



حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف
"رؤية مقترحة"

إعداد

د/ وليد عبدالحليم محمد
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بني سويف

د/ سمر عبد الله عبد اللطيف
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بني سويف

المجلد (٧١) العدد (الثالث) الجزء (الثالث) (أ) يوليو/ ٢٠١٨م

الملخص:

استهدفت الدراسة وضع رؤية مقترحة لتوظيف حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، والتعرف على الأبعاد الفلسفية للريادة الاستراتيجية، وكذلك الأبعاد الفلسفية لحدائق التكنولوجيا، ودورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة قوامها (٥١) من قيادات جامعة بني سويف، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتوظيف حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية بالجامعة، واستندت الرؤية على مجموعة من الأسس، تمثلت في: حتمية تحقيق الشراكة ما بين المؤسسات الأكاديمية والصناعة والانتاج، توجه المجتمع نحو تعزيز الريادة الاستراتيجية، توجه الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات. كما انطلقت الرؤية المقترحة من مجموعة من الأهداف، تمثلت في التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا بجامعة بني سويف، وتعزيز الريادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها بها، وتتكون الرؤية المقترحة من مكونين أساسيين؛ لكل منهما عناصر فرعية يجب توفيرها لتطبيق نموذج الحدائق بالجامعة، يتمثل أولهما في: التخطيط لإنشاء مثل هذه الحدائق، بينما يتمثل ثانيهما في: توظيف تلك الحدائق في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة، وهناك مجموعة من المتطلبات لكي يتم تنفيذ تلك الرؤية المقترحة، تتمثل في: متطلبات متعلقة بالإدارة الجامعية، وبوزارة التعليم العالي، والحكومة، والحدائق التكنولوجية، بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي يمكن أن تعوق تطبيق الرؤية المقترحة، وسبل التغلب عليها.

**Technology Parks as an Entrance to Promote Strategic
Entrepreneurship at Beni- Suef University
"A Proposed Vision"**

Abstract:

The study aimed to develop a proposed vision for the use of technology parks in strengthening of Strategic Entrepreneurship at Beni- Suef University, and to identify the philosophical dimensions of strategic entrepreneurship and technology parks, and its role in strengthening strategic entrepreneurship, the study used the descriptive approach, and the study used a questionnaire applied to a sample of (51) of university leaders .The study presented a proposed vision for the use of technology parks in strengthening strategic entrepreneurship at Beni- Suef University, and the vision was based on a set of foundations: the imperative to achieve partnership between academic institutions, industry and production, and the community towards Promoting strategic entrepreneurship at Beni- Suef University is geared to improve its ranking in the global rankings of universities. The proposed vision started from a set of objectives, namely to plan for the establishment of technology parks at Beni Suef University, and to strategic entrepreneurship at Beni- Suef University f in various dimensions, and the proposed vision consists of two basic components; The first is to plan for the establishment of such parks, while the second is to employ these parks to enhance strategic entrepreneurship at Beni- Suef University. There are a number of requirements for the implementation of this proposed vision: requirements related to the university administration and the Ministry of Higher Education., government, and technological parks, in addition to a range of organizational, human, financial and technological constraints that can hinder the application of the proposed vision, and ways to overcome their packs.

تسعي الجامعات إلى تحقيق التميز والتفوق في المنافسات المحلية والعالمية، لذلك فهي لا تتردد في تبني المداخل الجديدة في التطوير التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المداخل ما يعرف بالريادة الاستراتيجية للجامعات. حيث يعد من الموضوعات الحديثة والمهمة في العصر الحالي بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة وأن المؤسسات الناجحة لم تعد تتنافس على الأسواق الحالية، بل أنها تبحث عن الأسواق المستقبلية، وتضعها ضمن استراتيجياتها فلسفة عملها.

ولكي تتحول الجامعات المصرية نحو الجامعات الرائدة استراتيجيا لابد من تنمية تنمية الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة من أجل اقتناص الفرص المتاحة، وعقد تحالفات استراتيجية مع مؤسسات العمل والجامعات المحلية والعالمية، وإقامة مشروعات جديدة تساعد على التميز وتحقيق أرباح مادية واجتماعية بصورة أكبر، وذلك من خلال تبني نمط أو صيغة جديدة أو مؤسسة للعلم والتكنولوجيا، تستطيع تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، ولعل أبرز تلك الصيغ أو النماذج هو حقائق التكنولوجيا.

ولقد تبنت العديد من دول العالم مفهوم حقائق التكنولوجيا بهدف تشجيع الأفكار الإبداعية المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس أو الطلاب المتميزين، وتقديم كافة الدعم الفني والاستشاري والتسويقي لتحويلها إلى مشروعات ناجحة، وتحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي، ومحاولة اغتنام الفرص الموجودة به وتحمل مخاطر ذلك بشكل علمي ومدروس.

مشكلة الدراسة:

لقد تغيرت طبيعة الأدوار التي تقوم بها الجامعات، وأصبح لها دورا هام في تحقيق جودة المخرجات البحثية والتعليمية والخدمية على حد سواء، وتحول سياساتها من مرحلة التزويد بالمعرفة إلى سياسة نقل وتسويق المعرفة والتكنولوجيا، إلى جانب تحقيق الشراكة مع مؤسسات العمل والانتاج بالمجتمع المحلي، والبحث عن التخصصات الجديدة المطروحة في سوق العمل.

كما تواجه الجامعات تحديات تفرض عليها تطوير مفهوم ريادة الأعمال، وتبني مفهوم حاضنات الأعمال للطلاب، وتزويدهم بأفكار جديدة، وتعزيز التعاون المشترك مع الشركاء الخارجيين لتحقيق أهداف التعليم العالي المستدام (Bike, 2016, 75)، ويعد التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات هو وسيلة لتقييم ريادة الأعمال، والتي وصفت بكونها عملية صنع استراتيجية الريادة التي يستخدمها صناع القرار (Thompson, 2016, 75)، ويجب اعتماد مدخل الريادة الاستراتيجية للجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال تبني الاستراتيجيات المبنية على الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر واغتنام الفرص بشكل استراتيجي جيد.

وقد أكدت دراسة (Kimuli, et al., 2016, 467) أن المؤسسات التربوية لا بد أن تهتم بالريادة والتخطيط الاستراتيجي معاً عن طريق الريادة الاستراتيجية، وذلك من أجل تحقيق النمو، وزيادة ثروتها، وتطوير ميزات التنافسية التي تساعد في تحقيق ذلك.

ويؤكد (Etzkowitz, 2004, 64) على أهمية تحويل جامعات التدريس والبحث التقليدية إلى جامعات ريادية للتنمية الاقتصادية، باعتبارها بعداً أساسياً في تحقيق منظومة الابتكار، وأحد ركائز ما يسمى بنموذج الحزون الثلاثي "Triple Helix" القائم على التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة. ولقد أصبح تحويل الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية توجهاً عالمياً، ومن ثم أصبحت تلك الجامعات هي القوة الداعمة للاقتصاد، وبات هذا التوجه الريادي العالمي في مؤسسات التعليم العالي يدفع نحو اقتصاد المعرفة.

ولقد توصلت دراسة (الرميدي، ٢٠١٨، ٣٨٩) إلى أن هناك قصور واضح في دور الجامعات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في تنمية ثقافة الريادة، حيث لا يوجد لدى معظم الجامعات رؤية ورسالة واستراتيجية تتبنى تنمية الثقافة الريادية، وأيضاً عدم اهتمام القيادات الجامعية بالتشجيع على ريادة الأعمال، فضلاً عن عدم وجود حاضنات أعمال للمشروعات الريادية داخل الجامعة، وعدم الاهتمام بعمل شركات مع الجهات الخارجية لدعم الريادة الجامعية. بينما أوصت دراسة

(جلاب وجنة, ٢٠١٦, ٤٣), بضرورة قيام الجامعات بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه الريادة الاستراتيجية من خلال ترسيخ مفهوميها, وأهميتها, وبرامجها, وتطبيقاتها لتحقيق مستويات مرتفعة من الاداء, والاهتمام أيضاً بتهيئة بيئة جامعية محفزة على الابداع والابتكار. كما أوصت أيضاً دراسة (الياسري وحسين, ٢٠١٥, ٧٨) باستحداث قسم باسم "قسم الريادة الاستراتيجية", يهتم بنشر فلسفة الريادة الاستراتيجية, وبتدريب العاملين بالمؤسسات, ورفع مستوى مهاراتهم الابداعية, عن طريق عقد المؤتمرات والندوات التثقيفية, واجراء مسوحات ميدانية لتحديد وضع المؤسسة باستمرار, ويتولى مهمة اكتشاف الرياديين, والاستفادة منهم ورعايتهم مادياً ومعنوياً.

ويأتي التحول نحو الجامعة الريادية كضرورة تقضيها الجامعات المصرية, خاصة بعدما كشفت كثير من الدراسات التي درست واقع التعليم الجامعي المصري أنها لم تعد قادرة على أداء أدوارها الجديدة المتعلقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية, فلقد توصلت دراسة (أبو راضي, ٢٠١١) إلى وجود قصور في التعليم بالجامعات المصرية, وهو ما يدفع للأخذ بصيغة تدعم الوظيفة الرابعة للجامعة أو الوظيفة الانتاجية, والتي تركز على التكامل بين الوظائف الثلاثة, والشراكة بين الجامعة وقطاعات الانتاج, ورصد مشكلات المجتمع المحلي وتقديم حلول لها من خلال تطبيق نتائج البحوث العلمية

يشير تقرير التنافسية العالمية لعام (٢٠١٦ - ٢٠١٧ م) أن مصر قد احتلت المركز ١٣٥ من ضمن ١٤٤ دولة من حيث جودة التعليم العالي, بينما احتلت المركز ١٣٧ من حيث التعاون بين الجامعة والصناعة (The Global Competitiveness Report 2016 - 2017, 2016, 169), بينما رصد تقرير البنك الدولي تدني مستوى النشاط البحثي بالجامعات المصرية مقارنة بالجامعات العالمية الكبرى, ووجود أعداد كبيرة من خريجي الجامعات غير ملائمة لاحتياجات سوق العمل الكمية والكيفية, وانخفاض التمويل المخصص للأبحاث والمشروعات البحثية بالجامعة, مما يؤثر سلبياً على نقل وتسويق المعرفة. مما يفرض على الجامعات المصرية ضرورة تبني نماذج جديدة للعلم والتكنولوجيا تدعم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية

وتعمل على تلبية احتياجات سوق العمل، ومن أهم تلك الصيغ القادرة على تحقيق ذلك بنجاح هي حدائق التكنولوجيا.

وقد أكدت نتائج دراسة الحديدي وكيريبي (El Hadidi and Kirby, 2015, 156) أن الجامعات المصرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في عملية الابتكار والربط بين الصناعة والجامعة والحكومة وفقاً للمثلث الحلزوني في تنظيم المشروعات (Triple Helix)، إلا أن دور الجامعات المصرية محدود بالنسبة للجامعات المنافسة، على الرغم من وجود الدعم الكامل لها من معظم المؤسسات الأخرى، ولكي تؤدي الجامعات دورها في ذلك ينبغي الأخذ بالصيغ الجديدة التي تساعد على إحداث مثل هذا الربط، وأهم تلك الصيغ هي حدائق التكنولوجيا.

والجدير بالذكر أن حدائق التكنولوجيا تعمل على رفع مؤشر البحث والتطوير (R& D) مما يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة، ويعتبر ذلك المؤشر من أهم العناصر المكونة لمؤشر اقتصاد المعرفة، وتشير إحصاءات البنك الدولي (Worldbank, 2012) أن مؤشر اقتصاد المعرفة لمصر جاء بمؤشر (٤.٤٠) منخفض مقارنة ببقية الدول العربية، حيث تصدرت الإمارات قائمة الدول العربية بمؤشر (٦.٧٣)، بينما تصدرت السويد بمؤشر (٩.٢٥)، ويدل ذلك على ضرورة بذل المزيد من الجهد لتحسين ذلك المؤشر في مصر، حتى نتحول بقوة نحو اقتصاد المعرفة، وتؤكد دراسة (شحاته وآخرون، ٢٠١٥) على الدور الذي تلعبه حدائق التكنولوجيا في تطوير التعليم الجامعي لتحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتقديم رؤية مقترحة تتبناها الدراسة الحالية، من أجل تحديد إمكانية إنشاء وتوظيف حدائق التكنولوجيا كصيغة جديدة لتطوير منظومة التعليم الجامعي بمصر، وتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات، وتقليص الفجوة بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل، هنا جاءت الدراسة الحالية في محاولة للكشف عن واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة لإنشاء وتوظيف حدائق التكنولوجيا في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات.

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لحدائق التكنولوجيا ودورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية؟
٣. ما واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف؟
٤. ما الرؤية المقترحة لإنشاء وتوظيف حدائق التكنولوجيا لتدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لحدائق التكنولوجيا من حيث (المفهوم, الأهمية, الأهداف, المكونات, ودورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات).
- تحليل واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقات جامعة بني سويف.
- تقديم رؤية مقترحة لحدائق التكنولوجيا وتدعيمها للريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

- التركيز على الاستفادة من نموذج حدائق التكنولوجيا, ودورها في نقل وتسويق التكنولوجيا, ومحاولتها الربط بين النظرية والتطبيق, أو الربط بين الأبحاث العلمية للجامعات ومراكز البحوث وتطبيقها عبر الشركات المستأجرة بالحدائق.
- الاستفادة من كيفية ربط الجامعة بالصناعة والمؤسسات الحكومية وسوق العمل, وتعزيز دورها في خدمة المجتمع المحلي.
- تحسين قدرة جامعة بني سويف على المنافسة المحلية والعالمية, من خلال تحليل واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقات جامعة بني سويف, ومحاولة التغلب عليها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأساليبه المتنوعة, وذلك لعرض إشكالية مفهوم الريادة الاستراتيجية, وأهميتها, والتعرف على أبعادها, وخصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً, والتعرف أيضاً على المعوقات التي تواجه هذه الجامعات, ومحاولة

توضيح العلاقة بين الحدائق التكنولوجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية، فضلاً عن التعرف على مفهوم حدائق التكنولوجيا، وتطوره، وأهمية حدائق التكنولوجيا وأهدافها، ومكوناتها، وأنواعها، بالإضافة إلى عرض مقومات نجاح حدائق التكنولوجيا، ودورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات.

كما تم استخدام أسلوب الدراسات المسحية للتعرف على واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بجامعة بني سويف ميدانياً، وتم أيضاً استخدام المدخل التاريخي في التعرف على التطور التاريخي لحدائق التكنولوجيا، بداية من الجيل الأول ما قبل ١٩٩٠م، ثم الجيل الثاني من ١٩٩٠ - ٢٠٠٠م، وأخيراً الجيل الثالث من ٢٠٠٠م حتى الآن، وفي نهاية الدراسة قام الباحثان بوضع رؤية مقترحة لإنشاء حدائق التكنولوجيا لتدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف.

أداة الدراسة وعينتها:

استخدمت الدراسة استبانة للكشف عن واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بجامعة بني سويف، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥١) من قيادات الجامعة، وسوف يتم تناول الأداة والعينة بالتفصيل في إجراءات الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة:

١. حدائق التكنولوجيا:

يعرفها (Martinez & Ruiz, 2011, 18) أن حدائق التكنولوجيا هي " نوع من أنواع التحالفات الرسمية بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والشركات عالية التكنولوجيا، وهدفها الأساسي الإبداع والبحث والتطوير".

كما يعرفها (Bakouros et al, 2002, 124) بأنها " البنية التحتية التي تقع على مقربة من الجامعات، وتوفر مجموعة من الخدمات الإدارية، واللوجستية، والتكنولوجية، بهدف نقل التكنولوجيا من الجامعات للشركات بالقطاعين العام والخاص".

وتعرفها منظمة اليونسكو بأنها " مجمعات للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية، تهدف إلى تعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، خلال ربط مؤسسات البحث العلمي، والأعمال التجارية، والمنظمات الحكومية في موقع جغرافي واحد"

ويمكن تعريفها **إجرائياً** بأنها "مؤسسات تربط الجامعة ومؤسسات الصناعة وقطاع الأعمال الحكومي, بهدف نقل وتسويق التكنولوجيا من الجامعات للشركات بالقطاعين العام والخاص, و تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات وتحسين الميزة التنافسية لها".

٢. الريادة الاستراتيجية:

يعرفها (الياسري وحسين, ٢٠١٦, ١١) بأنها " فلسفة للممارسات الاستراتيجية, تهدف الى تكامل الرؤية والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات, من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة, وتسهيل استغلالها, عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وواقعي, وذلك لإحداث تغييرات جذرية, وخلق ميزة تنافسية مستدامة ".

بينما يعرفها (Nityananda & Mohanty, 2012, 20) بأنها " العملية التي توجه صناعة القرار والجهود الادارية بالمؤسسات؛ لتحديد أفضل الفرص التي يمكن أن تحقق أعلى عائد محتمل, مع استغلال هذه الفرص من خلال الإجراءات الاستراتيجية ".

ويمكن تعريفها **إجرائياً** بأنها " قدرة الجامعة على إنشاء مشاريع وبرامج جديدة, تسهم في زيادة مزاياها التنافسية, بالاعتماد على التحالفات الاستراتيجية مع كافة الأطراف المعنية, ومحاولة اغتنام الفرص, وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإبداع والابتكار, في ظل المجازفة المحسوبة وتحمل المخاطر, على أن يتم ذلك وفق خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة ".

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية أحد الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الناجحة الى تحقيقها, وللتعرف على الأسس النظرية لها ستقوم الدراسة الحالية بعرض اشكالية مفهوم الريادة الاستراتيجية, وأهميتها, وأهم أبعادها, والتعرف أيضاً علي خصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً, والمعوقات التي تواجه هذه الجامعات, إضافة الى محاولة توضيح العلاقة بين الحدائق التكنولوجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

(١) إشكالية مفهوم الريادة الاستراتيجية:

يتكون مصطلح الريادة الاستراتيجية من كلمتين هما (الريادة)، و(الاستراتيجية)، لذا للتعرف على مفهوم الريادة الاستراتيجية لابد من التعرف أولاً على مفهوم الريادة.

(أ) مفهوم الريادة Entrepreneurship:

تعني كلمة الريادة في اللغة الإنجليزية (Entrepreneurship)، وهي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من كلمتين لاتينيتين بمعنى (Under Takes). Wickham, (5, 2006)، أما في اللغة العربية تعد مصدر مشتق من الفعل (رود)، واسم الفاعل منه رائد، وهو الشخص الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاً والعشب، ثم يلحقون به بعد أن يجده. (الجوهري، ٢٠٠٧، ٤٣٦-٤٣٧).

ويعرف (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١٦٨) الريادة بأنها " جملة من الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها، وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها"، وبالتالي يمكننا القول بكونها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص للبدء في مشروع ريادي جديد؛ من أجل تقديم شيء متميز لأعضاء المؤسسة والمجتمع الذي يتم فيه هذا المشروع، وذلك بغية إضافة قيمة جديدة مادية واجتماعية لتلك المؤسسة.

كما يعرفها (الدوري، ٢٠١٠، ١١) بأنها: " غاية تجسد مستوى طموح المنظمة، وتعمل على تحفيز سلوك البحث لدى العاملين في المنظمة عبر مجموعة من الأنشطة الداعمة من أجل تحقيق الإبداع والابتكار".

بينما يشير (Lussier, 2008, 19) إلى أنها " نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة".

كما يقصد بها أيضاً: " القدرة على إنجاز نشاط معين بنجاح وتميز" (الجازي، ٢٠١٤، ٨)، مما يشير الى ضرورة نجاح وتميز هذه المشروعات الجديدة، واقتناص الفرص الممكنة، لأن كثرة هذه المشروعات وفشلها في النهاية لن يجدي نفعاً.

ومما سبق يتضح أن الريادة وخاصة الريادة الجامعية من المفاهيم حديثة النشأة، التي تهتم بالأعمال والمشروعات الإبداعية الجديدة، والتي تساعد على تفوق جامعة عن أخرى، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا لدي المستفيدين من الجامعة

كالطلاب، والموظفين، وهيئة التدريس، وأعضاء المجتمع الخارجي، أي أنها تهتم (بالبحث عن الفرص).

إلا أن هذه الأعمال والمشروعات الجديدة قد يغيب عنها التخطيط الاستراتيجي الجيد، فقد تتيح الريادة للمؤسسة العديد من الفرص وتفشل المؤسسة في اقتناص تلك الفرص، كما أن الأفراد قد يبدعون ويبتكرون أساليب واختراعات جديدة ولكن يفشلون في إدارتها وتسويقها والاستفادة منها، كما قد يتبنون مبدأ المخاطرة دون تقدير مدى هذه المخاطرة (مخاطرة غير محسوبة) فتدفع المؤسسة الى تكبد العديد من الخسائر بدلاً من جني الأرباح، كما قد تقيم المؤسسة عشرات الشراكات والتحالفات الاستراتيجية ولكن تتحول جميعها الى مجرد أوراق خارج حيز التنفيذ، لعدم وجود تخطيط استراتيجي جيد لتنفيذها، وهذا ما دفع الدراسة الحالية إلى اللجوء الى الريادة الاستراتيجية لتلاشي هذه المشكلات.

ب) مفهوم الاستراتيجية:

جاءت كلمة استراتيجية (Strategic) من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس (Strategos)، وقد بدأت كلمة الاستراتيجية (Strategic) في الحياة العسكرية، بمعنى فن القيادة العسكرية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وتطور المفهوم ليشير الى استخدام كل طاقات المؤسسة وتعبئتها لتحقيق الأهداف الأساسية لها، وانتشر استخدام المفهوم من قبل المؤسسات الحديثة المهتمة بالتطوير والتميز.

وعُرفت بأنها: " مجموعة القرارات والتصرفات التي ينشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب ". (الكرخي، ٢٠١٤،

(٧١)

كما عرفها (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣، ٣٩) أيضاً بأنها: " خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق، يتم خلالها استخدام كافة الامكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق أهداف معينة ".

بينما ذكر (فيليه والذكي, ٢٠٠٤, ٥٣) أنها " خطة طويلة المدى تستهدف الوصول إلى مجموعة من السبل والبدائل والاختيارات, لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة أو التوصل إلى نتائج سريعة وفعالة ."

إضافة إلى أنها: " خطط وأنشطة المنظمة, التي يتم وضعها بطريقة تضمن تحقيق التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها, وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وبكفاءة عالية ". (الحسيني, ٢٠٠٠, ١٣)

وأكد (Luke, 2005,21) أن مصطلح "استراتيجي" يشير الى " الخطط والأهداف العامة والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة", بينما أشار (لاشين وقرني, ٢٠٠٥, ٢٣٩) إلى أن الاستراتيجية " أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية، وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، بما يحقق للمؤسسة أهدافها ويساعدها على التميز وتحقيق الجودة في مخرجاتها".

كما أنها: " المنهج المستخدم في التنفيذ, والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية". (هلال, ٢٠٠٨, ١١)

ومما سبق يتضح أن مفهوم الاستراتيجية يركز على ضرورة السير وفق خطة محددة ومرنة, منبثقة من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة, وتسعى لاستغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة على الوجه الأمثل, وذلك بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح والتميز المؤسسي, فضلاً عن الاعتماد على الخطط بعيدة المدى في التخطيط لمستقبل المؤسسة. كما يتضح أن تلك المفهوم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية وضع الخطط لتنفيذ أهداف المؤسسات في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة, إضافة الى ضرورة تطابق رؤية ورسالة المؤسسة مع هذه الأهداف, ومع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة, مع مراعاة السرعة في الأداء وتحقيق معدلات إنجاز عالية.

ج) مفهوم الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship:

لقد تعددت تعريفات الريادة الاستراتيجية في الأبحاث والدراسات, وربما يرجع ذلك الى اختلاف تخصصات الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم بالبحث والدراسة, واختلاف بيئاتهم ومدارسهم العلمية, فضلاً عن حداثة ظهور المفهوم, ويمكن عرض أهم هذه التعريفات كما في الجدول التالي:

جدول (١) مفهوم الريادة الاستراتيجية في بعض الدراسات السابقة

م	المفهوم	المرجع
١	ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جيداً بتوليد الابتكارات الجذرية، والابتكارات التراكمية، لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية المنظمة؛ حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المنظمة.	Kemelgor, 2002,68.
٢	هي ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة.	Dess & Lumpkin, 2004, 16
٣	الرغبة في الإبداع لأجل إحياء المنظمة، وتحمل المخاطر المتعلقة باختيار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة، والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين.	Wiklund, & Sheperd, 2006, 72.
٤	العملية التي تقود إلى صنع القرار والجهود الإدارية، وذلك من أجل تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة، مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة، ومن ثم توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية.	Lida, 2006, 2
٥	عملية دمج المشاريع الريادية بالفكر الاستراتيجي، فالمؤسسات الرائدة استراتيجياً تسعى للانخراط في البحث عن الفرص، وأنشطة البحث عن المزايا التنافسية للمؤسسة.	Ketchen & Ireland, and Snow, 2007, 373
٦	الاستعداد التنظيمي المستمر لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة، والتعرف على الامكانيات والقدرة على استغلالها.	Lassen, 2007, 126.
٧	الأنشطة التي تعتمدها منظمات الاعمال لبناء المركز المناسب في السوق، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.	Hitt & Hoskisson and Ireland, 2007, 318.
٨	الطريقة التي بواسطتها تستطيع المنظمات أن توجد تغييراً، من خلال استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعمل فيها المنظمة، وادارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل كسب المزايا التنافسية.	Dumitru, 2008, 73.
٩	جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من استثمار الميزة التنافسية الحالية، واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية.	Godhwani, 2008, 1.
١٠	هي ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل منظمة قائمة لاستغلال فرصة جديدة وخلق قيمة اقتصادية.	Parker, 2009, 2.
١١	الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير، وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة، والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية.	Hinkler & Mudambi, and Kotabe, 2009, 3.
١٢	مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال، والتخطيط لها وتنظيمها، وتحمل المخاطر، والإبداع في إدارتها.	الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ٥٠٣.
١٣	الاجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد، بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف للمنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.	العاني ووجود وإرشيد وحجازي، ٢٠١٠، ٢١٢.

المرجع	المفهوم	م
Murimbika, 2011, 1.	مجموعة واسعة من الظواهر الريادية التي تؤدي إلى إضافة أعمال جديدة للمنظمة، من خلال الإبداعات الجديدة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.	١٤
Kimuli, 2011, 26.	السلوك الساعي إلى تقييم الفرص، وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص.	١٥
Akande, 2012, 346.	عملية موجهة للقرارات الاستراتيجية والجهود الادارية؛ بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الاستراتيجية.	١٦
Rensburg & Van, 2013, 16	عبارة عن توجيه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي .	١٧
جلاب وجنة, ٢٠١٦, ٣٨	نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي في بيئة ديناميكية متغيرة، ومن شأنه أن يعظم الفرصة الريادية للحصول على ميزة تنافسية.	١٨
Kimuli & Ajagbe & Udo and Balunywa, 2016,469	نشاط ريادي من منظور استراتيجي ينطوي على البحث عن الفرص (توجه ريادي)، والبحث عن المزايا (توجه استراتيجي)، من أجل تفوق المؤسسة على باقي المؤسسات.	١٩
هاشم وسعد, ٢٠١٨, ٣٩٢	الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمد عليها الجامعات لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب فهمها أو تقليدها على المنافسين.	٢٠

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

- ركزت بعض التعريفات على أهداف وأهمية الريادة الاستراتيجية، وهي تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المادية والتميز المؤسسي، وتحقيق تفوق المؤسسة على قريناتها اجتماعيًا واقتصاديًا.
- كما ركزت بعض منها على أبعاد الريادة الاستراتيجية كالإبداع والابتكار، واقتناص الفرص، والمخاطرة المحسوبة، وإقامة التحالفات الاستراتيجية.
- منها ما ركز على أهم إجراءات الريادة الاستراتيجية المتمثلة في تنفيذ أنشطة ومشروعات جديدة من أجل تحقيق العوائد المختلفة.
- كما سلطت بعض التعريفات على مكونات الريادة الاستراتيجية، أي أن الرؤية الريادية، والرؤية الاستراتيجية، ويكمل كلاً منهما الآخر في تنفيذ خطط وإجراءات محددة، وذلك بهدف تكوين ثروات الأفراد، والمؤسسات في الريادة الاستراتيجية.
- إن ما يميز الريادة الاستراتيجية عن مصطلح الريادة هو أن الريادة الاستراتيجية عبارة عن توجيه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي Rensburg & Van, (2013, 16)، كما تتضمن الريادة الاستراتيجية دمج للسلوك الريادي الذي يسعى

للبحث عن الفرص والإبداع وغيرها، مع التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق تميز المؤسسة عن غيرها.

