

تأثير القيادات الجامعية فى دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية

بجامعة الاسكندرية

”دراسة ميدانية على القطاع الطبى”

د/ منال سيد يوسف حسنين

المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

مقدمة:

يُعد البحث العلمي ركيزة أساسية لتنمية المعرفة، وتطوير هابل أصبح شرطاً ضرورياً لتقدم المجتمعات، وتحقيق التنمية في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتعليمية، لذلك لابد من العناية به، والاستفادة من نتائجه، خاصة في ظل التقدم الهائل للعلوم والتكنولوجيا، والتزايد السريع للمعرفة والمعلومات؛ ولكي يتم الاستفادة من البحوث العلمية لابد من تركيز الجهود على تسويق مخرجاته ونواتجه، والعمل على إدارتها بشكل يحقق النتائج المرجوة انطلاقاً من أهمية التسويق، الذى يُعد أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمة فيواجهها المنافسة، والتغيرات البيئية.

ويُعد التسويق فكر اقتصادي، ثم أضحى فكر إداري في كافة المؤسسات على اختلاف طبيعتها، فالتسويق لا يتضمن تسويق المنتجات، وبيعها، والإعلان عنها فحسب، ولكن يتضمن التسويق عدد من الكيانات منها "المنتجات Goods كالمواد، والخدمات Services كالخدمات الصحية المقدمة من قبل الأطباء، والخدمات الاستشارية في مجال الإدارة، والأحداث Events، كما هو الحال في أحداث المؤتمرات، والخبرات Experiences كعرض التجارب التعليمية، وعمل الأفراد Persons كتسويق عمل الفنانين، أو العلماء، والأماكن Places كأماكن المدن، والمكتبات، والمعلومات Information كالمعلومات المتضمنة في الكتب، والمدارس، والجامعات، ومراكز البحوث، والأفكار Ideas وتشمل الأفكار التي تهتم بالأفكار المهمة

التي تعود بالنفع على الفرد، والمجتمع عامة⁽¹⁾.

يتضح مما سبق، أن تسويق البحوث العلمية من ضمن أبعاد التسويق عامة ؛ نظراً لأنه يتضمن تسويق الخبرات، والخدمات، والمعلومات، والأفكار، ومن ثم يهدف تسويق البحوث العلمية إلى تحويل الأفكار إلى ابتكارات، أو مخترعات، أو منتجات، أو تطوير الممارسات الإدارية للمؤسسات المختلفة، وتوجد أدلة على أن تسويق البحوث العلمية يؤثر اقتصادياً على المجتمع عامة، وقد أوضحت إحدى الدراسات إحصاءات عن مدى استفادة المجتمع من البحوث العلمية، حيث أن "٣٤٪ من البحوث العلمية اكتشفت أدوية جديدة أو تقنيات جديدة في العلاج تُحسن من المستوى الصحي، وتوفر عوائد تجارية للمخترعين، وأن ٣٢٪ يُستفاد منها في ابتكار تجهيزات كالأجهزة الطبية الجديدة أو أدوات البحث، و١٧٪ من البحوث لديها القدرة على توليد منافع بيئية كبيرة؛ منها على سبيل المثال الأجهزة الموفرة للطاقة، والتقنيات المختلفة للحد من الملوحة التي تساعد على تحسين نوعية البيئة وجعل الزراعة أكثر استدامة، و١٣٪ تركز على التكنولوجيا التي يمكن أن تحسن نوعية حياة الأفراد (من خلال الأنشطة الترفيهية أو الثقافية)"⁽²⁾.

وفي ضوء المنافع التي تعود على الفرد والمجتمع من قبل تسويق البحوث العلمية تعتني كثير من الدول عناية فائقة بكيفية الاستفادة من البحوث العلمية، ونتائجها في المؤسسات المجتمعية المختلفة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية - على

(1) Sreevidya, Vinesh Ottuparammal, Shameera Kunhu, Edited By K. Venugopalan, **Marketing Management**, Complementray Course, University Of Calicut School Of Distance Education, Malappuram, 2011, pp.5 - 6.

