجودة في منظومة التعليم العالي، بحث مقدم في اجتماع الخبراء لمنظمة ايسيسكو“ انشاء مجال التعليم العالي في العالم الإسلامي ، بيروت 2011/6/23.
2. جورج ن. نحاس ” قياس النوعية الأكاديمية في التعليم العالي للمعايير الأكاديمية والبحثية ”
3. Balamand.academia.edu/georgenahas/papers/696314
4. Allison, C.W., E. Chell, and J. Hayes (2000), “Intuition and Entrepreneurial Behavior” .
5. 43-European Journal of Work and Organizational Psychology,9,1,31
6. Brockhaus, R.h., (2001), “Foreword” . In R.H Brockhaus, G.E Hills, H. Klandt and H.P. Welsch, H.P. (Eds), Entrepreneurship Education: A global View. Aldershot: Aghate Publishing Ltd
7. Busenitz, L.W. (1999), “Entrepreneurial risk and strategic decision making: it’s a matter of perspective”. Journal of Applied Behavioral Science, 35.3.325
8. Caird, S., (1991), “ The internship tendency of occupational groups”. 81-International Small Business Journal, 9,4, 75
9. Carland, J.W., (1982) Entrepreneurship in a Small Business Setting: An exploratory study. Athens, GA: Unpublished doctoral dissertation, University Of Georgia
10. Chell, E., J. Haworth, J., and S. Brearley, (1991), The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories. London: Routledge
11. Chia, R., (1996) “Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business Schools and the Entrepreneurial Imagination.” Journal of Management Studies, 33:4, 409

- Chen, P.C., P.G. Greene, and A. Crick (1998), "Does entrepreneurial self efficacy distinguish entrepreneurs from managers?" *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Cromie, S., I. Callaghan and M. Jansen, (1992), "The entrepreneurial tendencies of managers: A research note". *British Journal of Management*, 3, 1-5.
- Gibb, A.A., (1987), "Enterprise culture - its meaning and implication for education and training." *Journal of European Industrial Training*, 11:2, Pp38-41.
- Gibb, A.A. (2004a) "Creating conducive environments for learning and entrepreneurship". Paper Presented at the internationalizing entrepreneurship Education and Training Conference (Intent 2004), Naples July.
- Handy, C, (1990), *The Age of Unreason*. Random Century.
- Johannisson, B., (1991), "University Training for entrepreneurship: Swedish Approaches". *Entrepreneurship and Regional Development*, 3:1, pp67-82.
- Kets de vries, M.F.R., (1977), "The entrepreneurial personality : a person at the crossroads". *Journal of Management Studies*, (February), P34-57.
- Koh, H.c. (1996) "testing hypotheses on entrepreneurial characteristics". *Journal of Managerial Psychology*, 11:12-25.
- Lessem, R., (1986), *Enterprise Development*. Aldershot : Gower.
- McClelland, D.C., (1961), *The Achieving Society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Moss Kanter, R, (1984). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Unwin.
- Olson, P., and D. Bosserman (1984), *Attributes of the Entrepreneurial-*

.56-Type. Business Horizons, may-June, pp53

- Peters, T., (1987), Thriving on Chaos: Handbook for management.25  
.revaluation. London Pen Books
- Rae, D.M., (1997), Teaching entrepreneurship in Asia: Impact of.26  
pedagogical innovation.” Entrepreneurship, Innovation and change,  
.227-6:3, 193
- Rotter, J.B., (1996), “Generalised expectancies for internal versus.27  
external control of reinforcement”. Psychological Monographs,  
.609,80,1
- Solomon, G., (1989), “ Youth : Tomorrow’s entrepreneurs” ICSB  
2-Bulletin,XXVI,5,1
- Timmons, J.A., (1989) The Entrepreneurial Mind, Andover, Mass.:29  
.Brick House Publishing
- Universities UK (2000), A forward look – highlights of our corporate.30  
.London: Universities.2004-plane, 2001