ويتساءل (Dogan, 2015, 292) حول مضمون الريادة الاستراتيجية وكيف يمكن أن تنجح المؤسسات في إنشاء ميزة تنافسية مع الحفاظ عليها، وتحديد الفرص الجديدة وطرق اغتنامها والاستفادة منها، فالريادة الاستراتيجية هي التي تدفع المؤسسة للاهتمام بالفكر الاستراتيجي بجانب عناصر الريادة المؤسسية، لتحويل جميع عناصر الريادة الى ميزات تنافسية مستغلة بدلاً من أن تتحول إلى فرص معرضة للضياع، أي أنها تهتم بالبحث عن العوائد والميزات التنافسية.

٢) أهمية الريادة الاستراتيجية:

رغم ظهور مصطلح الريادة الاستراتيجية حديثاً، إلا أنه لاقى رواجاً كبيراً بين الباحثين، حيث تزايدت بحوث الريادة الاستراتيجية بوتيرة سريعة، كما صدرت مجلة علمية متخصصة للريادة الاستراتيجية، وانتشرت كليات ومعاهد ريادة الأعمال حول العالم، وحتى بعض الأقسام الأكاديمية في الكليات الأخرى اهتمت بتدريس ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال المقررات والبرامج والدورات المختلفة. (Simsek & Heavey and Fox , 2017, 504-505)

تسعى الريادة الاستراتيجية إلى تسهيل أنشطة المنظمة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق خطة استراتيجية لعملياتها الجارية (Camp & Hitt & Ireland and Sexton, 2002, 14) , إضافة الى اقتناص الفرص واستغلالها على مستوى مؤسسات التعليم العالي من خلال تقديم الخدمات الجديدة، وتساعدهم على أن يتصرفوا بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية (Patzelt & Shepherd, 2009, 2) , وتعزيز الإمكانيات التي تستطيع الجامعة من خلالها تحديد السرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل، وتسهم في استغلال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة الحدوث مستقبلاً. (Kuratko & Audretsch, 2009, 12)

كما أن الريادة تعد من أهم الأساليب والوسائل التي يجب على الجامعات أن تكتسبها من أجل البقاء والنمو في البيئة التنافسية، إذ أن التوجه الريادي يساعد الجامعة على التنبؤ بالمستقبل، ونتيجة لذلك يجب عليها البحث عن مجموعة من

البدائل الاستراتيجية للحصول على الموارد، والعمل على تعقب أو استثمار الفرص الريادية، حيث تتمثل الفرص الريادية في الظروف التي يمكن من خلالها استثمار السلع، والخدمات الجديدة في إشباع حاجة سوق العمل، كما أن للريادة أثر مهم في تطوير الجامعات، والعمل على زيادة المنافسة وخلق قيمة مضافة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (الحكيم وعلي، ٢٠١٧، ٥٧)

كما يساعد السلوك الريادي الاستراتيجي في دفع الجامعة بشكل هادف نحو الإبداع، وتطوير وتحسين خدماتها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة والسريعة (حسين، ٢٠١٣، ٣٩٢)، وبذلك يعد من العناصر الهامة للجامعات الناجحة، لكونه يعزز من قيمة الابتكار في البيئة الجامعية، ويقدم الفرص لجميع الأفراد للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية.

ولقد أكد(العاني وآخرون، ٢٠١٠، ٢٩) على أن الريادة الاستراتيجية مهمة في

المجتمعات المعاصرة بصفة عامة لما تحدثه من آثار ايجابية تتمثل فيما يأتي:

- إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- إيجاد العديد من المشروعات المهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل، وذلك من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس؛ فدخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء وفعال.
- احتمالية ادخال ابتكار جذري بإنشاء المنظمات الجديدة التي تسهم في تنمية الاقتصاد، وتعزيز التنافسية.
- التنوع الكبير في الجودة والتنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة.

كما ذكر (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٥٨) مجموعة من الفوائد يمكن تحقيقها من

خلال الريادة الاستراتيجية وهي:

- الريح: بالتححرر من قيود العمل الوظيفي التقليدي.
 - الاستقلالية: بالتححرر من الإشراف وقواعد البيروقراطية.
 - الأمان مدى الحياة: بالتححرر من الروتين، والتعب، والملل، وضغوط العمل.
- وأشارت (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٠) إلى ضرورة تبني مدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات لمساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، والمنافسة الشرسة بين المؤسسات والثورة الرقمية، وانتشار الازمات المالية، خاصة وأن تلك التحديات تفرض على الجامعات البحث عن استراتيجيات جديدة، تؤدي لمزيد من الابتكار والإبداع، وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز، وذلك من أجل البقاء والاستمرار، والمنافسة والتميز في المستقبل.

يتضح مما سبق أن الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في العصر الحالي على مستوى التعليم العالي، للنهوض بمستوى الجامعات وتعزيز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الابتكار والإبداع، واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، وإقامة تحالفات استراتيجية تضيف قيمة جديدة للجامعات المصرية. إضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية تعد من مصادر بقاء الجامعة وديمومتها، خاصة وسط المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات حديثة، وتساعد الجامعات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين أداء جميع العاملين بها.

٣) أبعاد الريادة الاستراتيجية:

تعددت أبعاد الريادة الاستراتيجية في الأبحاث والدراسات، كما لم يتفق الباحثون حول أبعاد محددة. فهناك من يرى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في اغتنام الفرص، والابتكار، وتحمل المخاطر، والمرونة، والرؤية الاستراتيجية (Luke, 2005, 40)، كما أن هناك من يرى أن أبعادها تتمثل في الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقلية الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً. (الياسري وحسين، ٢٠١٦، ٧٠-٧١)

إلا أن أكثر الأبعاد اتفاقاً بين معظم الباحثين هي (الابتكار والإبداع، اغتنام الفرص، تحمل المخاطر، التحالف الاستراتيجي)، ويمكن عرض هذه الأبعاد بالتفصيل كما يلي:

أ) الإبداع والابتكار:

يعد الإبداع عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة لفرد أو منظمة أو صناعة أو مجتمع (Hackbert, 2010, p.1), أما الابتكار فهو تبني الأفكار الجديدة، والتجربة الغريبة، والعمليات الابتكارية، التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد. (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٨-٢٤٩)، ويؤكد (توفيق، ومرسي، ٢٠١٦، ١٥) على أن الإبداع هو أول خطوة للأفكار التي تستجيب للفرص في المنظمات والتي تسهم في نجاحها، وإذا كان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، فإن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

ويعد بعد الإبداع والابتكار من السمات الهامة التي تميز المنظمات الريادية، لأنه وسيلة فعالة للتجديد في المنظمات، وتعزيز قدراتها على حل المشكلات التي تواجهها، فالإبداع هو القدرة على تقديم أفكار جديدة، سواء كان ذلك حلاً لمشكلة، أو طريقة جديدة للعمل والانتاج، حيث يبدأ بالاهتمام بموضوع ما، ثم جمع المعلومات عنه، لتتبلور أفكار واضحة حوله، ثم يتم العمل من أجل ترجمتها على أرض الواقع. (نصير، ٢٠١٧، ١٦).

مما يؤكد أن بعد الإبداع والابتكار في الريادة الاستراتيجية يهدف إلى تقديم أفكار ومشروعات جديدة تساعد في تطوير وتقديم الجامعة بشكل فعال. أما الابتكار هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الإبداعية إلى أرض الواقع، بهدف تحسين القيمة المضافة للمنظمات، وللا ابتكار عدة أوجه منها (Okpara, 2007, 1):

- **الابتكار في العمليات:** ويتمثل في تحسين طرق العمل التي تساهم في تعزيز الانتاجية.

- **الابتكار في الخدمات والمنتجات:** ويتمثل في تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تقديم المنتجات والخدمات القديمة بطرق تختلف عما كانت عليه مسبقاً.

ويشير الابتكار إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وفي النمط المعرفي يُعد الابتكار الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل،

بينما تتضمن عملية الإبداع الابتكار والتجريب ونتائجها هو منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وفي ظل مناخ الأعمال الذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم واستغلال الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.

(ب) اغتنام الفرص:

يعد عنصر اغتنام الفرص واحداً من العوامل الهامة التي لها تأثير على العناصر الأخرى للريادة الاستراتيجية، حيث إن المنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي في اغتنام الفرص تملك حظاً وثيراً في النجاح، وهو الأمر الذي يمكن تلك المنظمات من الإبداع وتبني المخاطرة، واستثمار تلك الفرص (Tang & Kreiser & Marino & Dickson and Weaver, 2009, 181-182) كما يعد مصدر هام للميزة التنافسية.

وتعتبر الاستباقية واغتنام الفرص عن جهود المؤسسة الرامية لالتقاط الفرص الجديدة في المجتمع المحيط بها، وذلك بتحديد الاحتياجات المستقبلية والتنبؤ بالتغيرات والمشكلات المحتمل حدوثها فجأة، ثم تحويلها لفرص جديدة لم يصل إليها المتنافسون في نفس مجال عمل تلك المؤسسة (بو عبد الله، ٢٠١٦، ٧٧).

ولقد عرف (Hitt et al., 2007, 391) الفرصة الريادية بأنها: " الاستغلال للظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة، والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة سوق العمل". كما أكد على أنه لكي يتم اغتنام الفرص لابد من وجود إدارة ناجحة، قادرة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبى طموحاتها وتحقق تميزها، وذلك بمشاركة جميع أطراف المؤسسة في وضع رؤية استشرافية موحدة، مع انتقاء الفرص التي يراها البعض ضعيفة، ثم تحويلها إلى مكسب وميزة للمؤسسة.

بينما أشار (Dess & Lumpkin, 2001, 34) إلى أن عملية اقتناص الفرص تتلخص في " تبني المنظور الاستكشافي، وتقديم منتجات جديدة قبل المنافسين، والتصرف على أساس استشعار المستقبل؛ لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها". ومما سبق يتضح أن الجامعات الرائدة استراتيجياً هي التي تتسابق نحو الاستباقية واقتناص الفرص الجديدة المعروضة في المجتمع المحلي، والمبادرة نحو كل

جديد قبل باقي منافسيها، وذلك من خلال استشعار مشكلات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي، ثم تبادر بحلها وتلبيتها قبل باقي المؤسسات المنافسة لها في المجتمع.

(ج) المجازفة وتحمل المخاطر:

يمكن شرح فكرة المخاطرة بشكل أفضل من خلال فهم وتصور بيئة العمل، وهو ما يفسر البيئة المرتكزة على التصورات الفردية، فالمخاطرة داخل التوجه الريادي ستختلف عن التصور العام للمخاطرة، فالريادي الاستراتيجي ليس من يتخذ قراراً واعياً بالمشاركة في المواقف عالية المخاطرة فقط؛ بل من لديه تصور عن الموقف بناءً على التحليل والرؤية والفكر. (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٩)، أي أن صاحب المؤسسة يقوم باستثمار موارده في المشاريع المختلفة دون أن يتأكد مسبقاً من احتمالات نجاحه. ويعد تبني المخاطرة المحسوبة الصفة الرئيسية للريادي، وذلك منذ الاستعمالات الأولى لمصطلح الريادة، فالفرد الريادي يرغب في المجازفة وتجريب المشاريع الجديدة التي تحمل بين ثناياها جانباً كبيراً من عدم التأكد، ويخصص معظم موارده لذلك (جلاب، ٢٠١٤، ٢٤ - ٢٥)، ويؤكد (توفيق ومرسي، ٢٠١٦، ١٧) على أن المخاطرة المحسوبة تتمثل في الرغبة في اقتناص الفرص، بالرغم من عدم التأكد من نجاحها التام، ولذا لزم الأمر أن تمتلك إدارة المؤسسة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها، إلى جانب ضرورة الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة.

ولقد عرض (كشكول، ٢٠١٤، ١٢٣) تصنيفاً للمخاطر التي تواجه المنظمات الى

ثلاثة أنواع يمكن عرضها كالآتي:

- مخاطرة العمل Business Risk Taking: وهي المخاطر النابعة من عدم المعرفة بالنتائج أو احتمالية النجاح، وبالتالي ترتبط بدخول المنظمة في أسواق جديدة .

- المخاطرة المالية Financial Risk Taking: وتنشأ نتيجة قيام المؤسسة باقتراض مبالغ كبيرة، أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وهذا النوع من المخاطرة يشير الى ضرورة موازنة المؤسسة بين العائد والمخاطرة.

- المخاطرة الشخصية Personal Risk – Taking: وترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون؛ كونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وتنعكس على مستقبلهم.

وهناك من أطلق على المخاطرة الشخصية مصطلح المخاطرة التشغيلية: فالقرارات التي يتخذها التنفيذيون في المنظمة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، والمخاطرة هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادي (الخطيب، ٢٠١٢، ٢٣-٢٤)

بينما عرض (Landqvist & Stalhandske, 2011, 8) تصنيفاً آخر للمخاطر المعروفة بتوجه المنظمات، أو الأفراد لاتخاذ قرارات بشأن استغلال فرص معينة غير مؤكدة النتائج، الى ثلاث انواع أخرى هي:

- مخاطرة استراتيجية: يركز هذا النوع على الخطر الذي قد ينتج عن إطلاق منتجات جديدة، أو إنشاء أسواق جديدة.

- مخاطرة تكتيكية: يتم التركيز في هذا النوع على المخاطر الناشئة عن عمليات التخطيط طويلة الأمد.

- مخاطرة تشغيلية: وترتبط بالعمليات اليومية المتعلقة بالإنتاج والتشغيل.

ومما سبق يتضح أن تقبل المخاطرة في الجامعة يشير إلى رغبة الجامعة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الفرص الجديدة واغتنامها بالرغم من عدم التأكد التام من النتائج.

(د) التحالف الاستراتيجي:

يشير (كردي، ٢٠١١، ٢) إلى أن التحالف الاستراتيجي هو تحول المنظمات المتنافسة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة، ليصبحوا نظاماً واحداً متماسكاً. ولقد عرفه (النجار، ١٩٩٩، ١٤) بأنه "إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من سوق المنافسة، من أجل السيطرة على التهديدات والمخاطر، وتحقيق المزيد من الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".

ويؤكد (Farsi & et.al, 2012, 197) على أن شبكات التحالف الاستراتيجي مع الشركاء جزءاً لا يتجزأ من الجامعة الناجحة والرائدة استراتيجياً، وتنقسم

تلك الشبكات إلى شبكات مع القطاع العام، وشبكات مع القطاع الخاص، وشبكات مع شركاء أجنب، وشبكات مع قطاعات أخرى من المجتمع، ويجب أن تتفاعل تلك الشبكات بصورة ديناميكية، حتى تتمكن الجامعة من تشكيل منظومة الابتكار من خلال النموذج الحلزوني الثلاثي " Triple Helix " .

فلهذه التحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة وتأثير كبير على المزايا التنافسية للجامعات، تتمثل في توفير عوامل اقتصادية نادرة للآخرين، ومزايا نسبية لأطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة، فضلاً عن المزايا التنافسية التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المديرين والموارد البشرية الماهرة؛ لتحقيق مزايا تنافسية متكاملة. (النسور، ٢٠٠٩، ١٢١)

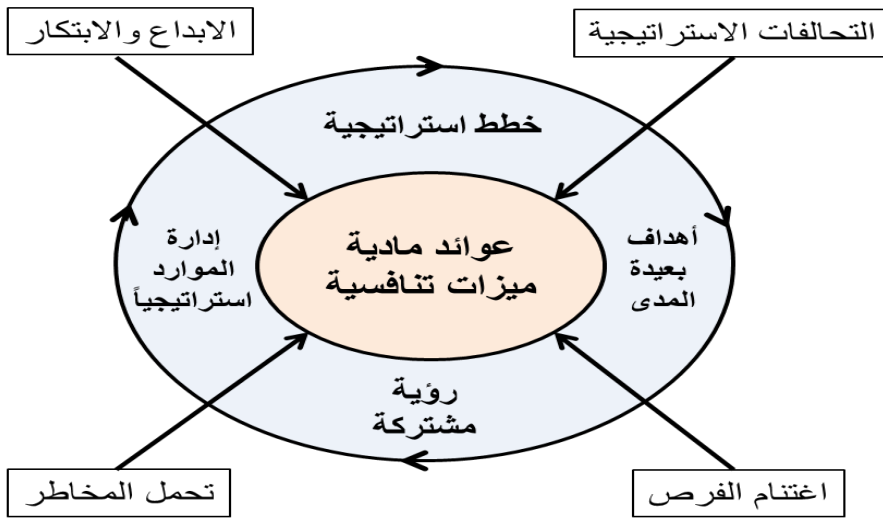
وتلجأ الجامعات الريادية لإقامة التحالفات الاستراتيجية من أجل تحقيق تكامل تكنولوجي ومريح ومربح مع المؤسسات الأخرى، ودخول الجامعات الانتاجية لأسواق جديدة يكون فيها أحد أطراف التحالف أكثر خبرة، إضافة إلى تقليص وقت الابتكار والإبداع وتحسين جودة المخرجات، وأيضاً تخفيض التكاليف لجذب المستفيدين، وتقليل المخاطر بالاعتماد على أطراف التحالف، والاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى. (الأمين، ٢٠٠٥، ٣٩)

ولقد كشف (Duke, 2001,103) أن أهم عوامل تغيير جامعة غرب سيدني من منظمة تقليدية إلى منظمة رائدة استراتيجياً يتلخص في إعادة تعريف الجامعة بأنها جامعة "الربط الشبكي" Networking University "، وذلك لتبادل المعارف مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتوفير بيئة ديناميكية للأعمال الحرة.

ويدور التحالف حول ثلاثة محاور أساسية حددها (إلياس، ٢٠١٥، ٧٧) كما يلي:

- المشروع: وهو رؤية عامة مشتركة يحشد الأطراف جهودهم ومواردهم من أجل تحقيق منافع مشتركة من هذا المشروع.
- العلاقة: وهي ما ينشأ بين المتعاملين من علاقات مادية وإنسانية، تلك العلاقات المبنية على الاتصال وتبادل المعلومات.
- العقد: ويقصد بها عقود ومعاهدات واتفاقيات التحالف الملزمة للطرفين قانونياً، وينظم الأدوار بين الأطراف المتحالفة معاً.

وبعد عرض أبعاد الريادة الاستراتيجية يتضح أن الجامعات الرائدة استراتيجياً هي تلك الجامعات القائمة على المشاريع الجديدة والمبادرات التنظيمية، والتحالفات الاستراتيجية والابتكارات والإبداع، والمجازفة وتحمل المخاطر، وتوليد موارد مالية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٤)، ويمكن توضيح دورة عمل هذه الأبعاد معاً لتحقيق تقدم المؤسسات كما في الشكل التالي:



شكل (١) دورة عمل أبعاد الريادة الاستراتيجية

حيث يتضح من الشكل السابق أن المؤسسات الرائدة استراتيجياً تسعى لاغتنام الفرص، ولديها القابلية لتحمل ما يواجهها من مخاطر بطريقة محسوبة، كما تعتمد على الإبداع والابتكار في المشاريع، واستغلال الموارد، واستخدام طرق وأساليب عمل جديدة، إضافة إلى تكوين شبكة واسعة من التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى، وذلك للاستفادة منها في تحقيق مكاسب مادية ومعنوية، وتعزيز وضعها الاستراتيجي محلياً ودولياً.

إلا أن هذه المسارات الأربعة لعمل المؤسسات لا بد وأن يتم العمل بها وفق خطط استراتيجية مستقبلية مرنة، كما يجب أن يكون هناك رؤية مشتركة يتكاتف الجميع حولها لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، وذلك في وجود إدارة استراتيجية

جيدة لما تمتلكه المؤسسة من موارد؛ لتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد والميزات التنافسية للمؤسسة.

٤) خصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً:

أكد (Clark, 2004, 358) على أن الجامعات الرائدة استراتيجياً هي تلك الجامعات التي تقوم بالمبادرة والمجازفة، وذلك من أجل تعزيز الثراء العلمي، وحفظ وتطوير التراث الثقافي بتدريس العلوم الفلسفية والكلاسيكية، وأيضاً توريد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه. فالريادة ليست في تحقيق مكاسب مادية فقط، بل إن العائد الاجتماعي والمحافظة على التراث الثقافي أيضاً من العوامل التي يجب أن توضع في الحسبان عند تقييم الجامعات.

ويكمن الهدف الأساسي لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات هو بناء العديد من المزايا التنافسية بالجامعة من أجل تعظيم ثرواتها، والمساعدة على تفوقها على كافة المؤسسات الأخرى، وبالتالي تتميز الجامعة الرائدة استراتيجياً عن غيرها من الجامعات. (Kimuli et al., 2016, 467)

ولقد حدد (Harrison & Samson, 2002, 50) ثلاث خصائص أساسية

للجامعات الرائدة استراتيجياً، وهي:

- تبنى الجامعة الاستراتيجيات الريادية التالية: تحمل المخاطرة، الاستباقية واقتناص الفرص، والالتزام الإداري.
 - امتلاك الجامعة التنظيم المرن بجانب المرونة الاستراتيجية في السلوك التعاوني والمتناغم.
 - الإنفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، ومكافأة الإنجاز، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.
- كما أضاف (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٤ - ٢٤٥) بأن الجامعة الرائدة استراتيجياً تمتاز أيضاً عن غيرها من المنظمات الأخرى ببعض الخصائص كما يلي:
- تعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة، وموضوعة على أسس علمية سليمة، يلتزم بها جميع العاملين، وتحقق مستوى تنافسياً عالياً محلياً وعالمياً.

- تتبنى هيكلاً تنظيمياً عضوياً؛ حيث يسهل ويبسط الهيكل التنظيمي العضوي السلوك الريادي؛ لأنه يعزز الاتصالات ويقلل المعوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح للمنظمة الاستجابة السريعة للسوق.
 - تكون أكثر اهتماماً بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية، والتحرك سريعاً للقيام بالمطلوب.
 - يعد الأفراد في هذه المنظمات المصدر الحقيقي للريادة، ولزيادة إمكانات المنظمة يجب زيادة جودة وإمكانات الرياديين العاملين في محيطها.
 - تستخدم شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الأسواق.
 - تقترب من عملائها بتحقيق الجودة فيما تقدمه لهم، مقارنة بما يقدمه الآخرون.
 - تتبنى ذوى المواهب القيادية والابتكارية، وتشجع المبادرات الشخصية والمخاطرة.
 - تحرص على القيم وخصوصاً الرؤية الأساسية للمنظمة.
 - تمتلك تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين؛ حيث غالباً ما تعتمد البساطة والمرونة كسمة رئيسة لهيكل المنظمة والنظم التابعة لها.
 - تعطي الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية، في العمل وتبنى الأفكار الريادية.
 - تكون قادرة على إدارة المخاطر، وتقليلها، وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
 - تعتمد على الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة أو طرق جديدة في الانتاج والتسويق، كما تربط بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- بينما أشار (Salem,2014,p) أن الجامعة الرائدة استراتيجياً مفهوم يعكس مجموعة من الخصائص تميز تلك الجامعات عن مثيلاتها التقليدية، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:
- وجود بيئة محفزة للإبداع والابتكار.
 - دعم ثقافة ريادة الأعمال للمبدعين من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس.

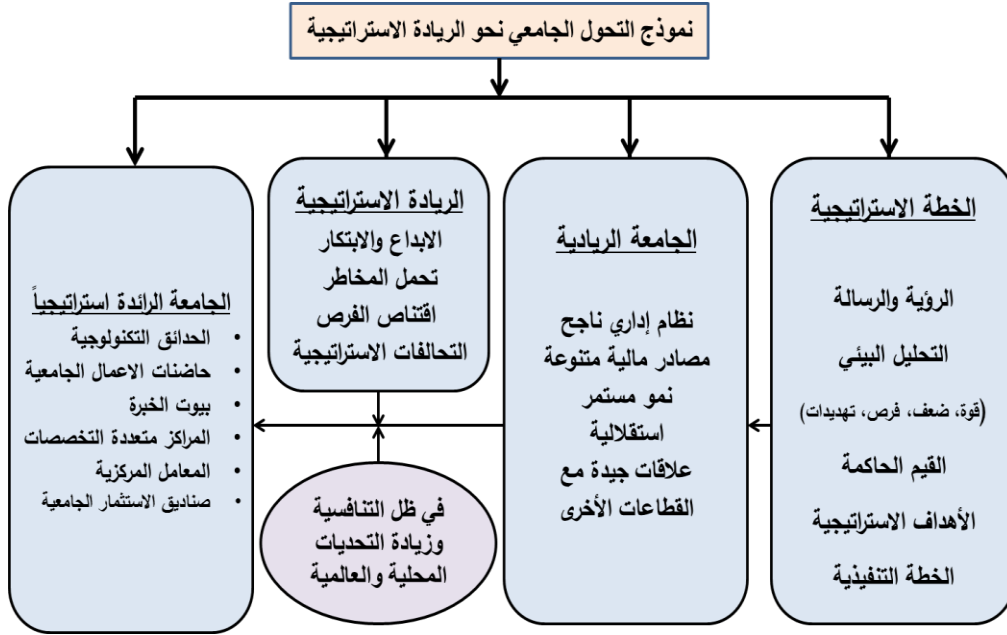
- إقامة شراكات مع مؤسسات الأعمال بالقطاع العام والخاص.
- بينما أضاف (Gibb,2005,3) أنه يمكن اعتبار الجامعة منظمة تعليمية رائدة استراتيجيا عندما تنطبق عليها الخصائص الآتية:
- لديها الجرأة في تحقيق الاستقلال المادي بها, مع تنويع مصادر التمويل لها ما بين الحكومي والخاص والذاتي.
- تدعم الصلة بين نقل المعرفة وتشاركها مع المجتمع المحلي.
- تعظيم إمكانات تسويق الأفكار المبتكرة والإبداعية.
- تشجع إنشاء مجتمعات العلوم والحاضنات, ومكاتب نقل التكنولوجيا وحماية براءات الاختراع.
- تشجع الأنشطة متعددة التخصصات.
- تدعم لأنظمة المكافآت بخلاف المتعلقة بالنشر او التدريس.
- تدعم التعليم الريادي في جميع كلياتها, وأن تحرص على دمجها في المناهج الدراسية المقررة على طلابها.
- كما تواجه الجامعات في الوقت الحاضر تحديات كبيرة تفرض عليها تبني الريادة الاستراتيجية؛ لتتمكن من المنافسة المحلية والعالمية, ولكي تستطيع المحافظة على استمراريته ونجاحاتها وسط التحديات المعاصرة, عليها استيفاء مجموعة من المتطلبات ذكرها (Bikse& et.al,2016,45) تتمثل في:
- إعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها.
- إعادة التجديد الاستراتيجي.
- وضع خطة التنمية الاستراتيجية.
- تعزيز الابتكار المشترك مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- كما أضاف (عيد,٢٠١٦,٧٢) مجموعة أخرى من المتطلبات, تتلخص في:
- التعليم القائم على الإبداع والابتكار.
- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على خلق فرص العمل.
- الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص.

- نقل المعرفة والتكنولوجيا مع الجامعات العالمية المتقدمة.
 - القيادة القادرة على توفير الدعم المادي والمعنوي لرواد الأعمال.
 - استخدام وسائل وآليات مختلفة لنشر ثقافة ريادة الأعمال بالوسط الجامعي.
- ولقد أكد (محمود وأحمد, ٢٠١٦, ٣٦٢-٣٦٣) أن الجامعة الرائدة استراتيجياً تسير وفق مجموعة من الأهداف كما يلي:
- مساعدة خريجها في الحصول على فرصة عمل, وتطوير قدراتهم على تأسيس مشروعات خاصة بهم.
 - الاهتمام بالتربية الريادية لطلابها, وذلك من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لهم, وكذلك إعداد قادة للمستقبل ممن سيقومون مشاريعهم الصغيرة ويعملون على تطويرها.
 - تحقيق الريادة الأكاديمية, وذلك بتطوير البحوث العلمية لتكون مصدراً للابتكارات, وقابلة للتطبيق العملي في مجالات الحياة, والترويج للأبحاث المتميزة.
 - متابعة ما يحدث في المجتمع عامة وفي مجال الصناعة خاصة, والمساهمة في حل المشكلات الموجودة, والدخول كشريك أساسي في التنمية المستدامة.
- ٥) أنشطة وأدوات الجامعات الرائدة استراتيجياً:**

- أكدت العديد من الدراسات أنه لكي تتحول الجامعات يمكن أن تتحول نحو الريادة الاستراتيجية, ينبغي أن تعطي اهتماماً خاصاً لنمط جديد من الأنشطة والأدوات المميزة لها لاستثمار مخرجات الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية بها, ويمكن أن تتلخص تلك الأدوات والأنشطة في:
- **حاضنات الأعمال الجامعية:** وتعد بمثابة تهيئة للبيئة الداعمة لمشروعات وأفكار المبدعين وذوي الأفكار المبتكرة, تتيح آليات لتبني واحتضان أفكارهم وتحويلها إلى مشروعات جديدة, مما يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق.
 - **المراكز متعددة التخصصات:** تهدف تلك المراكز إلى تحسين البحث والمعرفة عبر تأسيس التخصصات البينية, وكذلك التعاون في حل المشكلات الملحة انطلاقاً من اعتبار تلك التخصصات البينية هي الموجه للمستقبل, كما تعد هذه المراكز بمثابة

حجر الزاوية التي تستند إليه البيئة الأكاديمية، وتوفر البيئة الفنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. (Thorp & Goldstein, 2010, 68).