(2) Russell Group Universities, The Economic Impact of Research Conducted in Russell Group Universities, **Russell Group Papers**, Issue 1, 2010, UK, p. 38.

سبيل المثال - وضعت تشريعات لاستخدام نتائج البحوث العلمية، واكتشاف معارف جديدة في الجامعة، واستخدامها من قبل الشركات، ونقل التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة (UITT) University/Industry Technology Transfer حيث أصدر الكونغرس قانون براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والمعروف باسم قانون بآية- دول The Bayh-Dole Act، الذي وضع سياسة موحدة لبراءات الاختراع، وإزالة العديد من القيود على ترخيص براءات الاختراع والابتكارات العلمية، وإدارة الملكية الفكرية والتي من شأنها تُسرّع عملية تسويق التكنولوجيا الجديدة، وتُعزّز التنمية الاقتصادية والتجارية، ولقد جعل هذا القانون الجامعات، والأبحاث أقرب إلى الممارسين، وفي أعقاب هذا التشريع أنشأت بنقل التكنولوجيا في العديد من الجامعات Technology Transfer Offices (TTOs) لإدارة وحماية الملكية الفكرية، ويتركز دورها في تسهيل نقل المعرفة التجارية من خلال الترخيص لصناعة الاختراع أو غيرها من أشكال الملكية الفكرية الناتجة من البحوث الجامعية^(١)، ويُعد مدير مكتب نقل التكنولوجيا في مقدمة الهيكل الإداري، ممثلاً في نائب عميد، أو نائب رئيس الجامعة، الذي يتحمل مسؤولية أنشطة هذه المكاتب، فضلاً عن أن القيادة الجامعية كرئيس الجامعة أو عميد الكلية مسئولة عن تعزيز ثقافة تشجع على نقل التكنولوجيا والاستفادة من الأفكار العلمية، والاعتراف بأهميتها كمصدر للدخل، والتنمية الاقتصادية المحلية^(٢).

وانطلاقاً من أهمية تسويق البحوث العلمية، وانعكاساته الإيجابية على كافة الأطراف سواء من يُجرى البحوث، أو المؤسسة الراعية له، أو المستفيدة من البحوث

(1) Donald S. Siegel a, David A. Waldman b, Leanne E. Atwater b, Albert N. Link ; Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies, **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol 21, 2004, p. 116.

(2) Ibid, p. 121.

العلمية ونتائجها، أو المجتمع عامة، الأمر الذي يتطلب الاستفادة من نتائج البحوث العلمية ومخرجاتها خاصة أبحاث البحث العلمي يشكل العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي، والجامعي، ومن ثم فينبغي أن يكون للجامعة، والمراكز البحثية دور مهم في عملية التسويق من خلال حشد كافة الجهود لتعزيز ثقافة تسويق البحوث العلمية داخل المؤسسات الجامعية، والبحثية، على اعتبار أن الثقافة هي الإطار الفكري الذي يُشكل سلوك الفرد، واتجاهاته، وطرق تفكيره، وقيمه، كما أنها تحدد ملامح دعم المنظمة لنسق ثقافي معين، والذي يبرز في اهتماماتها، وسياساتها، وأهدافها، وقيمتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات المناظرة لها.