- **صناديق الاستثمار الجامعية:** أحد أوجه النشاطات التجارية للجامعات، وتعد بمثابة مصدر تمويل إضافي لها، ويخصص مبلغ من الموازنة السنوية ليوضع في صندوق يسمى "صندوق الاستثمار"، وتدعمه الحكومة سنويا بمبالغ من أرباح البنك المركزي إلى جانب دعم البنوك التجارية لهذا الصندوق بمبالغ من أرباحها السنوية والأسهم التي يتم تداولها في السوق (البشير، ١٩٩٨، ٤٤)
 - **بيوت الخبرة:** تعد أحد كيانات منظومة الأعمال في الجامعة، وتهتم باستثمار خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس، وهي مكاتب متخصصة يؤسسها عضو أو مجموعة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي اختصاصات متقاربة، يسعى لتقديم خدمات استشارية على أساس تجاري. (الدمهوري، ٢٠٠٧، ٣٢٣).
 - **المعامل المركزية:** هو ورشة أو مختبر متخصص في تقديم خدمات التحليل، والاختبارات، أو التدريب على أساس استثماري. (الدمهوري، ٢٠٠٧، ٣٣٣)
 - **حدائق التكنولوجيا:** يعد أبرز سمات الجامعة الريادية إنشاء مجتمعات العلوم وحدائق التكنولوجيا، للمساعدة في نقل وتسويق المعرفة والتكنولوجيا، وحماية براءات الاختراع، حيث تع أداة قوية لتوسيع العلاقات مع أصحاب المصلحة بكافة القطاعات العامة والخاصة. (Gibb, 2005, 3).
- ومما سبق يمكننا تلخيص مقومات تحول الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية في الشكل الآتي:



شكل (٢) نموذج التحول الجامعي نحو الريادة الاستراتيجية

ومما سبق يمكننا تلخيص مقومات تحول الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية في أن تقوم الجامعات بوضع خطط استراتيجية مرحلية، وذلك بغية تحقيق أهداف محددة كل فترة من الزمن، تتفق مع رؤيتها ورسالتها في هذه الفترة، وتتبع من التحليل البيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالجامعة، فإذا ما كانت الجامعة تمتلك نظام إداري ناجح لتنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية، ومصادر مالية متنوعة، وعلاقات جيدة مع باقي أطراف المجتمع فإنها تتحول إلى جامعة ريادية. وعندما تتميز هذه الجامعات الريادية عن غيرها بتنمية الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة من أجل اقتناص الفرص، وإقامة تحالفات استراتيجية ومشاريع جديدة تساعدها على التميز وتحقيق أرباح مادية واجتماعية، فإنها تتبنى مجموعة من الأدوات والأنشطة تساعدها على النجاح في القيام بذلك مثل بيوت الخبرة، وصناديق الاستثمار الجامعية، وحدائق التكنولوجيا، وبالتالي يمكنها أن تتحول من جامعات تقليدية إلى جامعات رائدة استراتيجياً.

خاصة وأن إدخال مشاريع جديدة كالحدائق التكنولوجية يساهم في تحقيق المزيد من الإبداع في الأبحاث والاختراعات، كما أن به قدر من المخاطرة المحسوبة التي تميز المؤسسات الريادية عن غيرها، إلى جانب كونها وسيلة جيدة لاقتناص المزيد من

الفرص بالمجتمع، وتحقيق توسع جغرافي، كما أنها أداة هامة لزيادة مصادر التمويل الجامعية، فالأخذ بنظام الحدائق التكنولوجية بالجامعة من الأمور التي يمكن أن تحول الجامعات الى شريك أساسي للدولة في عملية التنمية، كما يمكن أن تحولها إلى مورد اقتصادي ينافس محلياً وعالمياً، ويدعم الاقتصاد الوطني في شتى المجالات. ولذا يمكننا القول بأن الجامعة الرائدة استراتيجياً هي التي تلتزم بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وتسعى لاقتناص الفرص، بل ونتاج هذه الفرص أحياناً بطرق ابداعية، كما أن أفرادها يبدعون وابتكرون أساليب واختراعات جديدة، وينجحون في إدارتها وتسويقها والاستفادة منها، كما قد يتبنون مبدأ المخاطرة المحسوبة التي تجنبهم الخسائر، بالإضافة إلى السعي نحو إقامة العديد من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية الفاعلة، وبالرغم من ذلك هناك مجموعة من المعوقات التي قد تعترض طريقها لتحقيق تلك الريادة الاستراتيجية.

٦) معوقات الريادة الاستراتيجية للجامعات:

- عندما تنتهج الجامعات اتجاه الريادة الاستراتيجية فإنها تواجه مجموعة من المعوقات، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٦٧)
- مقاومة بعض المسؤولين والموظفين وبالجامعة للتغيير، مما يؤدي لصعوبة تنفيذ بعض مبادرات الخطة الاستراتيجية.
 - جمود الأنظمة واللوائح الحكومية التي تنظم الشؤون المالية والمشتريات الحكومية، وعدم قدرة الجامعة على تجاوزها.
 - ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي والإداري المنشود.
 - تغير القيادات باستمرار في الجامعة، وبالتالي ضعف الحماس لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموجودة.
 - عدم فهم بعض الأفراد بالجامعة للخطة الاستراتيجية، وبالتالي عدم قناعتهم بمبادراتها.

كما أن من المعوقات الأخرى أيضاً ما يحدث في هياكل الجامعات من تضخم وتعقيد، والذي يؤدي لضياع الكثير من الوقت والجهد في هذه الهياكل المعقدة لإنهاء عمل معين، وتعقد السياسات وعدم وضوحها، وسيادة ثقافة التقليد دون التجديد يعد

أيضاً من أهم تلك المعوقات، بالإضافة الى غياب الرؤية الاستراتيجية والغايات الواضحة.

كما تواجه الجامعات في الوقت الحاضر تحديات كبيرة تفرض عليها تبني الريادة الاستراتيجية؛ لتتمكن من المنافسة المحلية والعالمية، وحتى تستطيع المحافظة على استمراريتها ونجاحاتها وسط التحديات المعاصرة.

المحور الثاني: حدائق التكنولوجيا:

تعد حدائق التكنولوجيا أحد النماذج الذي يعمل على إحداث التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الصناعية، كما يوفر بيئة تساعد على احتضان الأفكار المبتكرة الإبداعية وتسويقها لتحقيق الربح، ولذلك تبنت بعض دول العالم المتقدمة هذا النموذج ومحاولة تطبيقه، و تذليل الصعاب لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه، وللتعرف على الأسس النظرية لحدائق التكنولوجيا ستقوم الدراسة الحالية بعرض مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، والتعرف أيضاً علي مكوناتها، وأنواعها، ومقومات نجاحها، إضافة الى محاولة توضيح دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات.

١. مفهوم حدائق التكنولوجيا:

تعرفها المنظمة العالمية لحدائق العلوم والتكنولوجيا (IASP,2016) بأنها: " منظمة يديرها مهنيون متخصصون بهدف زيادة ثروة المجتمع، وذلك من خلال نشر ثقافة الابتكار والإبداع، ووضع فرص للمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تطور المعرفة."

بينما تعرفها هيئة حدائق العلم والتكنولوجيا بالمملكة المتحدة (UKSPA,2016) بأنها " مبادرة لدعم الاعمال هدفها الأساسي تشجيع ودعم الشركات المبتدئة، واحتضان الأعمال التكنولوجية والابتكار وإمكانية النمو السريع، وذلك من خلال تقديم البنية التحتية والخدمات الداعمة، بما في ذلك الروابط التعاونية مع وكالات التنمية الاقتصادية، والروابط الرسمية والعملية مع مراكز التميز، مثل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومنشآت الأبحاث، وكذلك الدعم الإداري في نقل التكنولوجيا ومهارة إدارة أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة ".

ولقد ذكرت المنظمة السويدية (SISP,2017) تعريفاً لحدائق التكنولوجيا بأنها: "مكان محفز لاجتماع الأوساط الأكاديمية والبحثية، والقطاع العام، ومؤسسات الصناعة، يختص بإدارة وتحفيز تدفق المعرفة بين الجامعات، ومؤسسات البحث والتطوير، والشركات الموجودة في السوق".

ويشير (ناصر، ٢٠١٥، ٢٥٠) إلى أن تلك الحدائق يمكن تعريفها بكونها: "مشروع تعاوني قائم على تبادل المنفعة بين مجموعة من الأطراف أو الشركاء، حيث يتمتع كل طرف منهم بمجموعة من المميزات لا تتوفر لدى الآخرين، وتتاح الفرصة لكل منهم للاستفادة من مميزات الأطراف الأخرى، بما يحقق الفائدة لجميع الأطراف المشاركة من ناحية وللمجتمع من ناحية أخرى".

بينما ذكر (التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية، ٢٠١٠، ٧٦) تعريفاً لها بانها " موقع جغرافي واحد يجمع الأنشطة البحثية والتعليمية والتدريبية والصناعية والخدمية، بحيث يسهل تبادل الخبرات والتعاون بين المؤسسات التي تعمل فيها، ومن وظائفها الأساسية تقديم الدعم لعمليات نقل التكنولوجيا إلى مؤسسات الأعمال ودعم مهاراتها التنافسية، وتحتوى على شركات تستند في عملها إلى التجديد المبني على التقنيات المستحدثة، ومختبرات البحث والتطوير، وفعاليات تعليمية وتدريبية، وحاضنات لمؤسسات الأعمال الناشئة " .

وتؤكد (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٥٠٤) أنها: " منظمة ذات قيادة بارعة قادرة على تكوين علاقات وثيقة مع مؤسسات بحثية واكاديمية ولا سيما مؤسسات التعليم الجامعي، حيث أنها قادرة على الإنتاج العلمي والبحث المتطور، وكذلك مع مؤسسات صناعية قادرة على تمويل الابتكارات والاختراعات بما يتلاءم مع مصالحها وأهدافها، والقيام بالوساطة بينهم من أجل احتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز التنافسية وفرص النمو الاقتصادي القائم على المعرفة المتطورة " .

ومما سبق يمكننا أن نستخلص بعض السمات المميزة لحدائق التكنولوجيا، تتمثل فيما يلي:

- احتضان الأبحاث العلمية، وبراءات الاختراع، ومشروعات التخرج، وكذلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز التنافسية.

- نشر ثقافة الابتكار والإبداع.
 - منظمة ذات قيادة بارعة.
 - موقع جغرافي واحد يجمع الأنشطة البحثية، والتعليمية، والتدريبية، والصناعية، والخدمية.
 - أهم مكوناتها هي الشركات والجامعات ومراكز البحوث.
 - آلية وجدت لتحويل البحوث العلمية إلى تطبيقات تكنولوجية
٢. تطور مفهوم حدائق التكنولوجيا:

يتطلب الاستجابة للثورة التكنولوجية العالمية إنشاء تكنولوجيا محلية تساعد على تنمية الإبداع والابتكار، ومن أفضل الأساليب التي تساعد على تهيئة المناخ المناسب لذلك هي حدائق التكنولوجيا " Technology Parks"، وذلك لكونها مؤسسة تهدف إلى تعزيز تكنولوجيا المستقبل وتحفيز الابتكار التكنولوجي القائم على العلم. وتعود فكرة نقل التكنولوجيا والابداع إلى فكرة الاحتضان "Incubation" أي احتضان وتدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تعتبر حاضنات الأعمال "Business Incubators" اللبنة الأولى في إنشاء حدائق التكنولوجيا.

لقد تم إنشاء أول حاضنة أعمال في العالم بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٠م، ولاقت نجاحًا كبيرًا ثم تم تحويلها إلى ما يُعرف بالحاضنة، ثم تطويع هذه الفكرة لإنشاء أول حديقة تكنولوجية عام ١٩٥١م وهي وادي السيليكون Silicon Valley بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد حقق نجاحًا كبيرًا، مما ساهم في انتشار هذا النموذج داخل الولايات المتحدة أو خارجها، وبدأت انتشار نموذج الحدائق في منتصف القرن الماضي في عام ١٩٨٠م في أوروبا بشكل عام وفرنسا بشكل خاص، ثم اجتاحت العالم بنهاية عام ٢٠٠٠م، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

	1950	1980	1990	2000
USA				
Europe/Canada/Japan				
Asia-Pacific				
Rest of the World				

شكل (٣) ظهور وانتشار حدائق التكنولوجيا

Source: Joan Bellavista & Luis Sanz (2009) : Science and technology parks: habitats of innovation: introduction to special section, **Science and Public Policy**, 36,(7) , 502.

تؤكد العديد من الدراسات على أن هناك ثلاثة مراحل أو أجيال لحدائق التكنولوجيا, لكل منها خصائصه, وهي كالتالي:

(أ) الجيل الأول ما قبل ١٩٩٠م:

كانت حدائق التكنولوجيا في هذا الجيل تمثل امتداد للجامعة ومراكز البحوث إلى المناطق المجاورة لها, حيث يتم توفير حاضنات للأعمال ووجود شركات ناشئة حديثاً, وكذلك خدمات تجارية, وكانت الحديقة بمثابة منطقة تكنولوجية قائمة على العلم, وانحصر دور الجامعة في تطوير الحديقة, وكان الابتكار " نظام خطي" بمعنى أنه يتم توجيه نتائج الأبحاث العلمية إلى مجال الشركات بشكل خطي (Martinez & Ruiz,2011,21), كما أشارت دراسة (ناصر, ٢٠١٥, ٢٦٣) إلى أن التركيز في الجيل الأول انحصر في إحداث شراكة بين حديقة التكنولوجيا والجامعة ومراكز البحوث فقط, دون أن تمتلك الجامعات داخلها أي حديقة تكنولوجية.

ويبرز (Allen,2007,33) مجموعة من السمات المميزة لحدائق الجيل الأول

التي بدأت قبل عام ١٩٩٠م, وهي:

- وجود علاقات مع واحدة من مؤسسات التعليم العالي, حيث ترتبط الحديقة بجامعة واحدة أو أكثر من جامعة.

- دعم الإبداع والابتكار من خلال تكوين شراكات مع مؤسسات التعلم العالي التي تهتم بنقل التكنولوجيا, ويتم ذلك عبر الشركات الموجودة داخل الحديقة فقط.

- موقع جغرافي ذات مباني عقارية جيدة, ومناظر طبيعية جذابة.

لقد شهد الجيل الأول بداية تأسيس أول حديقة تكنولوجيا في العالم بولاية كاليفورنيا في جامعة ستانفورد في وسط وادي السيليكون وتدعى الآن حديقة ستانفورد للبحوث أو وادي السيليكون, حيث تعتبر أول حديقة تكنولوجية مرادفة لجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. ثم تم إنشاء الحديقة الأكبر على مستوى العالم وهي حديقة مثلث البحوث عام ١٩٥٩م, بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء حديقة صوفيا انتيبوليس

Sophia Antipoles في فرنسا عام ١٩٦٩م لتصبح من أهم حدائق التكنولوجيا في العالم، والتي أخذت في البداية شكل قطب تكنولوجي technopole ثم تطورت لحديقة تكنولوجية (Grassler & Glinnikov 2008,22).

(ب) الجيل الثاني ١٩٩٠ - ٢٠٠٠م:

يؤكد (Martinez & Ruiz,2011,22) بأنه يمكننا أن نصف حدائق التكنولوجيا في الجيل الثاني بمؤسسات قائمة على التفاعل بين العلم والاقتصاد أو سوق العمل، كما تعتبر أيضًا امتدادًا للجامعة أو مراكز البحوث إلى منطقة مخصصة للتكنولوجيا الفائقة، حيث تحصل على الدعم من الجامعة، كما يضيف (Allen,2007,34) أن حدائق هذا الجيل تتميز بالآتي:

- وجود البنى التحتية لدعم الأعمال التجارية المبتدئة.
- استمرار الشراكة القوية بين الحدائق والجامعات ومراكز البحوث.
- توفير مزيج من المرافق عالية الجودة في الحديقة
- وجود شبكات استباقية لدعم الابتكار.

بينما تشير (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٥٠٤) بأن الجيل الثاني يعتبر بمثابة مرحلة التطوير والانتشار لحدائق التكنولوجيا، فإيمانًا بالدور المحوري الذي تلعبه في إحداث تطور هائل بالمناطق التي تنشأ فيها، بدأت مؤسسات الصناعة ومختبرات البحث والتطوير بالتوسع في إنشاء تلك الحدائق.

(ج) الجيل الثالث ٢٠٠٠م حتى الآن:

يعتبر وجود مؤسسات للعلم والتكنولوجيا من أهم متطلبات تحول الدول نحو اقتصاد المعرفة، لذا انحصرت ملامح الجيل الثالث في ضرورة تواجد حدائق التكنولوجيا في كافة المجتمعات. ويشير (التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية، ٢٠١٠، ٨٠) بأن ما يقرب من ٧٨% من حدائق التكنولوجيا عبر العالم قد وسعت مرافقها منذ إنشائها. ويشير كل من (Haselmayer, 2004,39) يتم إنشاء حدائق هذا الجيل في موقع حضري نابض بالنشاط والحياة، يمثل هذا الموقع أساس نجاح العلاقات بين كل من: الجامعة والصناعة والحكومة، حيث انحصر هدف حدائق الجيل الثالث في تقوية مثل هذه العلاقات بطرق متعددة، وزيادة ثروة المجتمع بأكمله التي تخدمه.

ويبرز الجيل الثالث من حدائق التكنولوجيا أهمية بناء شراكة قوية طويلة المدى بين القطاعين العام والخاص، وتكون القرارات الاستراتيجية المنظمة للعمل في تلك الحدائق قرارات مشتركة بين القطاعات الثلاثة، أما العمليات اليومية فتتولى شركة عالية التخصص مسئولية تنفيذها. ويكون فلسفة الابتكار في هذا الجيل "ابتكار تفاعلي" ذو توجه عنقودي يشتمل على "التوجه علمي" و"الجذب التسويقي".

وينكر (Allen, 2007, 23) أهم عوامل نجاح حدائق الجيل الثالث فيما يلي:

- أن يكون لها استراتيجية طويلة المدى ذات أهداف واضحة.
- أن تكون بوابة للإبداع والابتكار والتفاعل.
- تعمل على تنمية علاقة قوية ثنائية الاتجاه مع الجامعة المرتبطة بها.
- تعمل على بناء شبكات نشطة بمختلف أنواعها وعلى كافة المستويات.
- تقدم تسهيلات للاحتضان "Incubation" سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تعمل على الفهم الجيد لاحتياجات المستأجرين.

ويمكننا تلخيص خصائص مراحل تطور حدائق التكنولوجيا في الجدول

التالي:

جدول (٢) مراحل تطور حدائق التكنولوجيا

وجه المقارنة	حدائق الجيل الأول	حدائق الجيل الثاني	حدائق الجيل الثالث
الطبيعية	توجه علمي	جذب تسويقي	تفاعلي
الرعاة الرئيسيون	الحكومة / الجامعات / مستثمري القطاع الخاص	الأعمال التجارية الموجودة في المناطق فائقة التكنولوجيا Technopoles	الحكومة والجامعة والصناعة في موقع جغرافي واحد
السلطة / القيادة	شركة محددة تنشأها الجامعة	شركة ذات ملكية خاصة	. القرارات الاستراتيجية (الجامعة والصناعة والحكومة) . القرارات اليومية (شركة عالية التخصص)
نمط الابتكار	نظام خطي (من العلم للتجارة)	(الابتكار الخام) المرحلة الأولى من الابتكار	تفاعلي (شد وجذب) المرحلة الأخيرة من الابتكار

Source: Ricardo Martinez & Pablo Ruiz (2011) : 25 Years Of Science Parks In Spain: Towards A New Model Of Development, **Review of Business Information Systems**, 15 (5), p.21.

٣. أهمية حدائق التكنولوجيا:

لقد ذكر (Bellavista & Sanz, 2009,512) أن معظم حدائق

التكنولوجيا يتم إنشائها حول الجامعات مما يسمح لها بتوفير:

- خدمات استشارية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
 - التدريب للتأهيل لسوق العمل لخريجي الجامعات وطلاب الدراسات العليا.
 - التسهيلات التكنولوجية المقدمة من الجامعة مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.
 - التعاقد على المعدات العلمية والهندسية والتكنولوجية المملوكة للجامعة.
 - تدريبات متخصصة " في موقع العمل" وكذلك تقديم الاستشارات التربوية بصفة منتظمة ومستمرة.
 - توفير وظائف جامعية للموظفين الذين يعملون بتلك الحدائق.
 - الدعم في المجالات العلمية والهندسية والادارية وتخطيط الأعمال
- بينما أكدت (Dabrowska, 2011,9) على أهمية حدائق التكنولوجيا للجامعات في أنها:
- تحفز لتغيير ثقافة الجامعات لكي تصبح منظمات أكثر ريادة للأعمال.
 - رابط فعال في الابتكار, لكونها بمثابة جسر بين السوق والأعمال.
 - أداة لجعل الجامعة لاعباً رئيسياً في اقتصاد المعرفة, لكونها مثلاً ملموساً على نجاح الجامعة.
 - تعزز توظيف الخريجين.
 - توفر تغذية راجعة عن جودة أداء الجهاز الاداري بالجامعة,
 - موجه للجامعة للتفكير في إعادة الاستثمار في البحوث العلمية.
 - تبرز الدور الاقليمي للجامعات.
- وتتمثل أهميتها كما ذكرها (سلامه وآخرون , ٢٠١٥, ١٧) فيما يلي:
- وسيلة لتعزيز تنمية المشاريع المستفيد منها عالم الاعمال, وذلك بدعم الموارد العملية والتكنولوجية التي تقدمها الجامعات.

- تساعد في تطوير منظومة الجامعة، وتوجيهها نحو المنافسة التجارية محلياً وعالمياً.
- تعد الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين وترجمة أعمالهم واقعاً إنتاجياً.
- تعتبر أداة استراتيجية للبناء والمحافظة على رأس المال الفكري، والحد من هجرته.
- تدعيم الروابط بين الجامعة والواقع الانتاجي، بالاعتماد على حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة مما يجعل الجامعة إحدى أعمدة التنمية الاقتصادية.
- دعم إنشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا الفائقة داخل الجامعات.
- أداة رئيسة لحل مشكلات التمويل، ودعم البحث العلمي.
- المساعدة في مواجهة مشكلات زيادة التدفق الطلابي على الجامعة مقابل نقص الإمكانيات.
- الاستفادة من العلماء والكفاءات العالية في الدول المتقدمة من خلال التواصل معهم عن طريق حاضنات الأعمال الدولية، وأبرز مثال عليها الموجودة في سان خوسيه (وادي سيليكون)
The International Business Incubator; in San Jose (Silicon Valley).

٤. أهداف حدائق التكنولوجيا:

- تتنوع أهداف حدائق التكنولوجيا باختلاف الجهة المسؤولة عنها، وتؤثر تلك الأهداف على حجم الحديقة، وتصميمها، وطريقة إدارتها، وأسلوب تمويلها، تؤكد دراسة (Parry,2018,6) على اختلاف أهداف الحدائق باختلاف الجهة المنشأة لها، ويتجلى ذلك واضحاً كما يلي:
- **الحكومة:** يمكن الهدف وراء انشائها للحدائق في زيادة عدد البحوث التطبيقية، ورفع مستوى نقل التكنولوجيا داخل الدولة.
 - **المناطق أو الإقليم:** يكون الهدف الأساسي تحفيز الاقتصاد الاقليمي، من خلال توفير بيئة جاذبة للشركات فائقة التكنولوجيا، وتقديم روابط لمؤسسات البحث

- والتطوير، وخدمات القيمة المضافة الممتازة. ومن المؤكد أن جاذبية الحدائق التكنولوجية تحفز جاذبية المنطقة أو الإقليم ككل في المستقبل.
- **الجامعات:** ويكون الهدف وراء انشاء تلك الحدائق أو المشاركة في إنشائها هو تسويق نتائج البحوث الخاصة بها، وكذلك الرغبة في تهيئة بيئة جيدة للخريجين، وجذب المزيد من الطلاب من خلال منحهم إمكانية المشاركة في حل مشاريع مثيرة للاهتمام.
 - **الشركات فائقة التكنولوجيا:** تبحث عن الروابط التي تعمل على ترقية البحث والتطوير بالربط الدولي، ونظام المعلومات الجيد، والقوى العاملة المؤهلة، والخدمات الممتازة بهدف زيادة العلاقات العامة في المستقبل.
- واتفقت الدراسات على وجود مجموعة من الأهداف العامة لتلك الحدائق، إلى جانب أهداف أخرى تختص بتطوير الجامعات، ويمكن تلخيص الأهداف العامة فيما يلي (Albahari et al, 2013,13)، (Saitakis, 2011,6):
- تحسين أداء الاقتصاد المحلي وجذب الاستثمارات الداخلية، وتحسين مستوى التنافسية، وذلك عن طريق قبول القاعدة الصناعية بالإقليم الموجودة فيه الحديثة بكافة الصناعات الجديدة وعدم الاكتفاء بالصناعات القديمة.
 - احتضان كافة المشروعات والصناعات في المنطقة من حولها وليس في الحديقة فقط، وذلك من خلال توفير الدعم والاستشارات لكافة الشركات بالمنطقة المحيطة للحديقة.
 - تقديم الرؤية والوسائل الجاذبة لتوسيع الاستراتيجيات المحلية التي تهدف لازدهار الصناعات عالية التكنولوجيا في الأقاليم، مثل: إقليم المعرفة، ومنطقة الإبداع.
 - تحقيق التعاون بين الشركات القريبة من الحديقة من أجل تحقيق مزيد من النمو.
 - خلق فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة.
 - تسليط الضوء على مناطق جغرافية جديدة وتوجيه النمو العمراني نحوها، مما يخفف الضغط من على المدن الكبرى.

أما عن أهدافها لتطوير الجامعات يمكن تلخيصها فيما يلي (Lowgern et al, 2007, 12), (أيمن بن عبد المجيد, ٢٠٠٥, ١٢), (Albahari et al, 2013, 16):

- نقل التكنولوجيا من مؤسسات التعليم العالي والجامعات الى شركات الحديقة.
- تعزيز الروابط بين مؤسسات التعليم العالي (HEI) والصناعة.
- تسويق البحوث الأكاديمية, وتحويل براءات الاختراع إلى منتجات جديدة لتحقيق نجاحات اقتصادية, بالإضافة إلى القيام بدور المختبرات التجريبية لتطوير الأفكار البحثية في الجامعات ومراكز البحوث قبل تبنيها بشكل تجاري
- توفير فرص الاستشارات لأعضاء هيئة التدريس, وكذلك الاستفادة منهم في مشروعات البحوث والتطوير في المنطقة المقامة فيها الحديقة.
- المساهمة في نشر ثقافة العمل الحر لدي الطلاب بتوفير كافة الاستشارات لهم حول ذلك.
- توفير بيئة محفزة للشركات فائقة التكنولوجيا لإتمام دراستهم في البحث والتطوير.
- تعزيز تكوين شركات جديدة قائمة على التكنولوجيا.
- تدعيم الشركات المنبثقة الناشئة تحت اشراف الأكاديميين.
- استغلال مخرجات بحوث الجامعة تجاريًا.