وتتضمن الثقافة في المؤسسات الجامعية أبعاد عدة، لعل من أبرزها (القيادة Leadership، والاستراتيجية Strategy، والاستجابة "التكيف" Responsiveness/Adaptability، والتنسيق Coordination، والعلاقات Relationships)⁽¹⁾، ومن ثم يتضح أنه من ضمن هذه الأبعاد، وأهمها القيادة وفي مقدمتها القيادات، فالقيادات تؤثر تأثيراً كبيراً على كافة الجوانب التنظيمية، والفردية، خاصة أن الأبعاد الأخرى تؤدي فيها القيادة أيضاً دوراً مهماً، ومن ثم فالقيادات الجامعية تؤثر على ثقافة المؤسسات الجامعية انطلاقاً من أن " الثقافة، والقيادة وجهان لعملة واحدة، فالقيادة تُعزز أو تقوض ثقافة معينة داخل المنظمة " ⁽²⁾

(1) Romualdas Ginevičius1, Vida Vaitkūnaitė, Analysis Of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance, **Journal of Business Economics and Management**, 2006, Vol. VII, No. 4, p.202.

-Provincial Government Western Cape, **Modernisation Programme: Organisational Culture and Values**, South Africa, 30 October 2009, pp. 9-13.

(2) Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, (San Francisco: Jossey Bass, 2004), p.23.

من خلال مساعدة أعضاء المنظمة في تبني قيم، وأفكار معينة، والعمل على ترجمتها إلى سلوكيات، وممارسات، فضلاً عن تحقيق الرضا الوظيفي، وتحفيزهم؛ لذلك لا بد للقيادات أن تأخذ في الحسبان عدداً من الجوانب المهمة التي قد تعوق تسويق البحوث العلمية، وهي النحو التالي^(١):

- **الجانب الأول:** يتمثل في ضعف قواعد الجامعة والثقافة التنظيمية، خاصة إن الغالبية العظمى من عمليات الإدارة الجامعية، وسياساتها لم تتكيف بعد مع متطلبات التسويق كتلقي تدريب خاص، أو تقديم مشورة، أو الحصول على إجازة مؤقتة من الجامعة؛ لإجراء البحوث، الأمر الذي يتطلب تطوير ثقافة العمل الحر، مع الحفاظ على قيم المؤسسة الأساسية.
- **الجانب الثاني:** يتمثل في تردد الأكاديميين للمشاركة في التسويق، حيث يلاحظ أن مشاركة شباب الباحثين كثيراً ما يكون ضعيفاً؛ بسبب اتجاهات وسلوكيات الرؤساء كالأساتذة أو رؤساء الإدارات.
- **الجانب الثالث:** يتعلق بأهمية الحاجة إلى قيادة، وسياسات قوية من أعلى إلى أسفل؛ لدعم وتشجيع عملية تنظيم المشاريع الأكاديمية، والتي تدمج أهداف توجه المشاريع مع القيم الأكاديمية التقليدية للجامعة.
- **الجانب الرابع:** يعتني بدعوة المزيد من أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم دراية، وخبرة في تسويق البحوث العلمية للاستفادة منهم، وأخيراً، مراجعة الهياكل التنظيمية للمؤسسة، والتي قد لا تكون مناسبة؛ لدعم ثقافة تسويق البحوث.

(1) Maaja Vadi, Toomas Haldma, Knowledge Transfer Through University –Industry Relations: Some Aspects Of Organizational Culture, Estonian Discussions on Economic Policy, Vol. 18, 2010, Available at <http://dx.doi.org/10.15157/tpep.v18i0> Current research is supported by funding from the European Community's Seventh Framework Programme, p. 494.

وفى ضوء التحديات السابقة، نجد أن تسويق البحوث العلمية قد يفرض على القيادات الجامعية التحول من سياسة الاختيار إلى سياسة الإلزام بضرورة الاستفادة من مخرجات البحث العلمي، أي: تحقيق ثورة أكاديمية يكون فيها تسويق المخرجات القاعدة أكثر من كونها أمور اختيارية، وهذا يمثل تحدياً تنظيمياً، وفردياً حيث يطلب من أعضاء الجامعة إجراء البحوث العلمية، وفى الوقت ذاته العناية بتسويق مخرجات البحوث، ونتائجها⁽¹⁾. مما يتطلب ضرورة القيام بتطوير قدراتهم، فضلاً عن نشر القيادات ثقافة ترجمة البحوث إلى مخترعات، أو منتجات، أو غيرها.