٥. مكونات حدائق التكنولوجيا:

تتكون أي مؤسسة من مجموعة مكونات. يعتمد نجاحها على التفاعل بين تلك المكونات مع بعضها, ولا يمكن الاستغناء عن أي منها, وتتكون حدائق التكنولوجيا من ثلاثة مكونات رئيسية؛ تتمثل في الشركات المستأجرة, والجامعات, وحاضنات الأعمال, ويمكننا تناولهم بشيء من التفصيل كما يلي:

(أ) الشركات (المستأجرون):

تعد الشركات مؤسسات تعتمز تنفيذ برنامج أو عمل يتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في قطاعات التكنولوجيا المتقدمة, تقوم بالاستئجار داخل حدائق التكنولوجيا والحصول على مساحات كبيرة من الأراضي لإقامة مشاريعها, والاستفادة منها ومن شراكتها مع الجامعة للتسويق لمشاريعها والمساهمة في تمويل الحدائق,

حيث يؤكد (Narasimhalu,2015,7) على أن أهم أسباب شراكة هذه الشركات مع الحدائق هو مواكبة بعض نتائج البحوث العلمية، وتسخير هذه النتائج من خلال تمويل البحوث والمشروعات البحثية المتميزة، أو إشراك أعضاء هيئة التدريس كمستشارين، أو توظيف الطلاب المبدعين الذين اشتركوا في تلك المشروعات البحثية.

ومن أجل فهم أفضل لما يحدث داخل الحدائق، من المثير للاهتمام أن ننظر إلى أنواع الشركات التي تميل إلى أن تصبح مستأجراً وتتضم إلى تلك الحدائق. من خلال الأدبيات التي تمت مراجعتها، يتضح وجود نوعين من الشركات المستأجرة؛ الأولى هي الشركات الجديدة القائمة على التكنولوجيا "New (NTBF) Technology-Based Firms" ويشير لفظ "الجديدة" إلى "التكنولوجيا الجديدة" أو "شركة جديدة". كما يرتبط بشكل رئيسي بعمر الشركة، فالشركات الموجودة داخل الحدائق تكون في الغالب تابعة لشركات كبيرة عامة، وتسعى إلى توسيع خطوط الإنتاج وعملياتها، وبالتالي لم تعد جديدة أو شابة كما قد نفهم من لفظ "جديدة"، بل هي مرتبطة بمجال "التقنيات الجديدة". (Lindelof & Lofsten, 2002,) (145)

أما النوع الثاني من الشركات التي تجذبها حدائق التكنولوجيا هي الشركات الناشئة حديثاً. حيث يرجع الفضل إلى الكثافة العالية من الابتكارات والأبحاث داخل تلك الحدائق، يتم جذب أصحاب المشاريع والأفكار التجارية الجديدة، وتولدها وتتيح لهم الفرصة ليصبحوا حقيقة. غالباً ما توفر الحدائق العلوم بيئة حاضنة لتحويل البحث "الخام" إلى منتج. وغالباً ما ترتبط هذه الشركات المبتدئة ارتباطاً مباشراً بالمؤسسات الأكاديمية ذات الشراكة داخل الحدائق، حيث يحاول الباحثون أو الطلاب أو المهنيون تسويق أفكارهم العلمية من خلال إنشاء وتطوير تلك الشركات الناشئة، بالإضافة إلى ذلك تتضمن أيضاً الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، لأنها تدرك المزايا المحتملة من هذه البيئة الخاصة. كما يمكنهم من خلال التعاون مع المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات الأعمال في القطاعين العام والخاص مشاركة مخاطر تطوراتهم، وتقصير أوقات تطورهم، وبالتالي توفير التكاليف. ولذلك يبحثون عن تحفيز ابتكاري جديد بعيداً عن مقرهم بأفكار جديدة وطازجة وأكثر استقلالية. ومع ذلك فإن الشركات

الجديدة القائمة على التكنولوجيا والشركات الناشئة هي المستأجرين الرئيسيين حيث يتم تلبية احتياجاتهم بأفضل طريقة. (Lofsten et al. 2003,312)

ويلقى (Williams,2013,85) الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه تلك الشركات في تعزيز روح المبادرة، وتوفير الأساس اللازم لصناعات وتكنولوجيات جديدة، كما يضيف (Salvador, Modrego, Barge,2013,7) بأن تكتل الشركات داخل الحديقة يسهل عملية نقل المعرفة، كما يساهم في تقسيم العمل على أسس علمية، بالإضافة إلى تشكيل أسواق العمالة الماهرة، كما يمكن أن تسهم تلك الشركات في تدريب طلاب الجامعة والتعرف على قدراتهم والمساعدة في تأهيلهم إلى سوق العمل بشكل أفضل، إلى جانب إمكانية رفع الكفاءة المهنية لموظفي الجامعة من خلال إتاحة الفرصة لتدريبهم داخل الشركات العالمية المستأجرة داخل الحديقة، مما يتيح الفرصة ليكونوا أكثر استجابة للتطوير.

بينما يشير (ناصف، ٢٠١، ٢٧٦) إلى أن قدرة الحقائق على جذب الكثير من الشركات عالية الأداء تتوقف على جودة أداء الحديقة، وموقعها المتميز القريب من الجامعة، بالإضافة إلى جودة البنية التحتية ومدى نضج الاقتصاد المحلي المبني على المعرفة. ويشير (Grassler. & Glinnikov,2008,28) إلى أن أهم صور التعاون بين الشركات المستأجرة بالحدائق والجامعة هو التوظيف المشترك للعاملين "Mutual Employment of People"، بمعنى أن يكون موظفًا مزدوجًا بين الجامعة والشركات، فيعمل بعض الوقت لدى كل منهما، مما يساعد على نقل المعرفة بين الجهتين.

جدول (٣) عدد الشركات المستأجرة في عدد من حدائق التكنولوجيا ببعض دول العالم

اسم الحديقة	Techopark	Stanford Technology Park	Cambridge Technology Park	Daedeok Innopolis, Korea
الموقع	Zurich-Switzerland	Palo Alto	Cambridge	Daejon, South Korea
سنة التأسيس	١٩٩٣	١٩٥١	١٩٧٠	١٩٧٣
الحجم	٢م ٤٧٠٠٠	٢م ٣.٠٠٠.٠٠٠	٢م ١٤٥.٠٠٠	٢م ٧٠.٠٠٠.٠٠٠
عدد الشركات	٣٠٠	٩٥	٦٦	٢٤٧
عدد الجامعات	٣	٤	٢	٦
عدد الموظفين	١٨٠٠	٢٣٠٠٠	٣٠٠٠	٢٣.٥٥٨

Source: Ashraf Mansour Habib Mansour & Lamis Kanso (2017): Science park implementation – A proposal for emerging research and industry in developing Arab countries, **Housing and Building National Research Center Journal**,14, p.359.

ويتضح من الجدول السابق عدد مستأجري الحدائق في بعض دول العالم حتي عام ٢٠١٧ م، وطبقاً لتلك الاحصاءات نجد أن ازدياد عدد الشركات غير مرتبط بحجم الحديقة ولكن بمدى فاعلية جذب الحديقة لتلك الشركات، وجودة الأداء بها ومدى قربها من المؤسسات الأكاديمية.

ولقد أشار (Lowegre, Bengtsson, Marie,2007) إلى مجموعة من

العوامل يجب أن تتوفر في تلك الشركات كعناصر للنجاح، تتمثل في:

- معدات الانتاج المتطورة.
 - رأس المال الوفير.
 - الأفراد ذوي الكفاءة العالية.
 - مستوى متميز من الإدارة.
 - التوجه نحو التدويل.
 - القدرة العالية على تسويق المنتجات.
 - المعرفة التكنولوجية والإنتاجية المتطورة.
 - تكوين شراكات مع الأنظمة العالمية، مثل: براءات الاختراع، وأنظمة القياس.
- ويشير (Salvador,E.,Marriot,I.,Conicella,F, 2012, 17) إلى أن انجذاب الشركات التكنولوجية المتقدمة كمجموعة متحالفة مع بعضها للحدائق يضيف علي تلك الحدائق سمة العنقودية او "clustering"، وتمتلك تلك الشركات مجموعة من الخصائص المتشابهة؛ تتمثل في كونها تتشارك في سوق مشتركة لمنتجاتها، او استخدامها لموارد طبيعية وقوى بشرية وبيئة تكنولوجية متشابهة، كما تتمتع تلك الشركات بدرجة من " القرب الجغرافي"، مما يسهل نقل المعرفة، وهناك تدفق كبير للمعلومات والأفكار بين الشركات المشتركة في نفس الموقع الجغرافي، مما يساعد في تدعيم عملية التعلم من خلال الربط الشبكي.

(ب) الجامعات:

تعتبر الجامعات المولد الرئيسي للمعرفة مما يساعد على زيادة سعة الابتكار بالشركات التي تستأجر داخل حدائق التكنولوجيا, وذلك من خلال البحوث الأساسية التي تقوم بدور الوسيط بين المعرفة وتطبيقاتها, ويؤكد (Narasimhalu,2015,5) على أنه قرب تواجد الحدائق من الجامعات يعود بالنفع الكبير على الجامعة, وتتمثل تلك الاستفادة فيما يلي:

- تسريع نقل المعرفة والتكنولوجيا من الجامعة إلى الشركات.
- سهولة جذب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- زيادة معدل البحث والتطوير (R & D) بالصناعة, مما يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي.
- تساعد البيئات السائدة في تلك الحدائق على تدعيم شبكات الريادة والالتزام الضمني بريادة الأعمال مما يتيح الفرصة أمام المراكز البحثية للحصول على التعاقدات.

وتذكر رابطة مدراء جامعة التكنولوجيا "Association of University Technology Managers" (AUTM, 2017) أن عملية نقل وتسويق المعرفة والتكنولوجيا التي تقوم بها حدائق التكنولوجيا من الجامعات إلى الشركات وعالم الصناعة تتضمن ما يلي:

- تحديد التكنولوجيات الجديدة .
- توفير الحماية الفكرية لتلك التكنولوجيات, وذلك من خلال براءات الاختراع, وحقوق التأليف والنشر.
- تشكيل استراتيجيات التسويق مثل التسويق والترخيص لشركات القطاع الخاص.
- إنشاء شركات ناشئة جديدة معتمدة على التكنولوجيا.

وعلى الجانب الآخر تستفيد حدائق التكنولوجيا من قربها من الجامعات من حيث الاستفادة من مرافق الجامعة, والاستفادة من الطلاب المبتكرين وبراءات الاختراع

المتميزة، وزيادة فرص التعاون لتطبيق وتسويق المشروعات البحثية القائمة على الإبداع.

تعد الجامعة أهم عناصر النمو الاقتصادي، من خلال القيام بدورين رئيسيين، يتلخصا في: أن تكون الجامعة مصدراً للابتكار في مجال التكنولوجيا الفائقة، وأن تكون حاضنة للشركات الناشئة، مما يفرض على الجامعة تطوير قدراتها البحثية بصفة مستمرة والمساهمة في تكوين الصناعات والمشروعات، ودعم الاقتصاد الاقليمي والقومي (ناصر، ٢٠١٥، ٢٧٢).

ويذكر (التقرير العربي الثالث للتنمية الاقتصادية، ٢٠١٠، ٨٣) أشكال التعاون المختلفة بين الجامعة والشركات التي تستأجر داخل حدائق التكنولوجيا، ومنها ما يلي:

- تزويد أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين بالاستشارات للمشروعات التي تقدمها تلك الشركات.
 - توفير فرص عمل لخريجي الجامعة المبتكرين في المشروعات التي تسوقها الحدائق.
 - تقديم الشركات منح مادية كتمويل للمشروعات البحثية المتميزة داخل الجامعة.
 - اشتراك الفنيين بالشركات مع الباحثين بالجامعة في أنشطة مشتركة، مثل: تدريس دورات متخصصة، أو تصميم مشروعات بحثية.
 - إتاحة الفرصة لطلاب الجامعة للتدريب العملي داخل تلك الشركات أثناء دراستهم الأكاديمية.
 - استفادة العاملين بتلك الشركات بالمنح الدراسية المتاحة في الجامعات.
 - الاستفادة المشتركة من مرافق الجامعة والمعدات والأجهزة لدى تلك الشركات.
- وتشير (شحاته وآخرون، ٢٠١٥، ٥٠٦) إلى أنه لا بد لحدائق التكنولوجيا أن يكون لها صلات رسمية وتفاعلية مع جامعة أو مؤسسة أكاديمية أو مركز بحثي، مما يضفي سمة التفاعلية لتلك الحدائق، وتعتمد تلك السمة على وجود الجامعة التي تمد الحدائق بالأفكار الإبداعية والمبتكرة لأعضاء هيئة التدريس، وبراءات الاختراع للطلاب.

(ج) حاضنات الأعمال: Business Incubators

تُعرف الجمعية الوطنية لحضانة الأعمال (NBIA) The National Association for Business Incubators بالولايات المتحدة الأمريكية حاضنات الأعمال بأنها " عملية لدعم الأعمال وتسريع التطوير الناجح للشركات الناشئة، من خلال تزويد رواد الأعمال بمجموعة من الموارد والخدمات المستهدفة، حيث يتم تطوير هذه الخدمات أو تنظيمها بواسطة إدارة الحاضنة ويتم تقديمها من خلال شبكة جهات الاتصال الخاصة بها ".

ويتلخص الهدف الرئيسي لحاضنة الأعمال في إنتاج وتأسيس شركات ناجحة، تستطيع أن تكون مستقلة مالياً وقائمة بذاتها. ويمتلك خريجو الحاضنات القدرة على خلق فرص العمل، وتسويق التكنولوجيات الجديدة، وتعزيز الاقتصادات المحلية والعالمية، ويوجد أكثر من ٥٠٠٠ حاضنة أعمال داخل حدائق التكنولوجيا بمختلف دول العالم، ويبلغ عمر صناعة الحضانة أكثر من عقدين بقليل. (Balachandran,2016,4)

وتعتبر حاضنات الأعمال مكونًا هامًا في حدائق التكنولوجيا، وذلك لكونها تسهم في دعم المشروعات الابتكارية ورعايتها، وتعمل كقوة دافعة للشركات الإبداعية الجديدة من خلال مساعدتها على النجاح في السوق. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي (Seoane, Villares, Santos,2015,11):

- تدعيم الروابط بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج.
- تعد أداة أساسية لحل مشكلات التمويل، ودعم البحث العلمي، وتحسين سمعة الجامعات وربطها بسوق العمل، ومواجهة مشكلات التدفق الطلابي عليها مقابل نقص الامكانيات.
- الاستفادة من العلماء والكفاءات العالية في المهجر، من خلال التواصل مع ما يسمى بحاضنات الأعمال الدولية، وذلك مثل حاضنة الاعمال الدولية في سان خوسيه وادي السليكون The International Business Incubator; in San Jose(Silicon Valley) والتي تستفيد من خبرتها عديد من الحاضنات بكثير من دول العالم لدعم مؤسساتها الجديدة.

- توفير فرص عمل من خلال إنشاء تلك الشركات.
- زيادة فاعلية التماسك الاجتماعي, حيث يساعد إنشاء الشركات على تجنب الاضطراب الاقتصادي.
- تحفيز النمو الاقتصادي في المنطقة التي يتم إنشاء الحاضنات بها.
- تدعيم الريادة الاستراتيجية للمؤسسات المشاركة في إنشاء تلك الحاضنات, وكذلك زيادة قدرات رواد الأعمال.

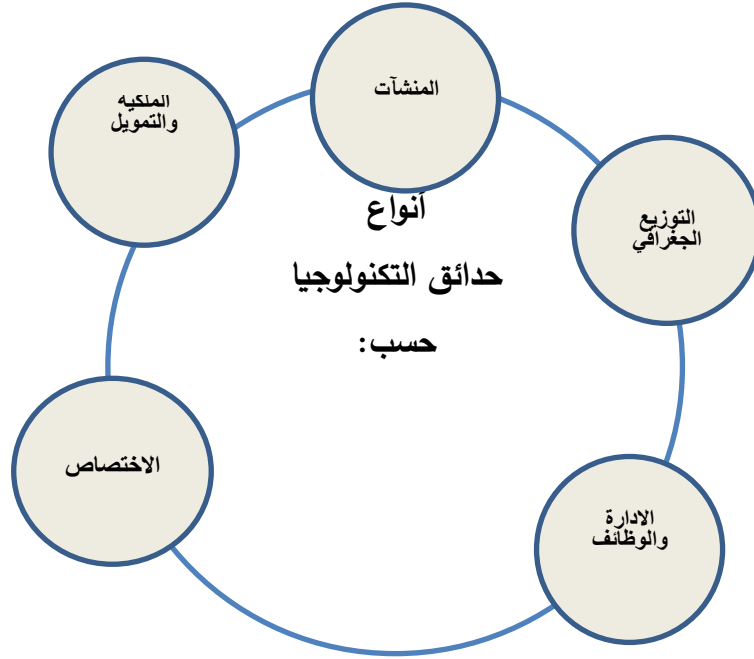
كما يؤكد (Geipele, Puķīte, Kauškale, 2016, 1200) على أن حاضنة الأعمال التجارية هي بيئة مصممة رسمياً لتحفيز نمو وتطوير الشركات الجديدة والمراحل المبكرة, وذلك من خلال تحسين فرصها في الاستحواذ على الموارد التي تهدف إلى تسهيل تطوير وتسويق منتجات جديدة, والتكنولوجيات الجديدة ونماذج الأعمال الجديدة. حضانة الأعمال كعملية اجتماعية وإدارية تهدف إلى دعم تطوير وتسويق منتجات جديدة وتقنيات جديدة ونماذج أعمال جديدة. وهكذا ، كما توفر البيئة التنظيمية الاجتماعية للشركات المستأجرة داخل حدائق التكنولوجيا, بالإضافة إلى كونها تحدد بشكل منهجي الفرص الجديدة والناشئة وتقييمها بهدف تحسين المنتجات أو العمليات الحالية أو تطوير منتجات جديدة تماماً, ويمكن تقسيم الحضانة إلى ثلاث مراحل:

- فترة ما قبل الحضانة: حيث تحتاج الشركة المستقبلية إلى الدعم في وضع خطة العمل الخاصة بها ودراسة السوق. تعد مهارات المعرفة الخاصة التقليدية مهمة في هذه المرحلة.
- فترة الحضانة: وخلال هذه المرحلة تقدم الحاضنات دعماً مالياً كبيراً، وإتاحتها البنية التحتية، وخدمات الخبراء، وكذلك دعم تطوير منتجات جديدة، بالإضافة إلى دعم لخفض التكاليف.
- مرحلة ما بعد الحضانة: وتأتي هذه المرحلة عندما يكون لدى الشركة القدرة على العمل بشكل مستمر دون دعم. حيث يأتي دور وضع خطة استراتيجية لتطوير الأعمال، وتوافر التكنولوجيا والخبراء لضمان استمرار نجاح تلك الشركات.

- وتشير عديد من الدراسات (سلامه وآخرون, ٢٠١٥, ٢٢), على أن هناك تنوع في الخدمات التي تقدمها تلك الحاضنات, تتمثل فيما يلي:
- توفير خدمات الإيجار المختلفة للشركات المستأجرة داخل حدائق التكنولوجيا (الكهرباء, والغاز, والمياه, والأمن وإدارة النفايات).
 - خدمات الاتصالات (الإنترنت, الفاكس, خدمات الشبكات), وخدمات السكرتارية, وخدمات المحاسبة.
 - توفير استشارات إدارة الأعمال (الدعم), وتقييم خطة العمل (التخطيط المالي).
 - جذب مصادر تمويل إضافية (القروض المصرفية, رأس المال الاستثماري).
 - خدمات التسويق والمبيعات, وذلك من خلال رصد دقيق لاحتياجات السوق المحلي والعالمي.
 - الخدمات القانونية (صياغة عقود العمل مع الموردين أو العملاء المحليين, وصياغتها باللغات الأجنبية المختلفة للتعاون مع الشركات العالمية).
- ويشدد (Brathwaite & Allahar, 2016, 77) على ضرورة تشجيع الجامعات على تبني نموذج الحاضنات كوسيلة لتشجيع بدء الأعمال التجارية وتشجيع الابتكار, وكآلية لدعم التنمية الاقتصادية, وتسهيل نقل التكنولوجيا والابتكار, وتقليص الفجوة المستمرة بين المؤسسات الأكاديمية والشركات الخاصة, وتعزيز التفاعل بينها وبين مؤسسات الصناعة. كما أشار (Mansano & Pereira, 2016, 27) أن الترويج لثقافة ابتكار التكنولوجيا أمر حيوي ولا يقتصر على اعتبارات البحث والتطوير, ولكن يشمل سياسات الاستثمار, والتعليم وديناميات السوق, والشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص, وهذا ما تسعى حاضنات الأعمال للقيام به كמكون أساسي لحدائق التكنولوجيا.

٦. أنواع حدائق التكنولوجيا:

يمكن تقسيم أنواع حدائق التكنولوجيا حسب المنشآت, والتوزيع الجغرافي, والملكية والتمويل, والإدارة والوظائف, والاختصاص كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٤) أنواع حدائق التكنولوجيا

(أ) الأنواع حسب المنشآت:

• مساحة الأرض:

ويقصد بها الأرض المخصصة لبناء الحدائق عليها، وتنقسم إلى حدائق ذات مساحة أرضية كبيرة تبلغ أكثر من مليون متر مربع، وحدائق مساحتها ما بين كبيرة ومتوسطة تتراوح مساحتها ما بين ٦٠٠ الف متر مربع ومليون متر مربع، وحدائق مساحتها ما بين متوسطة وصغيرة تتراوح مساحتها ما بين ٦٠٠ الف متر مربع و ٢٠٠ الف متر مربع، وحدائق مساحتها صغيرة تصل مساحتها أقل من ٢٠٠ الف متر مربع (Alizadeh, 2018, 11).

• عدد المستأجرين:

تحرص حدائق التكنولوجيا على استضافة المؤسسات المتميزة ذات السمعة الطيبة في مجالات البحوث والتكنولوجيا، ويمكن تقسيم الحدائق تبعاً لعدد المستأجرين فيها إلى ما يلي (IASP, 2017):

- حدائق علمية يبلغ عدد المستأجرين فيها أقل من ٥٠.

- حدائق علمية يتراوح عدد المستأجرين فيها ما بين ٥٠ - ١٠٠, ومن ١٠١ - ٢٠٠.
- حدائق علمية يتراوح عدد المستأجرين فيها ما بين ٢٠١ - ٤٠٠.
- حدائق علمية يبلغ عدد المستأجرين فيها أكثر من ٤٠٠.

• الخضرة:

تشتمل جميع حدائق التكنولوجيا على مساحات خضراء ومنتزهات, ولهذا يُطلق عليها اسم " حدائق " أو " منتزهات", ويمكن تقسيم نسبة الخضرة بالنسبة للمساحة الكلية المخصصة للحديقة كما يلي (Saublens,2007,54):

- نسبة خضراء أقل من ١٥% من مساحة أراضيها.
- نسبة خضراء تتراوح ما بين ١٥% - ٣٠% من مساحة أراضيها.
- نسبة خضراء تتراوح ما بين ٣١% - ٥٠% من مساحة أراضيها.
- نسبة خضراء تزيد على ٥٠% من مساحة أراضيها.

(ب) الأنواع حسب التوزيع الجغرافي:

إن تحديد الموقع المناسب هو المطلوب الأول لإنشاء حدائق التكنولوجيا, فبعد الحصول على الأرض التي ستقام عليها لابد من وضع خطة طويلة الأمد, لتطوير القدرات ولضمان النقل وسهولة الوصول إلى الموقع. ولذلك يُعد اختيار موقع الحديقة أمر بالغ الأهمية, ويؤكد (ناصر, ٢٠١٥, ٢٦٩) على ضرورة تلبية الموقع للأهداف الاستراتيجية, وأن يتم الأخذ في الاعتبار توفير الأرض والتسهيلات الفنية والوظيفية, حتى يتم تزويد المنطقة بألية أو عملية الإبداع والتنمية التكنولوجية والاقتصادية, كما يجب توفير خدمات نقل ممتازة لتسهيل الوصول إلى الطرق. وتنقسم أنواع حدائق التكنولوجيا تبعًا للتوزيع الجغرافي حسب: مدى انتشار مبانيها جغرافيًا, والموقع بالنسبة للجامعة.

• مدى انتشار مبانيها جغرافيًا:

يعد انتشار المباني التي تؤدي فيها تلك الحدائق مهامها ذات دلالة قوية على نموذج الحديقة, وأهدافها, ومدى تأثيرها على المجتمع المحيط بها, ويمكن تصنيفها إلى ما يلي (Kang, 2004,204):

- حدائق تكنولوجياية مركزة الانتشار: تنتشر مبانيها ومرافقها في مواقع صغيرة محددة، وبالرغم من أن هذا النوع يتميز بانخفاض تكاليف إدارة الحديقة وسهولة نقل المعلومات والتكنولوجيا، إلا أنه قد يتسبب في حدوث ضرر لبعض أنواع من الشركات المستأجرة بالحديقة.
- حدائق تكنولوجياية أكثر انتشارًا: وتعد الأكثر إبداعية وكفاءة من النوع السابق، حيث تنتشر مرافقها بين العديد من المواقع في منطقة معينة، وبالتالي تزداد تكاليف إدارتها عن مثيلاتها مركزة الانتشار.
- حدائق تكنولوجياية مختلطة الانتشار: ويكون لها موقع خاص بها وفي نفس الوقت يمكن نقل بعض من مكاتبها حول المؤسسات البحثية أو الشركات، مما يسهل من جذب المؤسسات المستأجرة إليها.

• الموقع بالنسبة للجامعة:

يُعد قرب الموقع من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ميزة كبيرة وأمرًا أساسيًا، فُيعتقد أن تكاليف الاتصالات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير تزيد مع زيادة المسافة بين الجامعة والحديقة، كذلك غالبًا ما يرتبط نجاح الشركات الابتكارية بقربها الجغرافي من الجامعة والمعاهد البحثية، فكلما كانت الحديقة أقرب إلى الجامعة كلما كانت الجامعة أكثر قدرة على التجاوب والتفاعل معها. وتأكيدا على أهمية العلاقة الوثيقة بين الجامعة والحديقة، فيمكن تقسيم حدائق التكنولوجيا تبعًا لموقعها بالنسبة إلى الجامعة إلى ما يلي (Wallsten, 2011, 43):

- حدائق مقامة على أراض تمتلكها الجامعة وتقع داخل الحرم الجامعي.
 - حدائق مقامة على أراض تمتلكها الجامعة وتقع خارج الحرم الجامعي.
 - حدائق مقامة على أراض لا تمتلكها الجامعة ولكنها بالقرب منها.
 - حدائق مقامة على أراض لا تمتلكها الجامعة ولكنها تبعد عنها.
- وتشير الإحصاءات إلى أن حوالي ٤٤ % من حدائق التكنولوجيا المنتشرة في أرجاء العالم منشأة على أرض تملكها الجامعة، كما أن ٢٧ % من تلك الحدائق قائمة بالفعل داخل الحرم الجامعي نفسه. وهذا لا يعني أن الحدائق المقامة على أرض لا تملكها الجامعة أو ليست موجودة داخل الحرم الجامعي ليست لها صلة بالجامعة،

حيث نجد أن ٤٨% من تلك الحقائق إما مقامة داخل الجامعة أو بجوارها. كما أن ٢٨% منها تبعد عن الجامعة بمسافة لا تزيد عن خمسة كيلومترات، و ١١% منها تبعد بمسافة تتراوح من ٥ - ٢٠ كيلومترات، بينما ٤% فقط تبعد بمسافة تزيد على ٢٠ كيلومترا (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٢٥١).

(ج) الأنواع حسب الإدارة والوظائف:

تستوعب حقائق التكنولوجيا عدد كبير من الموظفين القائمين على المساعدة في تقديم الخدمات بها، وكذلك في الشركات المستأجرة والمستضافة، ويتزايد عدد الموظفين بمرور السنوات، وتشير الاحصاءات إلى تزايد العدد من ٣٠٠ موظف إلى أكثر من ١٠.٠٠٠ موظف حسب حجم الحديقة وعدد المجالات المتخصصة فيها (Parry, 2018, 13).

أما بالنسبة للقائمين على إدارة الحقائق فقد يتراوح ما بين ٥ أشخاص إلى أكثر من ١٠٠ شخص حسب حجم نشاط الحديقة، ومدى انتشارها، ومدى تعاونها مع حقائق أخرى إقليمية أو عالمية.

(د) الأنواع حسب الملكية والتمويل:

تنقسم أنواع حقائق تكنولوجيا من الوجهة المالية إلى مؤسسات غير ربحية وأخرى ربحية، أما بالنسبة لملكيتها نجد أن الجامعة مكون رئيسي أو ثانوي في ملكية تلك الحقائق، فقد تكون الملكية كاملة للجامعة أو لمؤسسة تابعة لها أو شراكة مع القطاع الخاص، ويتضح ذلك في تقسيم الملكية كالتالي (IASP, 2017):

- ملكية كلية أو جزئية لجامعة.
- ملكية كلية أو جزئية لمؤسسة تابعة لجامعة.
- ملكية خاصة لمؤسسة تتعاقد مع الجامعة.
- ملكية مستقلة وفق اتفاقية شراكة بين قطاع خاص وجامعة.
- ملكية خاصة

والواقع أن هناك نماذج متعددة لملكية وتمويل تلك الحقائق تشمل التمويل الخاص والتمويل العام أو الجمع بينهما، فنجد أن ما يقرب من نصف الاستثمارات في حقائق التكنولوجيا بإنجلترا مصدرها أموال عامة من برامج الاتحاد الأوروبي. ولقد

تزايدت نسبة التمويل من القطاع الخاص من ٩% إلى ٤٠% في العقد الماضي (Dabrowska,2011,18).