يتضح مما سبق، أن تسويق البحوث العلمية مجال حديث نسبياً، وهذا يتطلب العناية به في الدراسات والبحوث الإدارية، خاصة أن له عائد مهم على كافة الأطراف، وانطلاقاً من أهمية الاستفادة من المعرفة وتطبيقاتها، ومن ثم فقد يكون تسويق البحوث العلمية هي إحدى الآليات التي من خلالها يتم تقريب الفجوة بين المعرفة العلمية واستغلالها، وتطبيقها في كافة المجالات، واستفادة كافة المؤسسات من التطورات المعرفية، والعلمية والتي من شأنها تُطور الأداء، وتُعد نقطة البدء الرئيسة لتسويق البحوث العلمية هي؛ دعم ثقافة تعتنى بتسويق البحوث في المؤسسات الجامعية، وتعمل على توجيه الباحثين، والعلماء، وتحثهم على ضرورة العناية بها، ولأن المجتمع البحثي والعلمي له طبيعته المختلفة؛ مما قد يفرض على القيادات أن يكون لها تأثير في هذا الصدد، الأمر الذي يتطلب التوصل إلى مجالات تأثير القيادات الجامعية لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بالتطبيق على القطاع الطب بكليات جامعة الإسكندرية كأحد الجامعات المصرية التي لها دور رائد في مجال البحث

(1) Tina C. Ambos, Kristiina Mäkelä, Julian Birkinshaw and Pablo D'Este, When Does University Research Get Commercialized? Creating Ambidexterity in Research Institutions, **Journal of Management Studies**, Vol. 45, No. 8, December 2008, p. 1425

العلمي، والتي من الضروري أن يكون لها دور رائد أيضا في تسويق مخرجات البحوث العلمية، خاصة أن بحوث القطاع الطبي بحوث تطبيقية تتطلب وجود مخرجات يُستفاد منها في خدمة المجتمع.

أولاً : مشكلة الدراسة .

على الرغم من أهمية الدور الذي تؤديه البحوث العلمية في تقدم المجتمعات في كافة المجالات من خلال ما تقدمه من إثراء للمعرفة، وتنميتها، وتعديلها، وانطلاقاً من ضرورة الاستفادة من البحوث العلمية من خلال ترجمتها في صورة مخترعات، أو منتجات، أو خدمات، أو غيرها، وعلى الرغم من إشارة وزارة التعليم العالي إلى بعض الإنجازات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية كعقد منتديات للتسويق وبرامج لربط المشاريع البحثية باحتياجات المجتمع، وغيرها^(١)، إلا أن هناك مؤشرات توضح أن هناك بعض المشكلات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية في الجامعات المصرية لعل من أبرزها ما يلي:

- عدم الاستفادة من البحث العلمي في عملية صنع القرار السياسي، أو الاقتصادي، أو التعليمي، أو الصحي وهذا ما أوضحته بعض الدراسات التي أشارت إلى عجز المجتمعات العربية عامة ومصر خاصة " عن تكوين أجهزة مؤسسية قادرة على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات ؛ وذلك نتيجة التبعية التاريخية للنظم الغربية، واستعارة النماذج الجاهزة، والقوالب النمطية دون مراعاة للخصوصيات الاجتماعية، والثقافية، ولقد انعكست تلك الحالة على وضعية كل من أجهزة البحث العلمي والسياسة؛ مما أدى إلى فقدان الثقة والمصادقية بين مؤسسات البحث العلمي، والمؤسسات السياسية، والاقتصادية،

(١) وزارة التعليم العالي، إنجازات وزارة البحث العلمي من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩ تقرير حصاد البحث العلمي في أرقام، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ص ٤-٦.

والتعليمية، ومن ثم انخفاض العلاقات التفاعلية، أو التعاون الفعال بينهما في صنع السياسات"^(١).

- الفجوة بين البحث العلمي، ومؤسسات المجتمع، خاصة المؤسسات الصناعية، حيث احتلت مصر في تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٣/٢٠١٤ "المركز ١٣٣ من ١٤٨ في مؤشر التعاون في مجال البحث والتطوير بين الجامعة والصناعة، كما احتلت المركز ١٢٧ من ١٤٨ في جودة مؤسسات البحث العلمي، على الرغم من كونها في المركز ٥٥ من ١٤٨ في مدى توافر العلماء والمهندسين"^(٢)، كما أكدت إحدى الدراسات على أن هناك فجوة بين البحث العلمي بالجامعات وتطبيق نتائجه بالقطاع الخاص، وذلك بسبب ضعف برامج التعاون والشراكة بينهما، مما يؤثر سلباً على دور الجامعات في خدمة المجتمع، وقلة الإفادة المباشرة من إمكاناتها البحثية والعلمية^(٣)، وربما يُشير ذلك إلى ضعف الربط بين خطط البحث العلمي، وسياساته، والخطط التنموية، والاقتصادية، والاجتماعية في مصر على الرغم من توافر الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بالبحث العلمي.
- ضعف الإعلام عن منتجات وخطط البحث العلمي لدى الجامعات، وبالتالي

(١) عبد الوهاب جودة عبد الوهاب الحاييس، تحديات استخدام البحث العلمي الاجتماعي في صنع السياسات بالوطن العربي "دراسة ميدانية"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ٢٠١٤، ص ١٤.

(٢) Klaus Schwab, Sala-i-Martin, Børge Brende, **The Global Competitiveness And Benchmarking Network, The Global Competitiveness Report 2013–2014**, The World Economic Forum Geneva, 2013, p.177.

(٣) ماهر أحمد حسن محمد، تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص، المجلة الدولية للبحوث التربوية، المجلد (٤١)، العدد (٢)، جامعة الإمارات، يونيو ٢٠١٧، ص ٢٤٤.

الحاجة لمؤتمرات وندوات ولقاءات علمية للتعريف بالأبحاث العلمية الجامعية، فضلاً عن البيروقراطية في اختيار وإجراء البحوث والتسويق، وعدم وجود استراتيجية عامة للبحث العلمي تحدد الهدف من الأبحاث^(١).

- ضعف تسويق واستثمار مخرجات الأبحاث العلمية لخدمة التنمية المستدامة، لذلك تمت الإشارة إلى ضرورة آليات التسويق والاستثمار في البحث العلمي من خلال إنشاء مكاتب تسويق واستثمار في المؤسسات البحثية والجامعات تقوم بإعلان سنوي لتقديم الطلبات في كافة الجهات^(٢).

ويتضح مما سبق، عدم وجود رؤية واضحة حول إمكانية الاستفادة من مخرجات البحث العلمي، ونتائجه في تطوير المؤسسات، والقطاعات المجتمعية المختلفة، الأمر الذي يتطلب غرس ثقافة الاستفادة من البحوث العلمية ونتائجها، ولكون أن هناك ارتباط بين الثقافة، والقيادة، وأن هناك تأثير للقيادات على تعزيز، أو تقويض ثقافة معينة؛ مما يتطلب تحديد مجالات تأثير القيادات في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية، والعناية بالاستفادة من مخرجاتها بالتطبيق على البحوث الطبية بكلية جامعة الإسكندرية موضع الدراسة، فضلاً عن قلة الأدبيات المتعلقة بمجال تسويق نتائج البحوث العلمية، وتعزيزها لخدمة المجتمع.