٧. مقومات نجاح حدائق التكنولوجيا:

يذكر (Petree R., Petkov R. and Spiro E,2012,5) أن مقومات النجاح الرئيسية لحدائق التكنولوجيا تتمثل في:

- توفر الخبرة التجارية في الموقع.
- توفير التمويل اللازم ورأس المال.
- توفير التعليم الريادي.
- الارتباط بالجامعة أو المراكز البحثية.

بينما يشير (Kharabsheh,2009,106) أن عناصر نجاحها تتمحور في:

- القدرة على الابتكار, وحماية الملكية الفكرية.
- القدرة على جذب التمويل والاهتمام بالسوق المحلي والدولي.
- القدرة على الإبداع, وخلق قيمة من خلال التطوير العقاري: حيث يتوفر بتلك الحدائق بيئة عالية الجودة, وتستفيد من القرب من مصادر رأس المال الفكري والبنية التحتية المواتية و بيئة السياسات، كما تدعم الشركات القائمة على التكنولوجيا والمراكز البحثية في المنطقة الموجودة بها، وترى الشركات المستأجرة أن أحد أهم عوامل اختيار الحدائق هو التطوير العقاري.
- التزايد المستمر لعدد الوظائف التي توفرها: أو القدرة على الربط الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة معاً المتمثلة في الجامعات وسوق العمل المحلي والشركات المستأجرة.
- القدرة على نقل التكنولوجيا: وذلك من خلال توفير الوظائف والتدريب للطلاب والخريجين الشباب والموظفين ذوي المهارات العالية. وعندما يغادر هؤلاء الموظفون الشركة المستأجرة والانضمام إلى القوى العاملة في السوق، فإنهم يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في نقل هذه المعرفة والتكنولوجيا.
- تبني ثقافة المخاطرة "ريادة الأعمال": حيث يعد أحد الأدوار الرئيسية لحدائق التكنولوجيا ربط البحث والتكنولوجيا، ورأس المال، والدراية الفنية معاً، وذلك

للاستفادة من موهبة ريادة الأعمال وتسريع عملية تطوير الشركات الجديدة القائمة

على التكنولوجيا وتسريع عملية التسويق

- **وجود رؤية مشتركة:** وأهداف واضحة بين أصحاب المصلحة داخل الحديقة.
- بينما تضيف (شحاته وآخرون, ٢٠١٧, ٥١٢ - ٥١٥) بأنه لكي تؤدي حدائق التكنولوجيا دورها بشكل ناجح وعلى أكمل وجه ينبغي توفر مجموعة من العناصر؛ منها:
- **وجود الموقع المتميز:** فيجب أن يكون بيئة غنية بالخدمات, واحتواءه على مناطق خضراء واسعة, إلى جانب وجود شبكة ذات سرعة مرتفعة للوصول إلى خدمات الإنترنت, ووجود مواصلات وطرق سريعة.
- **وجود علاقة قوية مع الجامعة:** ويعد من أهم عوامل النجاح التعاقد مع واحدة من المنظمات البحثية التي تؤمن بدور حدائق التكنولوجيا كمحرك للنمو الاقتصادي, كما للجامعة صلاحيات نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى المؤسسات الصناعية. كما أن الحدائق تحتاج دومًا لدعم مؤسسي خارجي, وتعد الجامعة أكثر الجهات التي تقدم هذا الدعم, لا يقتصر دورها على تقديم الدعم المادي فقط بل يتخطى ذلك إلى الدعم الفني والتقني في كل ما تحتاجه الحديقة.
- **ضمان وجود عائد اقتصادي:** حيث يكمن الغرض الرئيسي من تلك الحدائق في تحقيق القدرة التنافسية في السوق الاقتصادي العالمي
- **وجود قيادة واعية وبارعة:** ولديها مهارات قيادية متميزة وقدرة على الاتصال بقيادات الاقتصاد القومي.
- **وجود تفاعل دائم مع النظام البيئي للابتكار:** وهذا يعني أن تلك الحدائق ليست مؤسسات قائمة بذاتها ولكن نجاحها مرتبط بالتفاعل مع مؤسسات المجتمع الأخرى, وأن تكون العلاقة بينهم تبادلية بصورة رسمية أو غير رسمية.
- **وجود بنية تحتية وتقنية متميزة:** وذلك من خلال تأمين الأرض ورأس المال والموارد اللازمة لإنشاء مثل هذه الحدائق لضمان خلق بيئة عمل قائمة على نمو الابتكار والمعرفة.

- **ضمان وجود الأسواق المحلية والعالمية:** فيجب أن توجه جهود إدارة حدائق التكنولوجيا إلى زيادة الطلب من خلال حاضنات الأعمال وبرامج نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة تمويل الحدائق.
- **وجود القدرة على التسويق:** يكمن أوجه الاختلاف بين حدائق التكنولوجيا وغيرها من المؤسسات الأخرى في قيامها بأنشطة التسويق والإنتاج، وعدم الاقتصار على البحث فقط، ويتوقف نجاحها على مدى قدرتها في تسويق خدماتها، ومدى توفير المهارات الإدارية خصوصاً للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم التي تحتاج تلك الموارد.
- **ضمان حماية الملكية الفكرية:** تستطيع حدائق التكنولوجيا الوصول إلى الاختراعات ومشاريع التخرج والأبحاث العلمية الخاصة بالمؤسسات البحثية التي تتعامل معها وخاصة الجامعات، ويتطلب هذا الكم من الانتاج العلمي والبحثي الذي تنتجه الجامعة لضمان حقوق الملكية الفكرية لأصحابه وحمايته من السرقة. مما سبق نستطيع أن نستنتج أن عناصر نجاح حدائق التكنولوجيا تتلخص في ثلاثة عناصر، تتمثل في: عناصر مرتبطة بالأفراد مثل ضرورة وجود قيادة بارعة وهيئة استشارية جيدة، و عناصر مرتبطة بالشراكة بين الحديقة وبقية المؤسسات كالجامعة، ومؤسسات القطاعين الحكومي والخاص، و عناصر مرتبطة بالموقع الجغرافي سواء قربها من الأوساط الأكاديمية والبحثية، أو تجهيز بنية تحتية متميزة تعمل على تحقيق أهدافها بنجاح. وبجانب العناصر الثلاثة يأتي جانب التمويل، خاصة في بداية إنشائها، حيث ينبغي أن يتم تدعيمها ماليا بشكل جيد لضمان أداء كافة أنشطتها بنجاح، كما يجب تنوع مصادر التمويل.

٨. دور حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات:

لقد بدأت حدائق التكنولوجيا في النمو في منتصف القرن العشرين، ويُنظر إليها كأماكن يتم فيها الجمع بين التكنولوجيا، وريادة الأعمال، والمعرفة، والابتكار والإبداع، وذلك بهدف رعاية واحتضان الرؤى والأفكار والقيم الجديدة، كما تعد همزة الوصل بين المجتمع الأكاديمي والمشاريع المختلفة بقطاع الأعمال. وعند تحليل الريادة الاستراتيجية في سياق تطور التقنيات الحديثة العصر الحديث، يتم إدخال تلك الحدائق

في تعزيز تلك الريادة بأبعادها المختلفة، وسوف نستعرض التفاعل بين حدائق التكنولوجيا والريادة الاستراتيجية بأبعادها السالف عرضها، المتمثلة في الإبداع والابتكار، والاستباقية واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، والتحالف الاستراتيجي.

(أ) دور حدائق التكنولوجيا في تعزيز الإبداع والابتكار:

تعد حدائق التكنولوجيا مؤسسات تعمل على دعم المبادرين والمبدعين وأصحاب براءات الاختراع، الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة لتطبيق تلك الأفكار، بحيث توفر لهم بيئة عمل مواتية محفزة على الإبداع والابتكار ومناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر تطبيق تلك الأفكار وتحويلها إلى مشروعات ذات ربح، وزيادة فرص النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية، ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة حتى يتحول إلى رائد أعمال.

وتشير دراسة (Saitakis,2011,6) أن حاضنات الأعمال داخل حدائق التكنولوجيا بالجامعات تساعد على احتضان الأفكار والمشاريع الجديدة، وتحفيز الشركات المبتدئة القائمة على التكنولوجيا "NBTFs"، وكذلك تشجيع نمو هذا النوع من الشركات "NBTFs" الموجودة بالفعل، إلى جانب العمل على إيجاد التآزر بين هذه الشركات الجديدة والموجودة بالفعل.

كما تؤكد دراسة (Mingullo,2015,) أن حدائق التكنولوجيا تلعب دورا كبيرا في ارتفاع مؤشر البحث والتطوير (R&d) أحد مؤشرات اقتصاد المعرفة، وهو مؤشر لمستوى البحث والتطوير التقني، الذي يعكس القدرة على الابتكار وتطبيق التقنيات الجديدة. كما أن الاستثمار في قطاع البحث والتطوير محرك رئيسي للنمو الاقتصادي في دول العالم المتقدمة، كما يسهم في تطوير الابتكار ورفع الانتاجية وزيادة فرص العمل المباشرة. وينقسم هذا المؤشر إلى عدد الباحثين والعلماء، وعدد المنشورات العلمية، وعدد براءات الاختراع، وكلما ارتفعت نسب تلك التقسيمات الفرعية، ارتفع مؤشر البحث والتطوير. وتؤكد دراسة (شحاته وآخرون، ٢٠١٥، ٥١٠) على أن حدائق التكنولوجيا من أهم المؤسسات التي تعمل على احتضان براءات الاختراع وتحويلها إلى منتج جديد يحقق نجاح اقتصادي.

ونتيجة للتطورات الحادثة والثورة التكنولوجية ظهرت علاقة الجامعات الرائدة الاستراتيجية لدعم أنظمة الابتكار، باعتباره المحرك الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية، وتشير دراسة (Philpott, et al, 2011, 16) إلى أن الابتكار نموذج يستلزم التعاون بين المجالات المؤسسية الثلاث الأكاديمية والصناعية وقطاع الأعمال من خلال نموذج الحلزون الثلاثي **Triple Helix model** وهو دور جديد على الجامعات أن تتبناه، وذلك من خلال إعادة توجيهها الاستراتيجي نحو تحقيق التكامل بين وظائفها الثلاث، وإعطاء مزيد من الاهتمام للوظيفة الثالثة للمساهمة في التنمية الاقتصادية مع التكامل مع بقية المهام، كما يتمثل دورها الجديد في استثمار الأبحاث والأفكار الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وبراءات الاختراع للطلاب المبدعين، حتى تتمكن من المحافظة على ميزتها التنافسية وتحسين ترتيبها في التصنيف العالمي للجامعات، ويمكننا القيام بذلك بتبني صيغ جديدة لنقل المعرفة والتكنولوجيا واحتضان تلك الأفكار لتحويلها إلى مشروعات، وتعد حدائق التكنولوجيا أحد أهم تلك الصيغ.

(ب) دور حدائق التكنولوجيا في تحقيق اغتنام الفرص:

تشير الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري إلى قيام الجامعة باستحداث برامج ومشروعات استراتيجية جديدة وغير مألوفة، واغتنام الفرص بالمجتمع المحلي، وتحقيق الاستباقية عن باقي المؤسسات الأخرى الموجودة ونظراً لأن الحدائق التكنولوجية من أهم المشروعات التي يمكن أن تساعد الجامعة في طرح تلك المشروعات الجديدة، وذلك من خلال تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشروعات تجارية. ولقد أشار (Hitt et al., 2007, 397) إلى أن حدائق التكنولوجيا يمكنها المساهمة في تحقيق الاستباقية واغتنام الفرص للجامعة من خلال ما يلي:

- التعاون مع مؤسسات قطاع الأعمال والمؤسسات الأخرى بالمجتمع المحلي في رصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي، وذلك للاستفادة من الفرص المتاحة.

- توفير خدمات استشارية للمصانع والشركات وفقاً لتعاقدات رسمية.

- اغتنام الفرص الريادية وتحويلها إلى أعمال ومشروعات ريادية, حيث يمكن من خلال تلك الفرص الريادية استثمار السلع والخدمات الجديدة في اشباع حاجة سوق العمل.
- الشراكة مع الحدائق بالجامعات العالمية وعقد بروتوكولات تعاون مع الخبراء المتخصصين عالميا في المشروعات الريادية.
- تقديم منتجات جديدة عالية التكنولوجيا بسوق العمل قبل المنافسين, من خلال العمل على تسويق الأبحاث وبراءات الاختراع وتحويلها لمشروعات ريادية قابلة للتطبيق.

يمثل أهم تأثيرات وجود حدائق التكنولوجيا في أي مجتمع بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل هو دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق الفرص, وتنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروعات بشكل جيد, واغتنام الفرص الريادية وترجمتها إلى مشروعات ومنتجات.

ولذلك تحاول معظم الجامعات الرائدة استراتيجيا أن يكون لها دور حيوي, من خلال قيامها بتنظيم المشاريع الريادية, التي تعزز التنمية الاقليمية والوطنية والقدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي, وتساعدوا الحدائق التكنولوجية بمفهومها الواسع في تطبيق ذلك.

(ج) دور حدائق التكنولوجيا في إقامة التحالفات الاستراتيجية:

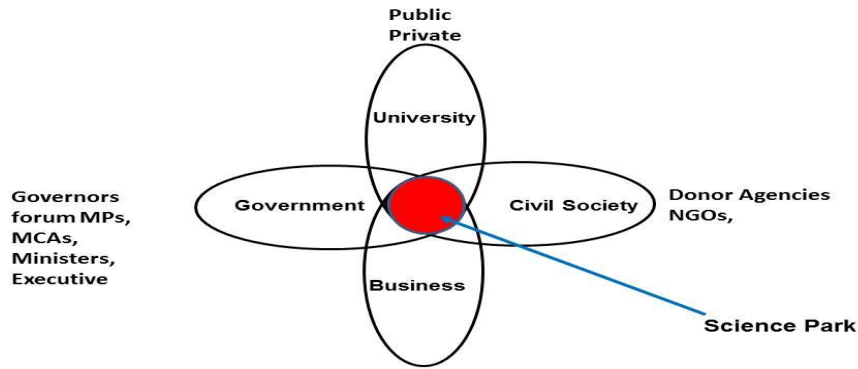
يعد وجود شراكات وتحالفات بين الجامعة ورجال الصناعة وصانعي السياسة في الدولة للترويج للبحوث التعاقدية والتعليم المشترك والاستشارات, وتوسيع محيط عمل الجامعة من أهم متطلبات العصر الراهن؛ وهو ما يفرض على الجميع إزالة الحدود بين التخصصات الجامعية، والوحدات الأكاديمية داخل المؤسسة ذاتها، والمؤسسات التي تتبعها أو التي تعمل معها. (Clark, 2004, 364), فضلاً عن وجود ثلاثة أوجه للأعمال الريادية هي: إنشاء وتشغيل شركات خاصة، وإنشاء وتكوين منظمات جديدة؛ وإنشاء وتكوين أنشطة اقتصادية جديدة للسوق (Davidsson, 2005, 80), ولأن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة الاستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة يتم استخدامها أو تطبيقها داخل المنظمة, بهدف تحقيق البقاء والنجاح

على المدى البعيد، وتعد حقائق التكنولوجيا من أهم هذه الأعمال التي تساعد على الابتكار، واقتناص الفرص، وتحقيق أكبر قدر ممكن من النمو بالجامعات.

يؤكد (Farsi & et.al, 2012, 197) على أن الربط الشبكي في عالم الأعمال أو ما يُعرف بالتحالفات الاستراتيجية أصبح جزء لا يتجزأ من الجامعة الرائدة استراتيجياً، وتنقسم شبكات التحالفات إلى: شبكات مع شركاء القطاع العام، وشبكات مع القطاع الخاص، وشبكات مع شركاء من قطاعات أخرى في المجتمع، وشبكات مع شركاء اجانب، كما يجب أن يتم التفاعل بين تلك الشبكات بشكل ديناميكي، وذلك حتى تستطيع الجامعة الريادية من تشكيل منظومة الابتكار من خلال Triple Helix.

وأشار (السعيد، عصام سيد، ٢٠١٥، ١٨٩) إلى أنه تم تقدم كل من إتزوويتز Etzkowitz، وليديسدروف Leydesdorff عام (١٩٩٧م) بعرض النموذج الحلزوني الثلاثي بيانياً كنموذج حلزوني من الابتكار يكون قادراً على التقاط الروابط المتعددة المتبادلة في مراحل مختلفة من رأس المال المعرفة، وهذا يؤدي إلى توليد شبكة هياكل جديدة داخل كل منها، كما أكد (Etzkowitz, 2004: 66) على أن من أهم العمليات التي ساهمت في تطوير النموذج الحلزوني تتمثل في إنشاء شبكات اتصال ثلاثية بين الثلاث قوى وهي: (الجامعة، والصناعة، والحكومة)، وإحداث تحالف استراتيجي بينها وتشجيع الابداع وإيجاد التماسك الاقليمي.

Quadro Helix Partnership And The Science Park Concept



شكل (٥) حقائق التكنولوجيا والنموذج الحلزوني الثلاثي

Source: Kimatu, J.(2016) Evolution of strategic interactions from the triple to quad helix innovation models for sustainable development in the era of globalization, **Journal of Innovation and Entrepreneurship**,5(16),P.6.

ويتضح من الشكل السابق أن حدائق التكنولوجيا تعمل على ربط الجامعة بمؤسسات الحكومة والمجتمع المحلي, ومؤسسات الصناعة وقطاع الأعمال.

(د) دور حدائق التكنولوجيا في تحمل المخاطر:

تعمل حدائق التكنولوجيا على احتضان الأفكار الإبداعية المبتكرة, وبراءات الاختراع الخاصة بالطلاب, ثم تعمل على توفير بيئة ملائمة لتحويل تلك الأفكار إلى منتجات, وتحمل مخاطر استراتيجية قد تنتج عن إطلاق منتجات جديدة أو إنشاء أسواق جديدة, وكذلك مخاطر تكتيكية ناشئة عن عمليات التخطيط طويلة الأمد لاحتضان تلك الأفكار وتسويق المنتجات, إلى جانب المخاطر المالية لاحتمالية فشل تلك المنتجات.

ويعتبر تحمل المخاطر من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية, وتسعى الجامعات الرائدة لتحمل المخاطر ولكن بطريقة محسوبة, ويؤكد (القحطاني, ٢٠١٢, ٢٤٩) على أن صاحب المؤسسة يقوم باستثمار موارده في المشاريع المختلفة دون أن يتأكد مسبقاً من احتمالات نجاحها. وعلى الجامعات الريادية. وتساعد الجامعات على تحمل المخاطر تبني صيغة حدائق التكنولوجيا, حيث تؤكد دراسة (Tohmatsu,

2008,126) على كونها تلعب دوراً في تحمل المخاطر المحتملة من حيث: كونها

- تستثمر في مشروعات عالية التقنية مرتفعة العوائد عالية المخاطر لتحسين الميزة التنافسية للجامعات, وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.
- تتخذ قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها بعد دراسة السوق وحساب تبعية المخاطرة.
- تسعى إلى تنويع مصادر تمويلها بين التمويل الذاتي من الجامعة, والتمويل الحكومي, والدعم المقدم من القطاع الخاص.

ومما سبق يتضح ضرورة طرح الجامعة بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر منافسيها، إلى جانب ضرورة تشكيل حدائق التكنولوجيا لفرق عمل خاصة لإدارة المخاطر والأزمات، واتخاذ قرارات معتمدة على تحديد مدى المخاطر وآثارها. ومما سبق يتضح دور حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات، وذلك من خلال احتضان الأفكار المبتكرة وبراءات الاختراع ورفع مؤشر البحث والتطوير مما ينعكس بصورة إيجابية على النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى عملية تحديد التي يمكن استغلالها دالة للتوجه الاستراتيجي، الذي يعمل على توجيه الجامعات لاستغلال تلك الفرص في البيئة المنافسة وبمخاطرة محسوبة. كما تستفيد الجامعات الريادية من التحالف الاستراتيجي التي تساعد في تكوينه الحدائق نتيجة الربط بين الجامعات ومراكز البحوث، ومؤسسات الصناعة والمؤسسات الحكومية. عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محلياً، وذلك في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية، التي تساعد على تنمية روح الابداع والرغبة في احداث تنمية حقيقية للمجتمع تساهم الحاضنات بدورها في أحداثها.

المحور الثالث: واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بجامعة بني سويف:

يتناول هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، من خلال تناوله لأهداف وأدوات الدراسة الميدانية، وعينة الدراسة، وصدق وثبات الأدوات، وعرض للمعالجة الاحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من وجهة نظر أفراد العينة بما يساعد في وضع الرؤية المقترحة لإنشاء حدائق التكنولوجيا لتدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف.

٢. أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الميدانية، تم استخدام استبانته للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ولقد تم بناء الاستبانته في ضوء الدراسات السابقة والاطار النظري. وتكونت الاستبانته من خمسة محاور وهي: الإبداع والابتكار، واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر،

والتحالفات الاستراتيجية، ومعوقات الريادة الاستراتيجية، واشتملت الاستبانة على (٧٢) عبارة موزعة على المحاور الخمسة كما في الجدول التالي:

جدول (٣) محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

المحور	موضوعه	عدد العبارات
الأول	الإبداع والابتكار	١٣
الثاني	الاستباقية واغتنام الفرص.	١٥
الثالث	تحمل المخاطر.	١٢
الرابع	التحالف الاستراتيجي.	١٥
الخامس	معوقات الريادة الاستراتيجية.	١٧
	الاستبانة ككل	٧٢

٣. عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة بني سويف، مكونة من (٥١) فرداً (عمداء الكليات، والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري الوحدات ذات الطابع الخاص)، وقد تم توزيع (٨٥) استبانة على قيادات الجامعة، ولم يرجع منها سوى (٥٥) استبانة فقط، وقد تم استبعاد (٤) استبانات لعدم اكتمالها، ليصبح عدد العينة (٥١) فرداً فقط، ويوضح الجدول التالي الأعداد المختارة من كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول (٤) توزيع العينة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي للدراسة

م	الوظيفة	المجتمع الأصل	العينة	النسبة المئوية
١	عمداء الكليات	٣١	١٢	%٣٨.٧
٢	وكلاء الكليات	٩٠	٣٣	%٣٦.٦
٤	مديري الوحدات	١١	٦	%٥٤.٥
٥	المجموع	١٣٢	٥١	%٣٨.٦

جدول (٥) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين أفراد العينة حسب

متغير الوظيفة (عميد، وكيل، مدير مركز)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢٣.٦٣	٢	١١.٨١	.٩١٨	.٤٠٦
	داخل المجموعات	٦١٨.٠١	٤٨	١٢.٨٧		
	المجموع	٦٤١.٦	٥٠	-		
الثاني	بين المجموعات	٨٦.١٧	٢	٤٣.٠٨	١.٤٤	.٢٤٧
	داخل المجموعات	١٤٣٥	٤٨	٢٩.٨٩		
	المجموع	١٥٢١.١	٥٠	-		

.٣٠٩	١.٢٠	١٣.٣٣	٢	٢٦.٦٧	بين المجموعات	التباين
		١١.٠٧	٤٨	٥٣١.٦٨	داخل المجموعات	
		-	٥٠	٥٥٨.٣٥	المجموع	
.٣٣١	١.١٣	٣٩.٠١	٢	٧٨.٠٣	بين المجموعات	التباين
		٣٤.٤٤	٤٨	١٦٥٣.١٤	داخل المجموعات	
		-	٥٠	١٧٣١.١	المجموع	
.١٤٢	٢.٠٣	٤٨.٥٥	٢	٩٧.١٠	بين المجموعات	التباين
		٢٣.٨٨	٤٨	١١٤٦.٣١	داخل المجموعات	
		-	٥٠	١٢٤٣.٤	المجموع	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في جميع محاور الدراسة، حيث إن جميع قيم (ف) غير دالة، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة معاً في اجاباتهم على محاور الاستبانة، وبالتالي سيتم التعامل مع العينة ككل، وتفسير النتائج بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي.

٤. تقنين أداة الدراسة:

(أ) صدق الاستبانة:

▪ صدق المحكمين:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجال التربية بهدف التحقق من صدق العبارات، و لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، وللاسترشاد بأرائهم حول مدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن عبارات الاستبانة شاملة واضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وانتمائها الى محاور الاستبانة الخمسة، وأسفرت الآراء عن إجراء بعض التعديلات، تلخصت في الآتي: تعديل صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، استبدال بعض الكلمات بكلمات أكثر بساطة، إضافة بعض العبارات، وبعد الاسترشاد بأراء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

▪ صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يوضح الجدول التالي قيم معاملات ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٢٥، وهو مؤشر لصدق الاستبانة.

جدول (٦) قيم معاملات ارتباط كل محور والاستبانة ككل

المحور	موضوعه	معامل الارتباط
الأول	الإبداع والابتكار.	٠.٨٨٩
الثاني	الاستباقية واغتنام الفرص.	٠.٩٣١
الثالث	تحمل المخاطر.	٠.٧٤٦
الرابع	التحالف الاستراتيجي.	٠.٩٣٥
الخامس	معوقات الريادة الاستراتيجية	-٠.٧٦٧
الاستبانة ككل		

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (٠.٨٢)، وهي قيمة مقبولة احصائياً، وتؤكد على ارتفاع معدل ثبات الاستبانة.

جدول (٧) قيم معاملات ثبات الاستبانة

المحور	موضوعه	معامل الثبات
الأول	الإبداع والابتكار.	٠.٧٦
الثاني	الاستباقية واغتنام الفرص.	٠.٨٧
الثالث	تحمل المخاطر.	٠.٦٢
الرابع	التحالف الاستراتيجي.	٠.٩٢
الخامس	معوقات الريادة الاستراتيجية	٠.٩١
الاستبانة ككل		٠.٨٢

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات دالة ومقبولة إحصائياً، وتتراوح بين (٠.٦٢ - ٠.٩٢) لمحاور الإستبانة الخمسة، وهذا يعني أن الإستبانة في صورتها النهائية تعد قابلة للتطبيق.

٥. المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات تم معالجتها احصائياً بواسطة برنامج (IBM SPSS, Version 22,) وتم حساب تكرارات استجابات الأفراد والنسب المئوية والوزن النسبي، ومقارنة النتائج بدرجات الجدول التالي لتحديد درجة الاستجابة.