من كل ما سبق يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن مجموعة من

التساؤلات، هي:

- ما أنماط تسويق البحوث العلمية، وعناصرها الأساسية، وعملياتها الإدارية؟
- ما مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية؟

(١) فدوى فاروق عمر، تنظيم العلاقة بين منتج البحوث الجامعية والمردود النفعي: آلية تنفيذية مقترحة، *المجلة التربوية*، العدد (٤٥)، جامعة سوهاج، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٢٠٤-٢٠٥.

(٢) سامي سلطان، دينا فؤاد، نشرة دورية صادرة عن الهيئة العامة لمدينة الأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية، العدد الثاني، جمهورية مصر العربية، يناير ٢٠١٨، ص ٤.

- ما واقع تأثير القيادات الجامعية في ثقافة تسويق البحوث العلمية في كليات القطاع الطبي بجامعة الإسكندرية؟
- ما أبرز المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية في تعزيز ثقافة تسويق البحوث العلمية في كليات القطاع الطبي بجامعة الإسكندرية؟
- ما المقترحات لدعم القيادات الجامعية لثقافة تسويق البحوث العلمية في كليات القطاع الطبي بجامعة الإسكندرية؟

ثانياً: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- العمل على العناية بإنتاج المعرفة العلمية، ونشرها؛ بما يسهم في تحقيق التنمية في كافة القطاعات المجتمعية.
- التأكيد على أهمية الاستفادة من مخرجات البحوث العلمية، ونتائجها، وترجمتها إلى جوانب مادية، واقتصادية تحقق تقدم في شتى المجالات.
- توضيح أهمية الاستعانة بالنشاط البحثي في الشركات، والمؤسسات المجتمعية المختلفة؛ للاستفادة من نتائج البحوث العلمية في تطوير الأداء بما يعود بالنفع على تلك المؤسسات خاصة والمجتمع عامة.
- تعزيز الروابط بين الجامعات، والمؤسسات المستفيدة (الصناعية، أم الخدمية، أم أصحاب الأعمال).
- إبراز أهمية تأثير القيادات؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث العلمية في المؤسسات الجامعية، والبحثية.
- التعرف على واقع تأثير القيادات الجامعية في تعزيز ثقافة تسويق البحوث الطبية

بكلية جامعة الإسكندرية.

- وضع مجموعة من المقترحات لدعم القيادات الجامعية لثقافة تسويق البحوث الطبية بكلية جامعة الإسكندرية.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

- دراسة تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الإسكندرية "دراسة ميدانية على القطاع الطبي" لها أهميتها في الجوانب التالية:
- وضع إطار نظري عن أنماط تسويق البحوث العلمية مع تحديد عناصرها الأساسية، ووضع إطار لإدارته، وتحديد مجالات تأثير القيادات الجامعية في مدى نجاح تسويق البحوث العلمية في مؤسسات التعليم الجامعي.
 - إفادة صانعي القرار، والإدارة الجامعية في محاولة العمل على تحليل مدى تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث الطبية بكلية جامعة الإسكندرية، وتطبيق المقترحات الداعمة لتفعيل ثقافة تسويق البحوث العلمية، والعمل على إدارتها بشكل يحقق أهدافها.

رابعاً: منهج الدراسة.

بناءً على طبيعة الدراسة، سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تحليل أبعاد تسويق البحوث العلمية، وعناصرها، وتحديد مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية للوصول إلى العوامل التي تتحكم فيها، والتي ستحلل في ضوءها الواقع الفعلي لتأثير القيادات الجامعية في تعزيز ثقافة تسويق البحوث الطبية بكلية جامعة الإسكندرية، والتوصل إلى المعوقات التي تحول دون ذلك؛ بغية التوصل إلى اقتراحات لدعم ثقافة تسويق البحوث الطبية والاستفادة من نتائجها.

خامساً : عينة الدراسة.

يبلغ العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس في كليات الدراسة (مجتمع الدراسة الأصلي) نحو (الطب ١٠٨٢، وطب أسنان ١٢٢، تمريض ١٤٣ عضواً)، واقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكوره تم اختيارهم عشوائيا وهي كالتالي: (الطب ١٣٠، وطب أسنان ٤٥، وتمريض ٥١ عضواً) .