جدول (٨) شدة ومدى الموافقة للعبارة

مدى الموافقة		شدة الموافقة
إلى	من	
١.٦٦	١	صغيرة
٢.٣٣	١.٦٧	متوسطة
٣	٢.٣٤	كبيرة

وبالاعتماد على هذا الجدول وعلى ما ورد من نتائج في الدراسات العربية والأجنبية يمكن تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

٦. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة الخمسة، وفيما يلي عرض لذه النتائج:

المحور الأول: الإبداع والابتكار:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور الإبداع والابتكار والنسب المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٩) استجابات أفراد العينة حول محور الإبداع والابتكار

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الترتيب	شدة الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
٣	توفر الجامعة بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والإبداع.	٤٢	٨٢.٤	٩	١٧.٦	-	-	٣	متوسطة
١٠	تحفز الجامعة العاملين ذوي الأفكار المبدعة.	٦	١١.٨	٢١	٤١.٢	٢٤	٤٧.١	١٠	صغيرة
٤	تكرم الجامعة المبدعين والمبتكرين من الطلاب والعاملين بصفة دورية.	١٢	٢٣.٥	٣٠	٥٨.٨	٩	١٧.٦	٤	متوسطة
١١	تسعى الجامعة لاستقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين للعمل بها.	-	-	١٨	٣٥.٣	٣٣	٦٤.٧	١١	صغيرة
٩	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على وضع مقررات وأساليب تقويم قائمة على الابتكار والإبداع.	٣	٥.٩	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	٩	متوسطة
٩	تقوم الجامعة بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري لرفع قدراتهم الإبداعية.	٣	٥.٩	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	٩	متوسطة
٧	تستخدم الجامعة استراتيجيات لاكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.	٣	٥.٩	٣٩	٧٦.٥	٩	١٧.٦	٧	متوسطة
٨	تعقد الجامعة العديد من الأنشطة لدعم الابتكار والإبداع لدى الأفراد (ندوات - مؤتمرات - ورش عمل... الخ)	٣	٥.٩	٣٦	٧٠.٦	١٢	٢٣.٥	٨	متوسطة
٢	تستحدث الجامعة تخصصات جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل.	٢٧	٥٢.٩	٢٤	٤٧.١	-	-	٢	كبيرة

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تشجع الجامعة على النشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على التكنولوجيا والابتكار.	٤٨	٩٤.١	٣	٥.٩	-	-	٢.٩٤	كبيرة	١
٥	تقدم الجامعة تسهيلات لباحثي الماجستير الدكتوراه أصحاب الموضوعات الابداعية والابتكارية.	١٢	٢٣.٥	٢٧	٥٢.٩	١٢	٢٣.٥	٢.٠	متوسطة	٥
٦	تسير الجامعة وفق خطط استراتيجية داعمة للابتكار والإبداع.	٣	٥.٩	٤٢	٨٢.٤	٦	١١.٨	١.٩٤	متوسطة	٦
٩	تهتم الأهداف الاستراتيجية للجامعة بتشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد.	٦	١١.٨	٢٧	٥٢.٩	١٨	٣٥.٣	١.٧٦	متوسطة	٩
-	متوسطة	-	-	-	-	-	-	١.٩٦	متوسطة	-
المحور ككل										

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، والخاصة بتشجيع الجامعة على النشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على التكنولوجيا والابتكار، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢,٩٤) ودرجته كبيرة، كما جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الثاني والخاصة باستحداث الجامعة لتخصصات جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢,٥٢) ودرجته كبيرة أيضاً، وربما يرجع ذلك إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها جامعة بني سويف لتشجيع النشر العلمي، حيث رفعت الجامعة مكافأة النشر الدولي للأبحاث العلمية المنشورة دولياً طبقاً لمعامل تأثير المجلة العلمية الدولية، على أن تكون المجلة تابعة لتصنيف " Clarivate " كلاريفيت الأمريكي للمجلات العلمية العالمية، أو تصنيف " Scopus " سكوبس، كما أقرت الجامعة في مجلسها رقم ١٦٦ بتاريخ ٢٦ ديسمبر ٢٠١٨م مكافأة خاصة لمن ينشر عشرة أبحاث فأكثر خلال العام الواحد، ومن ينشرون في مجلة (Nature) أو مجلة (Science). كما أن الجامعة قد أجرت توسعات كبيرة في الفترة الأخيرة، حيث تم افتتاح العديد من البرامج والكليات الجديدة لتصل جامعة بني سويف الى ٣٤ كلية ومعهد بحثي، وبذلك تعد من أكبر جامعات مصر من حيث عدد الكليات والمعاهد. (جامعة بني سويف، ٢٠١٧، ٤٥)

- جاءت العبارات رقم (٥, ٦, ١٣) في الترتيب التاسع معاً بوزن نسبي (١.٧٦) ودرجة استجابة متوسطة للعبارات الثلاث، والخاصة بتشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على وضع مقررات وأساليب تقويم قائمة على الابتكار والإبداع، واهتمام الجامعة بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري لرفع قدراتهم الابداعية، وتركيز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على تشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام برفع الكفاءة المهنية للعاملين بالجامعة، ومراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعادة صياغة أهدافها للتركيز على الإبداع والابتكار. كما أن العبارة رقم (١٣) ربما تفسر العبارتين (٥, ٦) لأن الاهتمام بأي توجه ينبع في الأساس من الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- جاءت العبارات رقم (١, ٣, ١١, ١٢, ٧, ٨) في الترتيب (٣, ٤, ٥, ٦, ٧, ٨) على التوالي، بأوزان نسبية متوسطة تراوحت بين (١,٨٢, ١,١٧, ٢) وربما يؤكد ذلك حاجة الجامعة الى المزيد من الجهود لتوفير بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والإبداع، والاهتمام بالمبدعين والمبتكرين من الطلاب والعاملين بصفة دورية ووضع استراتيجيات لاكتشافهم ورعايتهم ودعمهم، وعقد المزيد من الأنشطة التي تدعم الابتكار والإبداع لدى الافراد كالندوات والمؤتمرات وورش العمل، فضلاً عن تقديم تسهيلات للباحثين أصحاب الموضوعات الابداعية والابتكارية، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة (الياسري وحسين, ٢٠١٥, ٧٨)
- جاءت العبارة رقم (٢) ورقم (٤) والخاصتان بتحفيز الجامعة العاملين ذوي الأفكار المبدعة، ومحاولة استقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين للعمل بالجامعة في ترتيب متأخر (العاشر والحادي عشر) على التوالي، بوزن نسبي صغير (١,٦٤, ١,٣٥) ، على التوالي مما يشير الى وجود قصور في الاهتمام بالعاملين المبدعين ودعمهم مادياً ومعنوياً، وأيضاً قصور دور الجامعة في الاستفادة من خبرات الأساتذة المبدعين والمتميزين محلياً ودولياً في الجامعات الأخرى، وهذا يختلف مع ما أوصت به (دراسة المومني, ٢٠١٦, ٨٢٣)، التي دعت إلى تنفيذ الأفكار المبدعة للعاملين بالجامعات، وإعطائهم حوافز مادية ومعنوية لتلبية احتياجاتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة بصورة أكبر،

ودراسة (محمود وأحمد, ٢٠١٦, ٤٥٥) التي أوصت بضرورة استقطاب أفضل

الخبراء من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

المحور الثاني: الاستباقية واغتنام الفرص:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور الاستباقية واغتنام الفرص,

والنسب المئوية والوزن النسبي, كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠) استجابات أفراد العينة حول محور الاستباقية واغتنام الفرص

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
٧	تستجيب الجامعة لاحتياجات سوق العمل قبل منافسيها	٣	٥.٩	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	١.٧٦	متوسطة	٧
١٠	توفر الجامعة منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي.	-	-	٢٤	٤٧.١	٢٧	٥٢.٩	١.٤٧	صغيرة	١٠
٥	ترصد الجامعة التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة.	١٢	٢٣.٥	٣٣	٦٤.٧	٦	١١.٨	٢.١١	متوسطة	٥
٤	تقدم الجامعة برامج تدريبية حديثة للأفراد تميزها عن مثيلاتها في الجامعات الأخرى.	١٥	٢٩.٤	٣٠	٥٨.٨	٦	١١.٨	٢.١٧	متوسطة	٤
٢	تعمل الجامعة على تحديث بنيتها التكنولوجية وفق مستجدات العصر.	٣٣	٦٤.٧	١٨	٣٥.٣	-	-	٢.٦٤	كبيرة	٢
٢	تتميز الجامعة بتقديم العديد من التسهيلات لجذب الطلاب الوافدين للدراسة بها.	٣٣	٦٤.٧	١٨	٣٥.٣	-	-	٢.٦٤	كبيرة	٢
٩	تخطط الجامعة لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة.	-	-	٢٧	٥٢.٩	٢٤	٤٧.١	١.٥٢	صغيرة	٩
١	تسعى الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.	٣٩	٧٦.٥	١٢	٢٣.٥	-	-	٢.٧٦	كبيرة	١
٥	تقدم الجامعة استشارات علمية للمصانع والشركات وفقا لتعاقدات رسمية.	١٨	٣٥.٣	٢١	٤١.٢	١٢	٢٣.٥	٢.١١	متوسطة	٥
٥	تطور الجامعة خدماتها وفقا لاحتياجات المجتمع.	٦	١١.٨	٤٥	٨٨.٢	-	-	٢.١١	متوسطة	٥
٧	تهتم الأهداف الاستراتيجية للجامعة بكيفية اغتنام الفرص المتاحة بالمجتمع.	١٢	٢٣.٥	١٥	٢٩.٤	٢٤	٤٧.١	١.٧٦	متوسطة	٧
٧	ترصد الجامعة التغيرات العلمية على المستوى الاقتصادي	١٢	٢٣.٥	١٥	٢٩.٤	٢٤	٤٧.١	١.٧٦	متوسطة	٧
٦	تقوم الجامعة بالبحث المستمر عن الامكانيات الجديدة للنمو والتطور.	٩	١٧.٦	٢٧	٥٢.٩	١٥	٢٩.٤	١.٨٨	متوسطة	٦
٨	تنتهز الجامعة الفرص الريادية وتحولها إلى أعمال ومشروعات ريادية.	١٢	٢٣.٥	١٢	٢٣.٥	٢٧	٥٢.٩	١.٧٠	متوسطة	٨
٣	تعقد الجامعة بروتوكولات تعاون مع الخبراء المتخصصين في المشروعات الريادية.	١٥	٢٩.٤	٣٦	٧٠.٦	-	-	٢.٢٩	متوسطة	٣
-	المحور ككل							٢.٠٤	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، والخاصة بتشجيع جهود الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢,٧٦) ودرجته كبيرة، وربما يرجع ذلك الى الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات الدولية، حيث صنفت جامعة بني سويف ضمن أفضل ٣٠١-٤٠٠ جامعة في قطاع "العلوم الفيزيائية" دولياً، والأولى على مستوى الجامعات المصرية بتصنيف التايمز، بالإضافة الى حصول الجامعة على ترتيب متقدم عالمي وفقاً للتصنيف الاسباني ويبمتركس "Webometrics" الذي أعدها من افضل ٢٧٠٠ جامعة على مستوى العالم في تصنيف يناير ٢٠١٨ من اجمالي خمسة وعشرون ألف جامعة على مستوى العالم، حيث قفزت الجامعة ١٢٠ مركز في التصنيف مقارنة بالأعوام السابقة، وحصدت المركز الأول محلياً كأفضل جامعة شابة، ودخلت للمرة الأولى تصنيف شنغهاي، فكان ترتيبها ما بين ٩٠١ - ١٠٠٠ عالمياً، و ١٠١ - ١٥٠ في الرياضيات، و ٢٠١ - ٣٠٠ في العلوم البيطرية، و ٤٠١ - ٥٠٠ في العلوم الصيدلانية، هذا بالإضافة إلى إدراج الجامعة بتصنيف الكيو إس "QS" وحصلت على ترتيب ١٠١ - ١١٠ على مستوى العالم العربي.

(موقع جامعة بني سويف

http://www.bsu.edu.eg/News.aspx?NID=60467&cat_id=1

- جاءت العبارة رقم (٥) والخاصة باتجاه الجامعة نحو تحديث بنيتها التكنولوجية وفق مستجدات العصر، والعبارة رقم (٦) والخاصة بتقديم الجامعة العديد من التسهيلات لجذب الطلاب الوافدين للدراسة في الترتيب الثاني معاً بوزن نسبي كبير (٢.٦٤)، وربما تكون العبارة السادسة سبباً في الخامسة، فلكي تقوم الجامعة بتحديث بنيتها التكنولوجية لا بد لها من البحث عن مصادر تمويل جديده منها ما يتم تحصيله من رسوم لتعليم الطلاب غير المصريين، ومما يؤكد ذلك أيضاً ارتفاع أعداد الطلاب الوافدين بجامعة بني سويف إلى أكثر من (٢٣٨) طالب

وطالبة بكليات الجامعة عام ٢٠١٦م. (مركز نظم المعلومات الادارية بجامعة بني

سويق ٢٠١٨, ٣)

■ جاءت العبارات (٣, ٩, ١٠) في ترتيب واحد وهو الترتيب الخامس بوزن نسبي متوسط (٢.١١), وهذه العبارات خاصة بمتابعة الجامعة للتغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة, وتقديم الجامعة استشارات علمية للمصانع والشركات وفقا لتعاقدات رسمية, وتطوير الجامعة خدماتها وفقا لاحتياجات المجتمع, وربما تعد العبارتان التاسعة والعاشر نتيجة للعبارة الثالثة, فرصد التغيرات الحادثة في المجتمع من أهم المراحل اللازمة للتفاعل مع سوق العمل بما به من مصانع وشركات, كما أنها أيضاً خطوة هامة لتطوير خدمات الجامعة وفق احتياجات المجتمع, خاصة إذا كانت الجامعة تهتم برأي عملائها وتقوم بالحصول على تغذية راجعة باستمرار من المجتمع الخارجي.

■ جاءت العبارات (١, ١١, ١٢) في الترتيب السابع معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٧٦), ومن الواضح أن هذه العبارات الثلاث مترابطة معاً, فإذا كانت الأهداف الاستراتيجية للجامعة تهتم باغتنام الفرص المتاحة بالمجتمع فإن الجامعة ستقوم برصد التغيرات الحادثة على المستوى الاقتصادي, خاصة في سوق العمل, من أجل الاستجابة لاحتياجات هذا السوق قبل باقي المنافسين.

■ جاءت معظم العبارات الأخرى (٤, ١٣, ١٤, ١٥) في ترتيب متوسط بوزن نسبي مقداره (١.٨٨, ١.٧٠, ٢.٢٩, ٢.١٧) على الترتيب, وهي عبارات خاصة تشير إلى حاجة الجامعة إلى زيادة اهتمامها بتقديم برامج تدريبية حديثة للأفراد تميزها عن مثيلاتها في الجامعات الأخرى والتركيز على انتهاء الفرص الريادية وتحويلها إلى أعمال ومشروعات ريادية, فضلاً عن حاجتها إلى عقد المزيد من بروتوكولات التعاون مع الخبراء المتخصصين في المشروعات الريادية, وتطبيقها فعلياً على أرض الواقع, من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع من النمو والتطور بجامعة بني سويق.

■ جاءت العبارة الثانية والعبارة السابعة في الترتيبين العاشر والتاسع بوزن نسبي صغير تراوح بين (١.٤٧, ١.٥٢) على الترتيب, وهو ما يؤكد وجود قصور في

دور الجامعة نحو خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويؤكد حاجة الجامعة لزيادة اهتمامها بالمجتمع الخارجي، وذلك بضرورة توفير منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي، وتناسب التحول العالمي للجامعات نحو نموذج الجامعات الانتاجية التي تخدم البيئة والمجتمع على أوسع نطاق، بل وتخطط لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة تفتح فيها أسواق جديدة لمنتجاتها.

المحور الثالث: تحمل المخاطر:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور تحمل المخاطر، والنسب

المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١١) استجابات أفراد العينة حول محور تحمل المخاطر

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
٩	تستثمر الجامعة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.	٣	٥.٩	٢٤	٤٧.١	٢٤	٤٧.١	١.٥٨	صغيرة	٩
٤	تتخذ الجامعة قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها.	١٥	٢٩.٤	١٢	٢٣.٥	٢٤	٤٧.١	١.٨٢	متوسطة	٤
٦	تتحمل الجامعة خسارة على المدى القريب لتحقيق نجاحات بعيدة المدى	٣	٥.٩	٣٠	٥٨.٨	١٨	٣٥.٣	١.٧	متوسطة	٦
١٠	تدخل الجامعة في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر.	-	-	٢٤	٤٧.١	٢٧	٥٢.٩	١.٤٧	صغيرة	١٠
٢	تسعى الجامعة لتنويع مصادر تمويلها بعيدا عن كاهل الدولة.	٢٤	٤٧.١	١٨	٣٥.٣	٩	١٧.٦	٢.٢٩	متوسطة	٢
٨	تتكيف الجامعة سريعا بعد فشل تطبيق بعض القرارات والمشروعات.	-	-	٣٣	٦٤.٧	١٨	٣٥.٣	١.٦٤	صغيرة	٨
٥	تتعامل الجامعة مع فشل بعض المشروعات على أنه فرصة جديدة للتعلم من الأخطاء.	٣	٥.٩	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	١.٧٦	متوسطة	٥
٤	تطرح الجامعة بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين.	٦	١١.٨	٣٠	٥٨.٨	١٥	٢٩.٤	١.٨٢	متوسطة	٤
١	تشجع الجامعة الأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر.	٣٣	٦٤.٧	١٨	٣٥.٣	-	-	٢.٦٤	كبيرة	١
٣	تتخذ الجامعة قراراتها بناء على دراسة وتحليل المعطيات بشكل دقيق.	١٨	٣٥.٣	٢٧	٥٢.٩	٦	١١.٨	٢.٢٣	متوسطة	٣
٧	تعتمد الجامعة على فرق عمل خاصة لإدارة المخاطر والأزمات.	٦	١١.٨	٢١	٤١.٢	٢٤	٤٧.١	١.٦٤	صغيرة	٧
٥	تهتم الأهداف الاستراتيجية للجامعة بكيفية مواجهة المخاطر المحتملة.	٦	١١.٨	٢٧	٥٢.٩	١٨	٣٥.٣	١.٧٦	متوسطة	٥
-	المحور ككل	-	-	-	-	-	-	١.٨٦	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، والخاصة بتشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢,٦٤) ودرجته كبيرة، وربما يعود التشجيع على الأبحاث دون الخوف من نقص التمويل أو التجهيزات الى الدعم المالي الكبير الذي ترصده الجامعة للأبحاث العلمية الدولية، من أجل وضع الجامعة في صفوف الجامعات المتقدمة، فضلاً عن زيادة الدعم السياسي للتعليم في الفترة الحالية، فأصبحت كل مجالات البحث متاحة للجميع دون ضغوط سياسية.
- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط مقداره (٢.٢٩)، والخاصة بسعي الجامعة لتنويع مصادر تمويلها بعيداً عن كاهل الدولة، وربما يرجع ذلك الى التوسع الكبير في منشآت الجامعة ودعم البحث العلمي وإقامة العديد من المؤتمرات والندوات، مما دفع قيادات الجامعة للتفكير في مصادر تمويل جديدة بعيدة عن كاهل الدولة، منها على سبيل المثال قيام الجامعة بإنشاء صندوق للوقف البحثي في مجلس الجامعة رقم (٩٨) بتاريخ ٢٦ نوفمبر ٢٠١٣م.
- جاءت العبارة رقم (٢) ورقم (٨) في المرتبة الرابعة معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٨٢)، والخاصة بطرح الجامعة لاستراتيجيات جديدة لمواجهة خطر المنافسين، نتيجة لما تتخذه الجامعة من قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها مثل: إنشاء كليات وبرامج جديدة غير مألوفة بالمجتمع المحلي، ولكنها تلبى احتياجات السوق العالمي مثل: كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، وكلية علوم الأرض، وعلوم الملاحاة وتكنولوجيا الفضاء، وعلوم الليزر وعلوم ذوي الاحتياجات الخاصة غيرها.
- جاءت العبارة رقم (٧) ورقم (١٢) في الترتيب الخامس معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٧٦)، حيث إن تعامل الجامعة مع فشل بعض المشروعات على أنه فرصة جديدة للتعلم كما في العبارة السابعة، ويرجع ذلك إلى اهتمام الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواجهة المخاطر.
- جاءت العبارتين (٣، ١٠) في مستوى متوسط من حيث الوزن النسبي بدرجات (١.٧، ٢.٢٣) على الترتيب، ومن الملاحظ أيضاً أن العبارة الثالثة نتيجة للعبارة

العاشرة فتحمل الجامعة للخسارة على المدى القريب لتحقيق نجاحات بعيدة المدى، ربما ينبع من اهتمام الجامعة بدراسة وتحليل المعطيات بشكل دقيق قبل اتخاذ القرارات.

- أما بالنسبة للعبارات (١, ٤, ٦, ١١) فقد جاءت في مستويات متأخرة وبوزن نسبي صغير، مما يشير إلى ضعف تدخل الجامعة في المشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر، ووجود مشكلات تعوق الجامعة عن التكيف السريع بعد فشل تطبيق بعض القرارات والمشروعات، وضعف اهتمام الجامعة بعمل فرق ووحدات لإدارة المخاطر والأزمات، وضعف استثمار الجامعة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وبالتالي انخفاض مستوى الريادة الاستراتيجية للجامعة خاصة وأن نتائج دراسة (الأيوبي، ٢٠١٧، ١) قد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تحقيق الابداع التقني في الكليات وتطبيق الريادة الاستراتيجية بها.

- عند حساب الوزن النسبي لمحور تقبل المخاطر ككل كانت درجته متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الخطيب، ٢٠١٢، ٧٩) التي توصلت إلى نفس النتيجة تقريباً.

المحور الرابع: التحالف الاستراتيجي:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور التحالفات الاستراتيجية، والنسب المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول محور التحالف الاستراتيجي

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	تقيم الجامعة تحالفات مع الحاضنات بالجامعات الأخرى لتطبيق الأبحاث العلمية.	١٢	٢٣.٥	١٥	٢٩.٤	٢٤	٤٧.١	١.٧٦	متوسطة	٧
١٢	تعقد الجامعة مذكرات تفاهم مع مراكز البحوث و الجامعات المحلية الأخرى.	١٢	٢٣.٥	٣٩	٧٦.٥	-	-	٢.٢٣	متوسطة	٢
١٢	تبرم الجامعة شراكات دولية مع الجامعات الأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة.	١٢	٢٣.٥	٢٧	٥٢.٩	١٢	٢٣.٥	٢	متوسطة	٣
-	تتعاون الجامعة مع المنظمات ومنشآت الأعمال في سوق العمل لرصد احتياجاتها الكمية من الخريجين.	-	-	٣٩	٧٦.٥	١٢	٢٣.٥	١.٧٦	متوسطة	٧
٣	تعمل الجامعة على رصد المهارات الكافية اللازمة للخريجين بالتعاون مع منشآت الأعمال في سوق العمل.	٣	٥.٩	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	١.٧٦	متوسطة	٧
٣	تستفيد الجامعة من الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى.	٣	٥.٩	٢١	٤١.٢	٢٧	٥٢.٩	١.٥٢	صغيرة	١٠
٣	تشارك الجامعة الشركات والمصانع في عملية تطوير خدماتها.	٣	٥.٩	٣٦	٧٠.٦	١٢	٢٣.٥	١.٨٢	متوسطة	٦
٩	تسعى الجامعة لتسويق أبحاثها العلمية لدى الأطراف المعنية بالمجتمع الخارجي.	٩	١٧.٦	٣٠	٥٨.٨	١٢	٢٣.٥	١.٩٤	متوسطة	٤
٦	تمتلك الجامعة شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع مؤسسات المجتمع المدني.	٦	١١.٨	٣٣	٦٤.٧	١٢	٢٣.٥	١.٨٨	متوسطة	٥
٣	تقوم الجامعة بتحديث قواعد البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها في المجتمع الخارجي باستمرار	٣	٥.٩	٢٤	٤٧.١	٢٤	٤٧.١	١.٥٨	صغيرة	٩
٣	تتعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص لربط المقررات التدريسية بالواقع العملي.	٣	٥.٩	٣	٥.٩	٤٥	٨٨.٢	١.١٧	صغيرة	١٢
-	تحرص الجامعة على التدويل في مجال تنظيم المشروعات.	-	-	٣٦	٧٠.٦	١٥	٢٩.٤	١.٧	متوسطة	٨
-	تقيم الجامعة شراكاتها مع رجال الأعمال في تنفيذ مشروعاتها الريادية.	-	-	٢١	٤١.٢	٣٠	٥٨.٨	١.٤١	صغيرة	١١
١٨	تهتم الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية.	١٨	٣٥.٣	٣٣	٦٤.٧	-	-	٢.٣٥	كبيرة	١
٣	تضع الجامعة خطط بعيدة المدى لدعم التحالفات الاستراتيجية.	٣	٥.٩	٣٦	٧٠.٦	١٢	٢٣.٥	١.٨٢	متوسطة	٦
-	المحور ككل	-	-	-	-	-	-	١.٧٨	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٤) جاءت في الترتيب الأول من حيث الوزن النسبي، وبوزن نسبي كبير مقداره (٢.٣٥)، وهي تؤكد اهتمام الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية، وربما يرجع ذلك إلى ما تقوم به الجامعة من ندوات وورش عمل دورية لتوعية الباحثين بكيفية التقدم للمنح والبعثات وطرق كتابة البحوث العلمية مثل ورشة عمل الهيئة الألمانية (DAAD) عن المنح المقدمة من الهيئة يوم ٦ سبتمبر ٢٠١٦م، وندوة منح برنامج شيفنج (Chevening) التي عقدت في الجامعة يوم ٢٥ سبتمبر ٢٠١٦م، وورشة عمل كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة للتعريف ببرنامج منح إيراسمس (Erasmus) يوم ٥ نوفمبر ٢٠١٧، وورشة عمل منح السفارة الأمريكية التي عقدت بمعهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجامعة يوم ٢٧ يناير ٢٠١٨م.
- جاءت العبارات رقم (٧، ١٥) في الترتيب السادس معاً بوزن نسبي متوسط يساوي (١.٨٢)، وربما يعد دخول بعض الشركات والمصانع في عملية تطوير الخدمات التي أشارت إليها العبارة السابعة من نتائج وضع الجامعة لخطط بعيدة المدى لدعم التحالفات الاستراتيجية مع هذه الشركات والمصانع كما في العبارة الخامسة عشر.
- جاءت العبارات (١، ٤، ٥) في الترتيب السابع معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٧٦)، مما يشير إلى قصور دور الجامعة في إقامة تحالفات مع الحاضنات بالجامعات الأخرى لتطبيق الأبحاث العلمية، وضعف التعاون مع المنظمات ومنشآت الأعمال في سوق العمل لرصد الاحتياجات الكمية والكيفية للخريجين.
- جاءت معظم العبارات الأخرى أرقام (٢، ٣، ٨، ٩، ١٢) بوزن نسبي متوسط تراوح بين (١.٧، ٢.٢٣) مما يشير إلى حاجة الجامعة لعقد المزيد من مذكرات التفاهم والشراكات مع مراكز البحوث والجامعات المحلية والأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة، وتدعيم شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع المؤسسات الأخرى، فضلاً عن حاجة الجامعة لتسويق أبحاثها العلمية لدى الأطراف المعنية بالمجتمع الخارجي، والتوسع في عمليات التدويل في مجال تنظيم المشروعات.

- أما بالنسبة للعبارات (٦, ١٠, ١١, ١٣) فقد جاءت في مستويات متأخرة في الترتيب وبوزن نسبي صغير تراوح بين (١.١٧, ١.٥٢), مما يؤكد ضعف استفادة الجامعة من الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى, وقصور دور الجامعة في تحديث قواعد البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها في المجتمع الخارجي, وضعف تعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص لربط المقررات التدريسية بالواقع العملي, فضلاً عن ندرة الشراكات المنعقدة مع رجال الأعمال لتنفيذ بعض المشروعات الريادية بالجامعة.

المحور الخامس : معوقات الريادة الاستراتيجية

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور معوقات الريادة الاستراتيجية, والنسب المئوية والوزن النسبي, كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول محور معوقات الريادة الاستراتيجية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
	المقاومة الاجتماعية لدى الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والابتكار والتغيير.	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	٣	٥.٩	٢.٥٨	كبيرة	١
	جمود اللوائح المالية والإدارية وصعوبة تجاوز البيروقراطية.	٢٤	٤٧.١	٢٧	٥٢.٩	-	-	٢.٤٧	كبيرة	٣
	صعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب.	٢٤	٤٧.١	٢٧	٥٢.٩	-	-	٢.٤٧	كبيرة	٣
	ضعف المام الجهاز الإداري بجميع جوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها.	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	٣	٥.٩	٢.٥٨	كبيرة	١
	ضعف البرامج التدريبية لتأهيل الجهاز الإداري بالجامعة	١٥	٢٩.٤	٣٦	٧٠.٦	-	-	٢.٢٩	متوسطة	٤
	قلة توافر أنظمة حوافز مخصصة لتشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد بالجامعة.	٣	٥.٩	٤٥	٨٨.٢	٣	٥.٩	٢.٠	متوسطة	٧
	محدودية المعلومات عن سوق العمل واحتياجاته.	١٢	٢٣.٥	٣٦	٧٠.٦	٣	٥.٩	٢.١٧	متوسطة	٦
	قلة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.	١٥	٢٩.٤	٣٣	٦٤.٧	٣	٥.٩	٢.٢٣	متوسطة	٥
	عدم وجود حاضنات أعمال في الجامعة.	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	٣	٥.٩	٢.٥٨	كبيرة	١
	تركيز دور الجامعة علي التوظيف بدلا من خلق فرص العمل.	١٥	٢٩.٤	٣٦	٧٠.٦	-	-	٢.٢٩	متوسطة	٤
	ضعف شبكة العلاقات الخارجية للجامعة.	-	-	٤٨	٩٤.١	٣	٥.٩	١.٩٤	متوسطة	٨
	القصور المعرفي لدى الأفراد بأهمية التوجه الريادي	١٥	٢٩.٤	٣٣	٦٤.٧	٣	٥.٩	٢.٢٣	متوسطة	٥
	ضعف اهتمام الجامعة بالتشريعات والقوانين التي تحمي الملكية الفكرية.	-	-	٤٨	٩٤.١	٣	٥.٩	١.٩٤	متوسطة	٨
	قصور دور الجامعة في تمويل الأفكار والمشروعات الريادية	١٢	٢٣.٥	١٨	٣٥.٣	٢١	٤١.٢	١.٨٢	متوسطة	٩
	ضعف اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب.	١٢	٢٣.٥	٣٩	٧٦.٥	-	-	٢.٢٣	متوسطة	٥
	قلة قنوات النشر العلمي داخل الجامعة.	-	-	٣٩	٧٦.٥	١٢	٢٣.٥	١.٧٦	متوسطة	١٠
	عدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية بالجامعة.	٣٠	٥٨.٨	١٨	٣٥.٣	٣	٥.٩	٢.٥٢	كبيرة	٢
	المحور ككل	-	-	-	-	-	-	٢.٢٤	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن أشد المعوقات التي تواجه الرياد الاستراتيجية للجامعة تتمثل فيما جاء في العبارات الأولى والرابعة والتاسعة، حيث جاءوا جميعاً في الترتيب الأول بأعلى وزن نسبي مقداره (٢.٥٨)، وهذه العبارات جميعاً تشير إلى ارتفاع مقاومة الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والابتكار والتغيير، كما تؤكد ضعف المام الجهاز الإداري بجميع جوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها، وأيضاً عدم وجود حاضنات أعمال في الجامعة.
- يرى أفراد العينة أيضاً لأن عدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية بالجامعة من أكبر معوقات الريادة الاستراتيجية، حيث أشارت العبارة رقم (١٧) والتي جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير مقداره (٢.٥٢).
- جاءت العبارات رقم (٢، ٣) في الترتيب الثالث معاً بوزن نسبي كبير مقداره (٢.٤٧)، وتشير هذه العبارات إلى أن جمود اللوائح المالية والإدارية، وصعوبة تجاوز البيروقراطية الصلبة بالجامعة، وصعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب من أهم معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الغندور، ٢٠١٢، ص ١٠٨) التي أكدت على اتسام الممارسات الجامعية بالنمطية البيروقراطية، والبعد عن الديناميكية، وضعف الاستجابة لعوامل التغيير العالمي أو المجتمعي بالكفاءة والسرعة المطلوبة.
- كما جاءت العبارات (٥، ١٠) في الترتيب الرابع معاً بوزن نسبي متوسط، والتي تشير إلى أن ضعف البرامج التدريبية لتأهيل الجهاز الإداري بالجامعة، وتركيز دور الجامعة علي التوظيف بدلا من خلق فرص العمل من المعوقات التي يجب التغلب عليها.
- جاءت العبارات (٨، ١٢، ١٥) في الترتيب الخامس معاً بوزن نسبي متوسط، والخاصة بقلّة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين، والقصور المعرفي لدى الأفراد بأهمية التوجه الريادي، وأيضاً ضعف اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب.
- أما العبارتان رقم (١٤، ١٦) والخاصتان بقصور دور الجامعة في تمويل المشروعات البحثية وقلّة قنوات النشر العلمي داخل الجامعة، فقد كانتا أقل

العبارات من حيث الوزن النسبي مما يعني مساهمتها بشكل ضعيف في إعاقة تحقيق الريادة الاستراتيجية، وربما يرجع ذلك إلى كثرة عدد المجالات العلمية بالجامعة، خاصة وأن معظم الكليات أصبح لها مجالات علمية خاصة بها، إضافة إلى اهتمام الجامعة بتمويل المشروعات البحثية، وزيادة الدعم المقدم من وحدة تمويل المشروعات بالجامعة للباحثين.

ملخص أهم النتائج:

- جاءت نتائج حساب الوزن النسبي لكل محور ككل، وللريادة الاستراتيجية ككل بمحاورها الأربعة، وترتيب هذه المحاور من حيث الوزن النسبي كما يلي:

جدول (١٤) ترتيب المحاور من حيث الوزن النسبي

المحور	موضوعه	الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
الأول	الإبداع والابتكار.	١.٩٦	متوسطة	٢
الثاني	الاستباقية واغتنام الفرص.	٢.٠٤	متوسطة	١
الثالث	تحمل المخاطر.	١.٨٦	متوسطة	٣
الرابع	التحالف الاستراتيجي.	١.٧٨	متوسطة	٤
-	مستوى الريادة الاستراتيجية للجامعة	١.٩١	متوسطة	-
الخامس	معوقات الريادة الاستراتيجية	٢.٢٤	متوسطة	-

- يتضح من الجدول أن جميع المحاور موجودة في الجامعة بمستوى متوسط، ولكن تختلف فيما بينها اختلافاً بسيطاً في الوزن النسبي، حيث جاء محور الاستباقية واغتنام الفرص في المرتبة الأولى، بينما كان أقل محاور الريادة الاستراتيجية وجوداً بالجامعة محور التحالف الاستراتيجي، كما جاء الوزن النسبي للمعوقات الريادة الاستراتيجية أيضاً بدرجة متوسطة، مما يؤكد حاجة الجامعة إلى زيادة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية والبحث عن حلول لمواجهة هذه المعوقات.
- كما اتضح أنه بعد حساب مستوى الريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف في محاورها الأربعة جاءت متوسطة أيضاً بوزن نسبي (١.٩١) وهو مستوى غير مناسب لما تسعى الجامعة إلى تحقيقه، ويتفق ذلك مع ما أكدته نتائج دراسة El (Hadidi and Kirby, 2015, 156)، مما يفرض على جامعة بني سويف ضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل النهوض بهذا المستوى إلى مرتبة تؤهلها للمنافسة الإقليمية والعالمية، وتضعها في مصاف الجامعات المتقدمة، وهذا ما سوف يسعى نموذج حدائق التكنولوجيا إلى تحقيقه.

خلاصة النتائج والرؤية المقترحة:

(٢) استخلاصات الدراسة الميدانية:

مما سبق يتضح من تحليل نتائج الدراسة الميدانية لواقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف أن:

(١) بالنسبة للمحور الاول: الابتكار والابداع

(أ) إن من أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة داعمة للابتكار والابداع ما يلي:

- استحداث الجامعة تخصصات جديدة تناسب احتياجات سوق العمل.
- تشجيع الجامعة للنشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على التكنولوجيا والابتكار.
- (ب) بينما كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي والتي تشير الى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الاول ما يلي:
 - ضعف سعي الجامعة لاستقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين للعمل بها.
 - ندرة تحفز الجامعة العاملين ذوي الأفكار المبدعة.
- (ج) في حين جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان أهمها:
 - قلة تشجع الجامعة لهيئة التدريس على وضع مقررات وأساليب تقويم قائمة على الابتكار والإبداع.
 - ضعف اهتمام الجامعة بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري لرفع قدراتهم الابداعية.
 - ضعف تركيز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على تشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد.
 - قلة الأنشطة الداعمة للابتكار والإبداع بالجامعة (ندوات - مؤتمرات - ورش عمل)
 - قلة استخدام الجامعة لاستراتيجيات اكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.
 - قلة اهتمام الجامعة بالخطط الاستراتيجية الداعمة للابتكار والإبداع.

٢) بالنسبة للمحور الثاني: اغتنام الفرص

(أ) من أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة تشير إلى اغتنام الفرص ما يلي:

- سعى الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.
 - تحديث الجامعة لبنيتها التكنولوجية وفق مستجدات العصر.
 - تقديم العديد من التسهيلات لجذب الطلاب الوافدين للدراسة بها.
- (ب) بينما كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي والتي تشير إلى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الثاني ما يلي:

- عدم اهتمام الجامعة بتوفير منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي.
 - عدم تخطيط الجامعة لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة.
- (ج) في حين جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان أهمها:

- ضعف استجابة الجامعة لاحتياجات سوق العمل قبل منافسيها
- ضعف اهتمام الأهداف الاستراتيجية للجامعة بكيفية اغتنام الفرص المتاحة بالمجتمع.
- ضعف اهتمام الجامعة برصد التغيرات العالمية على المستوى الاقتصادي.
- ضعف استغلال الجامعة للفرص الريادية وتحويلها إلى أعمال ومشروعات ريادية.
- ضعف اهتمام الجامعة بالبحث عن الامكانيات الجديدة للنمو والتطور.

٣) بالنسبة للمحور الثالث: المجازفة وتحمل المخاطر

(أ) من أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة تشير إلى اتجاهها نحو المجازفة وتحمل المخاطر ما يلي:

- تشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر.
- سعى الجامعة لتنويع مصادر تمويلها بعيدا عن كاهل الدولة.
- اتخاذ الجامعة لقراراتها بناء على دراسة وتحليل للمعطيات بشكل دقيق.

(ب) كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي، والتي تشير الى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الثالث ما يلي:

- ندرة دخول الجامعة في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر.
 - ضعف استثمارات الجامعة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.
 - ضعف تكيف الجامعة سريعاً بعد فشل تطبيق بعض القرارات والمشروعات.
 - عدم اعتماد الجامعة على فرق عمل خاصة لإدارة المخاطر والأزمات.
- (ج) جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان أهمها:

- ضعف اهتمام الجامعة بتحمل خسائر على المدى القريب لتحقيق نجاحات بعيدة المدى.
- ضعف استفادة الجامعة من أخطائها عند فشل بعض المشروعات.
- ضعف اهتمام الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواجهة المخاطر المحتملة.
- عزوف الجامعة عن اتخاذ قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها.
- ضعف اهتمام الجامعة بوضع استراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين.

٤) بالنسبة للمحور الرابع: التحالف الاستراتيجي:

(أ) من أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة في تحالفاتها الاستراتيجية ما يلي:

- اهتمام الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية.
- اهتمام الجامعة بعمل مذكرات تفاهم مع مراكز البحوث و الجامعات المحلية الأخرى.

(ب) كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي، والتي تشير الى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الرابع ما يلي:

- ضعف تعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص لربط المقررات التدريسية بالواقع.
- ضعف اقامة الشراكات مع رجال الأعمال في تنفيذ مشروعات الجامعة الريادية.

- ضعف استفادة الجامعة من الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى.
- ضعف اهتمام الجامعة بتحديث قواعد البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها
- (ج) جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط، وتحتاج إلى تدعيم، وكان أهمها:

- ضعف اهتمام الجامعة بالتدويل في مجال تنظيم المشروعات.
- قلة وجود تحالفات مع الحاضنات بالجامعات الأخرى لتطبيق الأبحاث العلمية.
- ضعف تعاون الجامعة مع المنظمات ومنشآت الأعمال في سوق العمل لرصد احتياجاتها الكمية والكيفية من الخريجين.
- ضعف اشراك الجامعة للشركات والمصانع في عملية تطوير خدماتها.
- ضعف اهتمام الجامعة بوضع خطط بعيدة المدى لدعم التحالفات الاستراتيجية.
- ضعف شبكات العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني
- قصور اهتمام الجامعة بتسويق أبحاثها العلمية لدى الأطراف المعنية بالمجتمع الخارجي.

٥) بالنسبة للمحور الخامس: معوقات الريادة الاستراتيجية

- تتمثل أهم معوقات الريادة الاستراتيجية للجامعة فيما يلي:
- المقاومة الاجتماعية لدى الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والابتكار والتغيير.
- ضعف إمام الجهاز الاداري بجوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها.
- عدم وجود حاضنات أعمال في الجامعة.
- عدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية بالجامعة.
- جمود اللوائح المالية والادارية وصعوبة تجاوز البيروقراطية .
- صعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب.
- ضعف البرامج التدريبية لتأهيل الجهاز الاداري بالجامعة
- تركيز دور الجامعة علي التوظيف بدلا من خلق فرص العمل.
- قلة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.

- القصور المعرفي لدى الأفراد بأهمية التوجه الريادي
- ضعف اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب.
- محدودية المعلومات عن سوق العمل واحتياجاته.

المحور الرابع: رؤية مقترحة لإنشاء حدائق التكنولوجيا لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف:

تسعى الرؤية المقترحة إلى وضع مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها إنشاء حدائق التكنولوجيا لتدعيم الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، وتم عرض الرؤية المقترحة على مجموعة من الخبراء لتحكيمها، وتم تعديلها وفقاً لأرائهم وتوجيهاتهم، وتتكون الرؤية المقترحة من أسس الرؤية، وأهدافها، ومتطلبات تنفيذها، ومعوقات التطبيق، وسبل التغلب عليها.

أولاً: أسس الرؤية المقترحة:

تستند الرؤية المقترحة لمجموعة من الأسس والمرتكزات تتمثل فيما يلي:

١. حتمية تحقيق الشراكة ما بين المؤسسات الأكاديمية (الجامعة والمراكز البحثية) التي تهدف إلى البحث والتطوير، وبين المؤسسات الصناعية التي تهدف إلى الانتاج والتسويق، وبين المؤسسات الحكومية.
٢. تحقيق جودة التعليم الجامعي المصري ضرورة حتمية لتحسين ترتيب جامعات مصر في التصنيفات العالمية.
٣. ضرورة تحويل الابحاث العلمية إلى مشاريع تطبيقية على أرض الواقع.
٤. حاجة الجامعة إلى تسويق التكنولوجيا والأبحاث العلمية لدى المؤسسات المعنية.
٥. إيمان المجتمع بمدى أهمية دور الجامعة في خدمته وقدرتها على التعرف على احتياجاته ومشكلاته، وكيفية تقديم حلول وبدائل لها.
٦. توجه المجتمع نحو تعزيز الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير بيئة تشجع على الابداع والابتكار، واقتناص الفرص، وتحمل المخاطر، واقامة التحالفات الاستراتيجية.
٧. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالجامعات المصرية.

٨. توجه جامعة بني سويف لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات, وكذلك تعزيز قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً, وتحولها إلى جامعة رائدة استراتيجياً.

ثانياً: أهداف الرؤية المقترحة:

انطلاقاً من الأسس السابقة فإن الرؤية المقترحة تستهدف ما يلي:

١. التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا بجامعة بني سويف.
٢. تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف بمختلف أبعادها (الابداع والابتكار - الاستباقية واغتنام الفرص - تحمل المخاطر - التحالف الاستراتيجي).
٣. وضع آليات للتغلب على معوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف بما يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: مكونات الرؤية المقترحة:

تتكون الرؤية المقترحة من مكونين أساسيين؛ لكل منهما عناصر فرعية يجب توفيرها لتطبيق نموذج حدائق التكنولوجيا بجامعة بني سويف, يتمثل أولهما في التخطيط لإنشاء مثل هذه الحدائق, بينما يتمثل ثانيهما في توظيف تلك الحدائق في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة, وهما:

(أ) المكون الأول: التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا:

١. تحديد الأهداف العامة للحديقة التكنولوجية: لضمان نجاح الحديقة ينبغي الاتفاق على الأهداف المرجو تحقيقها من انشاء الحديقة, ويجب أن تكون أهداف عامة ومشتركة ومتفق عليها من الجهات المسؤولة عن انشاء الحديقة مثل الجامعة والشركات المستأجرة ومؤسسات الصناعة.
٢. تحديد الشركاء المؤسسين للحديقة: وتأتي الجامعة في المرتبة الأولى, ثم تحديد الشركات المستأجرة وعددها, والحرص على اختيار الشركات المتخصصة والتميزة في مجال تخصص الحديقة, وتوفير عوامل الجذب للشركات الدولية ومتعددة الجنسيات, حتى يتسنى تدويل الحديقة.

٣. اختيار موقع الحديقة: يجب تحديد المكان الذي سيتم إنشاء حديقة التكنولوجيا

فيه إما:

- داخل الحرم الجامعي
- خارج الحرم الجامعي ولكن بالقرب من الجامعة.
- وتحديد ملكية الأرض التي ستقام عليها سواء ستكون للجامعة أو لغير الجامعة,
- توفير وسائل المواصلات اللازمة بكافة أشكالها حتى تسهل عملية نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى المؤسسات الصناعية.

٤. إنشاء حاضنات الأعمال: تشكل الحاضنات المكونات الرئيسية لحدائق

التكنولوجيا, حيث تعمل على احتضان الأفكار الإبداعية والمبتكرة ورعايتها, وكذلك المشروعات التجارية الصغيرة والمبتدئة لرواد الأعمال وتحويلها إلى منتجات يتم تسويقها. ويرجع عدد الحاضنات المطلوب إنشائه وأنواعها إلى الهدف من الحديقة ومتطلباتها.

٥. تحديد الهيكل التنظيمي للحديقة: يلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما لا يمكن

الاستغناء عنه, ويتمثل في إقامة الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية, جذب الشركات المتخصصة على الدخول إلى الحديقة, وتحديد العلاقات بينها وبين الجامعات والمراكز البحثية, إلى جانب تحديد الأنشطة التي تقوم بها الحديقة.

٦. تحديد مصادر تمويل الحديقة: يتكلف إنشاء حديقة تكنولوجية مبالغ طائلة تتطلب

تنوع مصادر التمويل ما بين:

- التمويل الحكومي من الدولة والقطاع الخاص, حيث يمكن تخصيص نسبة من الموازنة العامة أو إضافة رسوم محددة على أرباح الشركات الخاصة أو توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية. كما يمكن الاستعانة بتبرعات رجال الأعمال, أو طرح بعض أسهم الحديقة للبيع
- التمويل الذاتي من الجامعة: من خلال استفادة الجامعات من براءات الاختراع المملوكة لها, والاستفادة من عائد تأجير بعض الآلات والمعدات والمعامل

الخاصة بالجامعة، كما يمكن تخصيص جزء من الوقف البحثي المتاح بالجامعة لتمويل الحدائق.

٧. **توفير المرافق للحديقة:** لا تستطيع حدائق التكنولوجيا من أداء مهامها بنجاح دون توفير مرافق عالية الجودة، تتمثل في:

- شبكات إنترنت فائقة السرعة، وأجهزة المؤتمرات عن بعد، مع توفير خدمات الصيانة الدورية لها، وتوفير قاعات للاجتماعات والمؤتمرات مطابقة للمواصفات الهندسية الجيدة، ومعامل للحاسب الآلي.

- عمل لجنة لمراجعة مرافق ومنشآت الجامعة وتحديد ما يحتاج إلى إعادة بناء أو تحديث.

٨. **توفير خدمات السكرتارية والمعلومات داخل الحديقة:** وتشمل

- خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص، والتصوير، والطباعة، والهاتف، والفاكس،

- خدمات الاستقبال وتنظيم المراسلات.

- خدمات الاتصال مع شبكات المعلومات الدولية، وتوفير الترجمة للمعاملات الدولية

- معلومات عن الأسعار والمنافسين في السوق المحلي والعالمي.

- إصدار دليل خاص بالحديقة يتضمن كافة المعلومات عنها، وعقد الاجتماعات الخاصة بموظفي الحديقة.

٩. **تخصيص مساحة خضراء كبيرة للحديقة:** إن أهم ما يميز حدائق التكنولوجيا هو

المساحات الخضراء التي توجد في المكان المقيم عليها تلك الحدائق، لذا يطلق عليها كلمة "حدائق" أو "متنزهات"، فيمكن تخصيص نسبة من المساحات الخضراء من المساحة الكلية المخصصة للحديقة، وقد تتراوح النسبة ما بين ١٥% - ٥٠% بالنسبة لمساحة أراضيها.

١٠. **انشاء وحدة للريادة الاستراتيجية بالجامعة:** تختص بمراجعة السابق، وعقد

مذكرات تفاهم بين الحديقة و مراكز البحوث و الجامعات المحلية الأخرى، وكذلك اختيار مشاريع للحاضنة والشركات المستأجرة للحديقة.

١١. اختيار الموظفين والعمال داخل الحديقة: وتشكيل الهيكل الاداري, على أن يكونوا ذات كفاءة عالية وملمين بأحدث الانماط التدريبية
 (ب) المكون الثاني: توظيف حديقة التكنولوجيا لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف:

- يقترح أن يكون دور حديقة التكنولوجيا في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في كل بعد من أبعادها عبر المحاور التالية:
١. البعد الأول: الابتكار والإبداع: تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
 - أن توفر الحديقة بيئة محفزة للإبداع والابتكار والبحث العلمي لكافة الباحثين في جميع التخصصات.
 - أن تقوم الحديقة باحتضان أصحاب الأفكار المبدعة الجديدة, ورفع فرص نجاحها, وتقديم الحوافز لهم لتدعيمهم على الاستمرار.
 - أن تقوم الحديقة برعاية مشروعات التخرج المتميزة والمبتكرة للطلاب, وتنمية مهارات العمل الحر لديهم.
 - أن تنظم الحديقة دورات تدريبية بالتعاون مع وحدة الريادة الاستراتيجية بالجامعة لتنمية الموارد البشرية, وتدريبهم بشكل مستمر على أحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.
 - عقد ندوات ومؤتمرات لنشر وتدعيم ثقافة الابتكار داخل الجامعة و مؤسسات المجتمع المحلي.
 - عمل شراكات بين الحديقة وجامعات من دول مختلفة, واستقطاب الأساتذة المبدعين بها, وتقديم الدعم اللازم وتوفير المناخ الابداعي لهم, للاستفادة من خبراتهم وتسويق أبحاثهم.
 - احتضان ورعاية الحديقة للمشروعات البحثية وبراءات الاختراع القائمة على نقل وتسويق التكنولوجيا عالية التقنية, وتقديم الدعم اللازم لتطبيقها للمنافسة بها في الاسواق العالمية.
 - أن تقوم الحديقة بالترويج والتسويق لأبحاث الماجستير والدكتوراه ذات الموضوعات الابتكارية والابداعية.

- أن تهتم الخطة الاستراتيجية للجامعة بتدعيم الابتكار والابداع بصورة أكبر.
- التعاون بين الحديقة التكنولوجية ووحدة الريادة الاستراتيجية في رصد التخصصات الجديدة في سوق العمل, واستحداث برامج أكاديمية لها بالجامعة.
- ٢. **البعد الثاني: الاستباقية واغتنام الفرص:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
 - أن تقوم الحديقة بالتدريب والتأهيل لسوق العمل لخريجي الجامعات وطلاب الدراسات العليا.
 - عقد شراكة بين الحديقة ومؤسسات المجتمع لتقديم خدمات ومنتجات مختلفة تناسب احتياجات المجتمع المحلي المختلفة.
 - تتصل الحديقة بمؤسسات سوق العمل ومؤسسات التدريب, لتحديد احتياجات سوق العمل وتلبيتها.
 - عقد بروتوكولات تعاون بين الحديقة والجامعة والخبراء المتخصصين في المشروعات الريادية, للاستفادة من خبراتهم وتوفير المناخ اللازم لهم.
 - أن تنتهز الحديقة الفرص الريادية المتاحة وتقدم الدعم الكامل لرواد الأعمال لتحويلها إلى أعمال ومشروعات ريادية صغيرة أو متوسطة, ويتمثل هذا الدعم التمويل الكافي, والاستشارات, والتسويق اللازم لتلك المشروعات, إلى جانب تقديمها ضمانات للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لتلك المشروعات.
 - توفير الحديقة استراتيجية للتنمية المهنية للعاملين بها, وذلك من خلال استخدام أحدث الأساليب التدريبية والتثقيفية والمهنية.
 - أن تسعى الحديقة لتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات,
 - أن تقدم الحديقة استشارات فنية للشركات والمصانع وفقا لتعاقدات رسمية.
 - أن تركز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على كيفية اغتنام الفرص المتاحة بالمجتمع الخارجي بصورة أكبر, وكيفية تحويل تلك الفرص لمشروعات جديدة تحتضنها الحقائق التكنولوجية, وتعمل على تسويقها بصورة جيدة.
- ٣. **البعد الثالث: تحمل المخاطر:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
 - دخول الحديقة في مشروعات مرتفعة العوائد تتضمن مخاطرة عالية, قد تحمل خسارة على المدى القريب ولكنها تحقق نجاحات بعيدة المدى.

- استثمار الحديقة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.
 - ترويج وتسويق الأبحاث العلمية الجديدة عالية المخاطرة.
 - إنشاء إدارة مختصة بإدارة الأزمات وتحمل المخاطر، على أن تقوم بوضع بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين.
 - إنشاء وحدة لجلب التمويل من مصادره المختلفة، مثل رجال الأعمال، والمؤسسات الصناعية والتجارية مقابل التسويق لمنتجاتهم داخل الحديقة.
 - قيام وحدة الريادة الاستراتيجية بدراسة قرارات الجامعة بشكل دقيق، وعمل دراسات جدوى تعتمد على تحليل المعطيات والموارد المتاحة.
٤. **البعد الرابع: التحالف الاستراتيجي:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
- أن تقيم الحديقة تحالفات مع الحاضنات بالجامعات الأخرى لتطبيق وتسويق الأبحاث العلمية.
 - أن تعقد الحديقة مذكرات تفاهم مع مراكز البحوث والجامعات المحلية والأجنبية.
 - تبرم الحديقة شراكات دولية مع الجامعات الأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة.
 - تتعاون الحديقة مع المنظمات ومنشآت الأعمال في سوق العمل لرصد احتياجاتها الكمية والكيفية من الخريجين، وتعمل على توافر تلك الاحتياجات حتي تتماشى مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، مما ينعكس ذلك على تطوير منظومة التعليم الجامعي.
 - تعمل الجامعة على رصد المهارات الكيفية اللازمة للخريجين بالتعاون مع منشآت الأعمال في سوق العمل.
 - التعاون مع المصانع والشركات في تطوير الخدمات الجامعية، مع الاستفادة من خدمات الجامعات المحلية الأخرى.
 - أن تسعى الحديقة لبناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع مؤسسات المجتمع المدني لتعزيز التعاون بين الطرفين.

- تقوم وحدة الريادة الاستراتيجية بالجامعة بعمل قواعد بيانات خاصة بالمستفيدين من خدمات الجامعة في المجتمع الخارجي، والعمل على تحديثها بصفة مستمرة.
- تتعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص لربط المقررات التدريسية بالواقع العملي.
- تحرص الحديقة علي التدويل في مجال تنظيم المشروعات البحثية وتطبيقها.
- تهتم الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية والباحثين والطلاب ذات الأفكار العلمية المبدعة.
- تضع الحديقة بالتعاون مع وحدة الريادة الاستراتيجية خطط بعيدة المدى لدعم التحالفات الاستراتيجية المستقبلية بين الجامعة ومؤسسات الصناعة والحكومة.

رابعاً: متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة:

يعتمد تنفيذ الرؤية المقترحة لإنشاء حدائق التكنولوجيا لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف على تهيئة البيئة المناسبة لذلك قبل الشروع في تنفيذه، مما يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية وهي:

(١) متطلبات متعلقة بالإدارة الجامعية:

- تخصيص موازنة سنوية ملاءمة لنقل وتسويق التكنولوجيا عن طريق إنشاء صندوق بالكليات، واعلم على توفير بدائل لموارد التمويل.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في مشاريع بحثية قائمة على الابتكار والتكنولوجيا، والتقدم بها للجهات التمويلية المتخصصة في ذلك.
- تشكيل لجنة لمتابعة مشاريع التخرج، وتوجيهها لتكون عبارة عن حلول عملية لمشكلات مصانع أو شركات موجودة بالمجتمع المحلي، ورصد كافة النفقات المالية اللازمة لها، وتسهيل كافة الاجراءات المطلوبة لتنفيذها.
- تسويق البحوث العلمية لدى الجهات المستفيدة محلياً وعالمياً، وتعزيز الروابط بين الجامعة والمؤسسات المجتمع والجهات المستفيدة.
- تفعيل خدمات الوقف البحثي، والترويج له إعلامياً، حتي يساهم في تمويل الحدائق التكنولوجية.

- توفير الدعم المالي للمشروعات البحثية، والرسائل الجامعية ذات الافكار المبدعة، وتحمل نفقات نشر البحوث العلمية ذات الافكار المتميزة والمبتكرة في مجلات عالمية ذات معامل تأثير كبير.
- العمل على تنسيق العمل بين مراكز البحوث في الجامعة ومثيلاتها في الجامعات الأخرى، وتفعيل قنوات الاتصال بينها، لضمان عدم حدوث ازدواجية في أدائها.
- إقامة تحالفات بين الحاضنات داخل الحديقة التكنولوجية ومثيلاتها بالجامعات الأخرى، بهدف احتضان ورعاية الأبحاث العلمية.
- إيجاد سياسات بحثية تركز على تطبيق المثلث الحلزوني الثلاثي المتمثل في الربط بين المؤسسات الاكاديمية، ومؤسسات الصناعة، والانتاج.
- تشكيل لجنة برئاسة رئيس الجامعة لمتابعة تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وأن تضع اللجنة بتقييم الجامعة على أساس وجود حدائق تكنولوجية بها، وزيادة عدد الشركات المتميزة التابعة لها، وزيادة عدد الموظفين بها، والتكامل مع الأسواق الاقليمية والعالمية.
- الحرص على تحقيق أهداف التعليم في رؤية مصر ٢٠٣٠ والذي ينص على " كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسات الخاصة بالابتكار والابداع"، والعمل على ارتفاع نسبة العمالة المعتمدة على المعرفة داخل الحديقة التكنولوجية.
- زيادة عدد الأبحاث المنشورة في مجال العلوم والتكنولوجيا والاستشراف المستقبلي.
- استخدام استراتيجيات حديثة لاكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.