سادساً : مصطلحات الدراسة.

- القيادات الجامعية:

يقصد بالقيادات الجامعية " الأفراد الذين يحتلون مناصب وظيفية، ولهم سلطة رسمية في الجامعات؛ وتشمل: رئيس الجامعة، ونوابه، ورؤساء الأقسام، ومديري المراكز البحثية"^(١).

وتبنى الدراسة المفهوم التالي للقيادات الجامعية: الأفراد الذين يحظون بتأثير على الباحثين انطلاقاً من موقعهم الوظيفي، وانتماءاتهم العلمية، ممثله في رئيس الجامعة، والنواب، وعمداء الكليات.

- الثقافة:

تتعدد تعريفات الثقافة، وهذه التعريفات تعكس مداخل فكرية متباينة، حيث تُعرف الثقافة بأنها: "القيم، والمعاني التي تؤثر على السلوك البشري، والممارسات

(¹) Simon Marginson and Erlenawati Sawir, University Leaders ' Strategies in the Global Environment: A Comparative Study of Universitas Indonesia and the Australian National University, **Higher Education**, Vol.52, No.2, Springer 2006, p.345.

التنظيمية"^(١)، أو أنها " مجموعة من المعتقدات المشتركة، والقيم، والمعايير التي تؤثر على طريقة تفكير الأعضاء، وتصرفاتهم داخل المنظمة "^(٢)، كما أُشير إلى أن الثقافة هي: " المناخ، والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملهم مع الأفراد، أو اعتناقهم لقيم وعادات المنظمة، ويمكن للمنظمات أن تكون مرنة، أو جامدة، وداعمة، أو غير داعمة، ومبتكرة، أو محافظة، حيث أكدوا على أهمية الدور المهم الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة"^(٣).

ويتضح مما سبق، أن عناصر الثقافة تتضمن شقين : الأول: يتعلق بالجوانب الضمنية (الافتراضات Assumptions، والمعتقدات Beliefs، والقيم Values)، أما الشق الثاني: يتعلق بالجوانب الظاهرية السلوك Behaviour، واللغة Language، والهياكل المادية Physical Structures، والعادات Rituals)، وتمثل الافتراضات Assumptions أعمق جزء من الثقافة لأنها تشكل جانب اللاوعي، فهي نماذج عقلية يعتمد عليها الأفراد في توجيه تصوراتهم، وسلوكياتهم، بينما المعتقدات Beliefs، والقيم Values الثقافية أسهل نوعاً ما من الافتراضات، فالمعتقدات تمثل تصورات الفرد للواقع، كأفكار الفرد عن طبيعة العمل، وكيفية إنجازه، أو كمعقده حول أهمية المشاركة في صنع القرار، فالمعتقدات تنبثق من خبرة الفرد، وشخصيته، وقناعته، بينما القيم هي المعتقدات الأكثر استقراراً، ومشاركة بين الأفراد في المنظمة، فهي تساعد في تحديد ما هو صواب، أو خطأ^(٤).

(١) Maria Tereza Leme Fleury, Organizational Culture and the Renewal of Competences, **Brazilian Administration Review**, Vol. 6, No. 1, Jan./Mar. 2009, p.2.

(٢) Fred C. Lunenburg, Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, **National Forum of Educational Administration And Supervision Journal**, Vol. 29, No. 4, 2011, p.11.

(٣) Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Op.cit, p.7.

(٤) Steven L. McShane, **Canadian Organizational Behaviour**, Sixth Edition, (Canada: McGraw-Hill Ryerson, 2006), p. 442.