(٢) متطلبات متعلقة بوزارة التعليم العالي:

- العمل على تحقيق أهداف التعليم في رؤية مصر ٢٠٣٠ والذي ينص على " إصدار قوانين وتشريعات لتنظيم العلوم والتكنولوجيا والابتكار بما في ذلك نقل وتسويق التكنولوجيا"، وذلك من خلال انشاء مؤسسة تختص بذلك والمتمثلة في حدائق التكنولوجيا.
- العمل على تحقيق أهداف التعليم في رؤية مصر ٢٠٣٠ والذي ينص على " بناء مخرج تعليمي قادر على التفكير النقدي والإبداع والابتكار وريادة الأعمال في

التعليم الجامعي"، وذلك من خلال مؤشرات تقدم الطلبة في الامتحانات المعنية بقياس التفكير النقدي والقدرة على الابتكار.

- تفعيل دور المؤسسات الأكاديمية في الشراكة مع الحديقة
- تشجيع تسويق الأبحاث والخدمات التي تقدمها الحديقة لدى الجامعات الأجنبية.
- توفير مصادر البيانات للتمويل الأجنبي، ومقدار ذلك التمويل.
- توفير حوافز مالية لتحقيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات الصناعة.
- تأسيس قاعدة بيانات حول الاحتياجات الكمية والكيفية للمؤسسات بسوق العمل.
- تشجيع المبادرات الحكومية والأهلية لإجراء الدراسات والبحوث.
- تأسيس قاعدة بيانات للمشروعات البحثية، وإمداد الجامعات بها.
- إجراء دعاية كاملة حول دور الحدائق، وعرض نماذج أجنبية ناجحة لها ومدى استفادة المجتمع.
- تزويد الحدائق بكافة ما تحتاجه من مستلزمات من أجهزة الحاسب الآلي، وشبكات انترنت داخلية وخارجية، ووسائل الاتصال المختلفة.
- توفير النفقات المالية اللازمة لتوافر المعامل والمختبرات والمباني المجهزة بأحدث التقنيات في الجامعات لإجراء البحوث ومشروعات التخرج من جانب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تشكيل لجنة لمتابعة المشروعات البحثية بالجامعة، وحصر متطلبات نجاحها وإمكانية توفيرها.
- وضع تفصيل مفصل لأدوار الجهاز الإداري بالحدائق والمهارات المطلوبة لكل من الوظائف التخطيطية والتنفيذية والرقابية.
- إلزام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على وضع مقررات وأساليب تقييم للطلاب قائمة على الابتكار والإبداع.
- تشجيع الجامعات على الدخول في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر، وتحمل الخسائر المادية.

(٣) متطلبات متعلقة بالحكومة:

- إعفاء مشروعات الحديقة والشركات المستأجرة من الضرائب لفترة زمنية معينة، للتغلب على رأس المال القليل، وعدد العاملين المحدود خلال الفترة الأولية.
- تيسير عملية استخراج التراخيص اللازمة لإنشاء الحديقة.
- تسهيل إجراءات الحصول على قروض لشراء الأجهزة المطلوبة.
- إنشاء شبكة للحاضنات المصرية، وتطوير الحاضنات الحالية.
- تشجيع رجال الأعمال والمؤسسات المختلفة لتقديم الدعم المالي، ومساعدة الحداثق على أداء مهامها بنجاح.
- تفعيل الرقابة المستمرة على الجهاز الاداري للحديقة والجامعة.
- سن قوانين وتشريعات لحماية الملكية الفكرية، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتطبيقها، ملاحقة عمليات السطو على تلك الحقوق.
- إصدار استراتيجية قومية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار واتاحتها لكل الجامعات والمرامز البحثية.
- العمل على رفع مؤشر جذب المواهب والقدرات المبدعة من الطلاب والباحثين، والعمل على تحسين مناخ الابتكار والبحث العلمي لهم.
- نشر ثقافة الابتكار والابداع والعلوم في مجتمع الصناعة والأعمال.
- إجراء تغييرات جذرية لكثير من التشريعات والقوانين المنظمة للجامعات والمراكز البحثية، لإيجاد مزيد من المرونة في عقد الشراكات مع رجال الأعمال والشركات الاقليمية والأجنبية المستأجرة في الحديقة، وتسويق انتاجيتها البحثية وتمويلها بشكل مناسب.
- دعم سفر الباحثين والطلبة الموهوبين المشتركين في مسابقات عالمية من جميع الجامعات.

(٣) متطلبات متعلقة بالحدائق التكنولوجية:

- تحفيز المصانع والشركات الخاصة الموجودة في المجتمع المحلي للمشاركة في التمويل.
- أن يكون مجلس إدارة الحديقة منفصل عن الجامعات والمراكز البحثية.

- وضع آليات عمل الحاضنات, واختيار هيكل إداري متميز لها, وتقديم الدعم له, إلى جانب تفعيل الرقابة عليه.
- وضع معايير محددة لاختيار المشروعات المستضافة بالحديقة, وتشكيل لجنة تختص بتطبيقها بشكل دقيق.
- قيام إدارة الحدائق بفرز وتنقية الأفكار الابحاث والمشروعات القابلة للتطبيق والتسويق والنجاح.
- تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في تمويل الحديقة, بجانب التمويل الذاتي للجامعة, والتمويل الحكومي.

خامسا: معوقات تطبيق الرؤية المقترحة:

(١) معوقات تنظيمية:

تتمثل تلك المعوقات في انخفاض الثقافة الجامعية الداعمة للإبداع والابتكار, وعدم وجود بيئة تنظيمية محفزة للعاملين بالجامعة, وجمود اللوائح المالية والادارية, وصعوبة تجاوز البيروقراطية, ضعف تفعيل التشريعات والقوانين التي تحمي الملكية الفكرية, وضعف الروابط بين الجامعة ومؤسسات العمل والانتاج, مما ينتج عنه محدودية المعلومات عن سوق العمل واحتياجاته الكمية والكيفية, إلى جانب قلة توافر أنظمة التحفيز لتشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد بالجامعة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: نشر ثقافة الإبداع والابتكار, وتنظيم الورش واللقاءات التي تعمل على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية للجامع بأبعادها المختلفة, والعمل على تحسين وتعديل اللوائح والقوانين المالية والادارية بالجامعة, سن وتفعيل قوانين وتشريعات تحمي الملكية الفكرية للأبحاث العلمية وبراءات الاختراع المتميزة.

(٢) معوقات بشرية:

تتمثل تلك المعوقات في المقاومة الاجتماعية لدى الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والتغيير, وقلة توفر الكوادر البشرية المؤهلة, وقلة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين, بالإضافة إلى القصور المعرفي لدى الهيكل الإداري بأهمية التوجه الريادي للجامعة, ويمكن التغلب عليها من خلال تركيز الجامعة برفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين بها وتأهيلهم للمنافسة محلياً وعالمياً,

تطبيق أحدث البرامج التدريبية العالمية، وتخصيص حوافز لتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، تخصيص دورات تدريبية لتوضيح كافة جوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها، وكذلك عقد لقاءات وورش عمل لتوضيح مدى أهمية تحول جامعة بني سويف لتكون جامعة رائدة استراتيجيًا.

(٣) معوقات مالية:

تتمثل تلك المعوقات في غياب الدعم المالي اللازم لإنشاء حدائق التكنولوجيا، وارتفاع الفائدة الأجنبية على الاستثمار في الشرق الأوسط، وعدم تكيف النظام المالي الحالي مع الاحتياجات الخاصة للابتكار (غياب كلي للدعم المالي للابتكار كالاتمادات المحفزة)، وعدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل للبحث العلمي بشكل فعال مقارنة مع الدول المتقدمة. إلى جانب ضعف تطوير التمويل الذاتي للجامعة، وقلة موارد الوقف البحثي للجامعة، وصعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب، ويمكن التغلب عليها من خلال: إعفاء الحكومة الشركات المستأجرة داخل الحديقة من بعض الضرائب لفترة معينة حتى تستطيع تحقيق النجاح، وتبني الجامعة استراتيجية واضحة لاستثمار مرافقها وبراءات الاختراع بها، وتطوير نظم الوقف البحثي، إلى جانب تطوير المنتجات المقدمة للمجتمع المحلي مما يوفر لها مصادر للتمويل الذاتي، تدعيم شراكاتها مع رجال الأعمال في تنفيذ مشروعاتها الريادية، إبرام تعاقدات رسمية مع الشركات والمصانع لتقديم الاستشارات اللازمة لهم، مما يساعد في تنويع مصادر التمويل، عقد ندوات وورش عمل لعرض نماذج ناجحة من حدائق التكنولوجيا، وإبراز دورها لتشجيع القطاع الخاص في الاشتراك في تمويل مثل هذه الحدائق.

(٤) معوقات تكنولوجية:

تتمثل تلك المعوقات في ضعف البنية التكنولوجية للجامعة وعدم تماشيها وفقا لمستجدات العصر، وعدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية داخل الجامعة، ونقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وإنشاء الشركات والحاضنات والمساعدة الفنية، قلة توفير التجهيزات التكنولوجية اللازمة للحصول على المعلومات وضعف خدمات الصيانة الدورية لها، ونقلها، عدم وجود شبكة إلكترونية للربط والتنسيق بين مراكز البحوث

المختلفة, قلة عدد الفنيين المتخصصين في مجال التكنولوجيا, وضعف الامكانيات المادية اللازمة لتوفير بنية تكنولوجية عالية الجودة للحدائق, ويمكن التغلب عليها من خلال: تطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالجامعة لرصد كافة الأفكار الريادية, والتواصل مع مؤسسات العمل لإلمام بكافة المعلومات اللازمة عن سوق العمل, تكوين شبكة إلكترونية بين مراكز البحوث للتنسيق حول المشروعات البحثية وبراءات الاختراع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو راضي, سحر محمد(٢٠١١): مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة "دراسة تحليلية", رسالة دكتوراه, كلية التربية, جامعة بنها.
٢. إلياس, العيداني (٢٠١٥): التحالف الاستراتيجي كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لنماذج دولية, مجلة دفا تر اقتصادية, تصدرها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التيسير بجامعة عاشور زيان الجلفة, مج ٦, ١٠ع, مارس.
٣. الأمين, بن عزة محمد (٢٠٠٥): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف, ٢ع.
٤. الأيوبي, منصور محمد على (٢٠١٧): متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني, مؤتمر قسم الأعمال الإدارية والمالية الثاني بعنوان: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني, المنعقد في الفترة ٦-٧ ديسمبر, بكلية فلسطين التقنية, فلسطين.
٥. بن عبد المجيد, أيمن (٢٠٠٥): مناطق الصناعات التقنية أداة فعالة في التنمية الاقتصادية المستدامة, دراسات منتدى الرياض الاقتصادي, الغرفة التجارية الصناعية بالرياض, الرياض.
٦. التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية (٢٠١٠), مؤسسة الفكر العربي, بيروت.
٧. الجازي, فيصل محمد (٢٠١٤): أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا, جامعة مؤتة, الأردن.
٨. جامعة بني سويف (٢٠١٧): تطوير جامعة بني سويف (انجازات فاقت التوقعات), التقرير السنوي ٢٠١٦-٢٠١٧, مطبعة الجامعة, ص ٤٥
٩. جامعة بني سويف على الرابط الآتي (تم الدخول ١/٩/٢٠١٧):
http://www.bsu.edu.eg/News.aspx?NID=60467&cat_id=1
١٠. جلاب, احسان دهش (٢٠١٤): العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة, بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, العراق, مجلد ١٦, ع ٢.
١١. جلاب, احسان دهش, جنة, طيبة فارس (٢٠١٦): المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, ج ١٨, ع ٣.
١٢. الجوهري, اسماعيل بن حماد (٢٠٠٧): معجم الصحاح, بيروت: دار المعرفة, ط ٢.
١٣. حسين, ميسون علي (٢٠١٣): الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول, مجلة العلوم الانسانية (جامعة بابل بالعراق), ج ٢١, ع ٢٤.

١٤. الحسيني, فلاح حسن (٢٠٠٠): **الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة**, دار وائل, عمان, الأردن.
١٥. الحكيم, ليث علي, وعلي, احمد راضي محمد (٢٠١٧): **الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجاً**, **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**, مج ١٤, ع ٢.
١٦. الخطيب, دانية حسام الدين (٢٠١٢): **أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط**, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الاردن.
١٧. الدوري, زكريا صالح, وصالح, احمد علي (٢٠٠٩): **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال - قراءات وبحوث**, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان - الأردن.
١٨. الدوري, زكريا مطلق (٢٠١٠): **الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق**, **المؤتمر العلمي الدولي العاشر للأعمال**, المنعقد في الفترة ٢٦-٢٩ نيسان, بجامعة الزيتونة الأردنية.
١٩. الرميدي, بسام سمير (٢٠١٨): **تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب - استراتيجية مقترحة للتحسين**, **مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE**, ع ٦.
٢٠. السعيد, عصام (٢٠١٥): **تفعيل التعاون بين الجامعة والصناعة في ضوء النموذج الحلزوني الثلاثي Triple Helix Model**, **مجلة كلية التربية, جامعة بورسعيد**, العدد (١٨).
٢١. سلامة, عادل عبد الفتاح, أبو غزالة, حنان محمد, ناصف, مرفت صالح (٢٠١٥): **دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات**, **مجلة كلية التربية, جامعة عين شمس**, العدد (٣٩), الجزء (٣).
٢٢. شحاتة, حسن, والنجار, زينب (٢٠٠٣): **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة.
٢٣. شحاته, صفاء أحمد, عبدالعزيز, أحمد محمد, حسين, ميادة السيد (٢٠١٧): **الحدائق التكنولوجية مدخلا لتطوير التعليم الجامعي**, **المجلة العلمية لكلية التربية, جامعة أسيوط**, المجلد (٣٢), العدد (٧).
٢٤. العامري, صالح مهدي, والغالبي, طاهر محسن منصور (٢٠٠٧): **الإدارة والأعمال**, دار وائل للنشر: عمان.
٢٥. العاني, مزهر شعبان, ووجود, شوقي ناجي, وإرشيد, حسن عليان, وحجازي, هيثم علي (٢٠١٠): **إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي**, دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.

٢٦. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح (٢٠١٦): بناء وتنمية الجامعات الريادية: مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، ٢٩ - ٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٧. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل: دار وائل للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
٢٨. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠١٦): اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٤، ٢٨٤.
٢٩. الغندور، مصطفى فاروق (٢٠١٢): تحسين جودة التعليم الجامعي المصري، في ضوء الاستفادة من الخبرة الإيطالية في مجال تجويد التعليم الجامعي " دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مج ٧٩، ١٤.
٣٠. فليه، فاروق عبدة، والذكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.
٣١. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٢): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة ١٠ - ١٢ ديسمبر بمعهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٢. الكرخي، مجيد (٢٠١٤): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة- قطر.
٣٣. كردى، احمد السيد (٢٠١١): التحالف والتعاون بين الجمعيات الخيرية: رؤية علمية وعملية في ادارة المنظمات الخيرية، مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، القاهرة.
٣٤. كشكول، قاسم (٢٠١٤): حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية لعدد من مدراء معامل السمنت العراقية، رسالة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق.
٣٥. لاشين، محمد عبد الحميد محمد، وقرني، أسامة محمود (٢٠٠٥): " إستراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول"، المؤتمر السنوى الثالث عشر للجمعية المصرية للإدارة التعليمية والتربية المقارنة بالتعاون مع كلية التربية بنى

- سويف : الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الفترة ٢٤ - ٢٥ يناير ، كلية التربية ، جامعة القاهرة فرع بنى سويف ، ج ٢ .
٣٦. محمود، أشرف محمود احمد، واحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٦): تحويل الجامعات المصرية الى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية، مجلة التربية المقارنة الدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ٦ع، ديسمبر .
٣٧. مركز نظم المعلومات الادارية بجامعة بنى سويف (٢٠١٨): النشرة الاحصائية ٢٠١٥:٢٠١٨، ص٣ .
٣٨. منصور، سعيد (١٩٩٨): تمويل التعليم العالي في الأردن ودور صناديق الاستثمار الجامعية في التمويل الذاتي: تجربة الجامعات الأردنية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أم درمان الاسلامي.
٣٩. المومني، هنادة ماجد (٢٠١٦): دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دراسات، العلوم الادارية، مج ٤٣، ٢٤ .
٤٠. ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠٠٥): دراسة مقارنة للحدائق العلمية الجامعية في كوريا الجنوبية والصين وإمكانية الافادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية المقارنة والدولية - الجمعية المصرية للتربية، العدد (٣)، أكتوبر .
٤١. النجار، فريد (١٩٩٩): التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٢. النسور، عبدالحكيم عبدالله (٢٠٠٩): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا .
٤٣. نصير، غدير فؤاد احمد (٢٠١٧): أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن.
٤٤. هاشم، نهلة عبدالقادر، وسعد، السيدة محمود ابراهيم (٢٠١٨): الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية بعنوان: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، المنعقد في الفترة ٢٧-٢٨ يناير ، بدار ضيافة جامعة عين شمس .
٤٥. هلال، محمد عبدالغني حسن (٢٠٠٨): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

٤٦. الياسري, اكرم محسن, وعبد حسين, عادل عباس (٢٠١٦): تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط, *المجلة العراقية للعلوم الادارية*, مجلد ١٢, ع ٤٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akande, O. (2012). Strategic Entrepreneurial Skills' Influence On SmAall Businesses' Performance In Oyo And Osun Western States-Nigeria, **Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies**, 1(6).
2. Albahari, A., Barge, GIL, A., Perez – Canto, S. and Modrego, A. (2013): **The Influence of Science and Technology Parks' Characteristics on Firms' Innovation Results**. MPRA paper 48829, University Library of Munich, Germany.
3. Alizadeh, M., Arabiun, A., & Fakhimi, R., S. (2011). Principal Business Location Decision Factors in Science and Technology Parks, Paper presented at the 15th **ASPA Annual Conference IASP Asian Divisions Conference**, Isfahan, Iran.
4. Allen, J. (2007). **Third Generation Science Parks, Manchester Science Parks**, Manchester, UK.
5. Ashraf Mansour Habib Mansour & Lamis Kanso (2017): Science park implementation – A proposal for emerging research and industry in developing Arab countries, **Housing and Building National Research Center Journal**, 14.
6. Association of University Technology Managers (2014) <https://autm.net>. (Accessed on 17th November, 2017).
7. Bakouros, Y.L., Mardas, D. C. and Varsakelis, N. C. (2002), "Science Park, a High Tech Fantasy?: an analysis of the science parks of Greece", **Technovation**, 22.
8. Balachandran, A. (2016). **Role of Business Incubation systems to facilitate Technology Transfer and Development** . <http://www.nstedb.com/> (Accessed on 15th July, 2017)
9. Brathwaite & Allahar, (2016). Business Incubation as an Instrument of Innovation: The Experience of South America and the Caribbean, **International Journal of Innovation**, Sao Paulo, 4,(2).
10. Camp, S. M, & Hitt, M. A. & Ireland, R. D & Sexton, D. L, (2002). **Strategic Entrepreneurship :Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives**, In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & ,D. L. Sexton (Eds), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* ,Oxford: Blackwell Publishers.
11. Clark, B. R. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. **Higher Education Policy**. Vol. 17.

12. Dabrowska, J. (2011). Measuring the Success of Science Parks: Performance Monitoring and Evaluation, Manchester Science Parks. [https:// www.pmf.sc.gov.br](https://www.pmf.sc.gov.br). (Accessed on 7 August, 2017).
13. Davidsson, P. (2005). **Researching entrepreneurship**, New York: Springer.
14. Dess, G. G & Lumpkin, G. T. (2004). **Strategic Management Creating Competitive Advantages**, McGraw-Hill, Irwin. New York.
15. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2001). **Emerging Issues in Strategy Process Research**. Handbook of Strategic Management, Blackwell, Malden.
16. Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, World Conference on Technology, **Innovation and Entrepreneurship**, Istanbul University, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195.
17. Dumitru, A. T., (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, **Management & Marketing**, 3, (1).
18. El Hadidi, H. and Kirby D. A. (2015). Universities and innovation in a factor-driven economy The Egyptian case. **Industry & Higher Education**, 29 (2).
19. Etzkowitz H., (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. **International Journal of Technology and Globalisation**, 1(1).
20. Farsi, J.Y. & et.al (2012) : Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, **Global Business and Management Research**, 4(2).
21. Geipele, Puķīte, Kauškale, (2016). Importance of Business Incubators for New Business and its Development in Latvia, **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10.
22. Gibb, A. & Hannon, P. (2006) :Towards the Entrepreneurial University, **International Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. (4).
23. Godhwani, T., (2008). Strategic Entrepreneurship : the case of Infynita Inc., in Pune (India). **M.A. Degree**, International Business, the University of Notting.
24. Grassler, A. & Glinnikov, R. (2008). **Knowledge Transfer in Science Parks**, Baltic Business School, University of Klamarm, Sweden, June.
25. Hackbert, p. H. (2010). Using Improvisational Exercises in General Education to Advance Creativity, Inventiveness and Innovation, **US – China Education Review**, 7, (10).

26. Haselmayer, S. (2004). Why Science and Technology Parks Go Urban: Towards embedded innovation environments. **Urbanistica Informazioni**. 10 (2), 35-46.
27. Hinkler, D. D., and Mudambi, R., & KOTABE, M., (2009). **A Story of Breakthrough VS. Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global pharmaceutical industry**, paper presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University, Toronto.
28. Hitt, M. A., Hoskisson, E. R.& Ireland, R. D.(2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases**, South-Western, New York.
29. IASP,website: <http://www.iaspworld.org>. (Accessed on 13 october, 2017).
30. Joan Bellavista & Luis Sanz (2009) : Science and technology parks: habitats of innovation: introduction to special section, **Science and Public Policy**, 36,(7) , 502.
31. Kang B. Joo, (2004). A Study on the Establishing Development model for Research Parks, **Journal of Technology Transfer**, 29 (2).
32. Kemelgor, B. H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA. **Entrepreneurship and Regional Development**, 14 (1).
33. Ketchen, D. J. Jr. & Ireland, R. D. and Snow, C. C. (2007). Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1.
34. Kharabsheh, A.(2009). Critical Success Factors of Technology Parks in Australia, **International Conference on Knowledge Management and Information Sharing**, SciTePress.
35. Kimuli, S. N. L.& Ajagbe, M. A.& Udo, E. E. U. and Balunywa, W.(2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary SCHOOLS in Uganda. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, United Kingdom, Vol. IV, Issue 7, July.
36. Kimuli, s., (2011). Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Waklso District, **M.A**, Makerere University, Business School.
37. Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B.(2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept: Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice, Jan., Germany.
38. Landqvist, H., & Stålhandske, P. (2011). Risk Propensity of Entrepreneurs - A Study of Underlying Factors in Background and Personality in Comparison with Managers. School of Business Economics and Law, University of Gothenburg.
39. Lassen, A. H., (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, **Managing Global Transitions**, 5(2).

40. Lida, K. (2006). Strategic Entrepreneurship: A Novel Approach to Corporate Rejuvenation, Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business.
41. Lindelöf, P., & Löfsten, H. (2002). Growth, Management and Financing of New Technology-based firms — assessing value-added contributions of firms located on and off Science Parks. **Omega** (30).
42. Lowegre, Bengtsson M., Marie L.,(2007): **Internationalization in Science Parks – the Case of Finland and Sweden**, Department of Business Administration, Lund University, Sweden.
43. Luke, B.(2005). Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice, **MA**. Degree, Auckland University of Technology.
44. Lussier, R. N. (2008). Management Fundamentals: **Concepts, Application, Skill Development**, South- Western, Mason, USA..
45. Mansano, F.H., & Pereira, M.F. (2016). Business Incubators as support mechanisms for the economic development: Case of Maringá's technology incubator. **International Journal of Innovation – IJI**, 4 (1): <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v4i1.51>.
46. Martinez & Ruiz,(2011). 25 Years Of Science Parks In Spain: Towards A New Model Of Development, **Review of Business Information Systems**, 15, (5).
47. Mingullo, D.,(2015) Do science parks promote research and technology?A scientometric analysis of the UK, Centre for Science and Technology Studies (CWTS), Leiden Universit.
48. Murimbika, M. (2011).Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sector) , **MA. Degree** , University of the Witwatersran.
49. Narasimhalu D.,(2015). Building Effective Bridges between Science Parks and Universities, World Technopolis Association, <https://www.researchgate.net/publication/28118086>
50. Nityananda, J.& Mohanty A. N.(2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization. **International Journal of Science and Research**, Vol.1, December, India.
51. Okpara, F. O.(2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, 3(2).
52. Parker, S. C.(2009). **The Economics of Entrepreneurship**, Cambridge University Press, Cambridge.
53. Parry, M.(2018).The Future of Science Parks and Areas of Innovation: Science and Technology Parks Shaping the Future, **World Technopolis Review**, World Technopolis Association, February.

54. Patzelt, H., and Shepherd, D. A., (2009). Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs, Assessment of Policy Programs,(**Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice**), Jan., Germany.
55. Petree R., Petkov R. and Spiro E.(2012).**Technology Parks – Concept and Organization**, Center for Economic Development, Sofia, Institute for EastWest Studies.
56. Philpott, K., Dookey, L. O, Reilly, C., & Lupton, G.(2011). The entrepreneurial University: Examining the underlying academic tensions. **Technovation**, 31 (4).
57. Rensburg, D.& Van, J. (2013). IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?, **Journal of management and strategy**, 4(1).
58. Ricardo Martinez & Pablo Ruiz (2011) : 25 Years Of Science Parks In Spain: Towards A New Model Of Development, **Review of Business Information Systems**, 15 (5).
59. Saitakis,A.(2011). **Science & Technology Parks & Technology Incubators:Tools For Supporting Entrepreneurship And Regional Development**, Eruopean Day Of The Entrepreneur , Sofia, Bulgaria.
60. Salvador, Modrego, Barge,(2013).The Influence of Science and Technology Park Characteristics on Firms' Innovation Results,Available at: <https://mpr.ub.uni>.
61. Salvador,E.,Marriot,I,Conicella,F.(2012). Science park or Innovation Cluster?: Similarities and differences in physical and virtual firms' agglomeration phenomena, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 19(6).
62. Saublens,C.,(2007). Regional Research Intensive Clusters and Science Parks, European Commission, (Accessed on 9 September, 2017).<http://europa.eu.int/comm/research/rtdinfo>
63. Seoane, Villares, Santos,(2015).Analysis of business incubators in Galicia through the "Integral Model of economic profitability", **Journal of Regional Research**, 33.
64. Sharma, P. and Chrisman, J. J. (1999).Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 23 (3).
65. Simsek ,Z. & Heavey ,C. and Fox ,B. C. (2017). (Meta-) framing strategic entrepreneurship, **Strategic Organization**, 15, (4).
66. SISP web page , <http://www.sisp.se/>, (Accessed on 5.2017).
67. Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., and Weaver ,K. M. (2009). A Hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. **International Entrepreneurship Management Journal**, Vol. 5.
68. Tohmatsu,D.,(2008). **The two faces of risk: Cultivating risk intelligence for competitive advantage**,India.
69. UKSPA , web page, <http://www.ukspa.org.uk/> (Accessed on 12.2016)

70. Wallsten, S. J. (2011). **The role of the government in promoting R&D**. Technology Policy Institute. Stanford Institute for Economic Policy Research.
71. Wickham, P. A. (2006). **Strategic Entrepreneurship, Person: Education**, Harlow, England.
72. Wiklund, J. & Sheperd, D. (2006). Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach, **Journal of Business Venturing**, Vol. 20.
73. Williams,(2013).Building a Support Infrastructure for Technology-Based Businesses: What Can Emerging Economies Learn from the Western Experience?
74. Worldbank,2012. <http://ar.knoema.com/WBKEI2013/knowledge-economy-index-world-bank-2012>. (Accessed on 12.2017)