- تسويق البحوث العلمية :

التسويق لغةً من " سوق يسوق تسويقاً، وهو يعنى نشاط متعلق نقل السلع أو الخدمات من المورد إلى المستهلك وتشتمل على تطوير المنتج وتوزيعه والإعلان عنه أو ترويجه، و التسويق عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الفرد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتحقق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين، ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضا المرغوب بفعالية وكفاءة"⁽¹⁾.

والتسويق اصطلاحاً هو "نشاط اقتصادي يتضمن كافة الجهود التي تتصل بانتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين"⁽²⁾، كما يعرف التسويق Marketing بأنه: "اتجاه المؤسسة نحو كافة عناصر ومراحل عمليات تسويق المنتجات من المنتج إلى المستهلك، كما يتضمن رضا المستهلك والمسئولية الأخلاقية والاجتماعية"⁽³⁾.

يُعرف تسويق البحوث العلمية في الجامعة بأنه: " عملية لتسويق المعرفة، والتكنولوجيات الجديدة، هذه العملية تحول نتائج البحوث إلى منتجات، وخدمات، وسلع جديدة ذات قيمة، مما يتطلب القدرة على تنظيم المشاريع الأكاديمية بأسلوب

(¹) قاموس المعاني (معجم عربي - عربي)، الموقع الإلكتروني www.almaany.com، تاريخ الدخول ٢٠١٩/٨/٢.

(²) أحمد ذكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٩٣)، ط٢، ص ٢٥٨.

(³) Daniel Yadin, *The International Dictionary of Marketing*, (London: Kogan Page Limited, 2002), p 228.

علمي"، على أن تتضمن ثلاث مكونات هي^(١):

- **قدرة النظم Systems Capability**: وتتضمن نظام إدارة المعرفة، ونظام إدارة الموارد البشرية، ونظام التسويق، ونظام التعليم، وعمليات البحث.
- **القدرة الهيكلية Structural Capabilities**: وتتضمن تمويل المشروعات البحثية، والحاضنات، وحماية الملكية الفكرية، والمسح البيئي.
- **قدرة الأعضاء Member's Capability**: كالمهارات التي يجب توافرها فمن يُجرى البحوث كمهارات تنظيم المشاريع، وريادة الأعمال.

كما يُعرف تسويق البحوث العلمية بأنه: " عملية عقلية مستمرة، تتحول إلى إبداع، وابتكار ثم تنتقل إلى السوق"، كما يعرف تسويق البحوث العلمية بأنه: " عملية تحويل العلم، والتكنولوجيا، والبحوث إلى منتج، أو اختراع جديد للتسويق"^(٢)، ومن ثم فتسويق البحث العلمي يتضمن الإجابة على الأسئلة التالية: لماذا، وماذا، ومتى، ولن، وأين، وكيف؟، والتي تعنى الآتي^(٣):

لماذا Why؟ تشير إلى هدف التسويق، وما What؟ تشير إلى فكرة المنتج المناسب للهدف، ومتى when؟ تشير إلى وقت إدخال منتج جديد للسوق، وأين Where؟ تشير إلى مواقع تسويق المنتجات الجديدة فمثلاً الجامعة يجب أن تقرر أين تقدم منتجاتها، أو مخترعاتها، وإلى من To whom؟ تشير إلى الجهات المستهدفة؟

(1)Jahangir Yadollahi Farsi, and Kambeiz Talebi, **Application of Knowledge Management for Research Commercialization**, World Academy of Science, Engineering and Technology, Tehran, 2009, p. 453.

(2)Maaja Vadi, Toomas Haldma, Knowledge Transfer Through University – Industry Relations: Some Aspects Of Organizational Culture, **Estonian Discussions on Economic Policy**, Op.cit, p. 497.

(3) Ibid, p. 452.

فالجامعة يجب أن تقرر من هم المستهلكون الأساسيين، وكيف How؟ وتشير إلى العمليات التشغيلية.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف ثقافة تسويق البحوث العلمية في الجامعات بأنها: "الممارسات التي تنظم عملية نشر المعرفة البحثية ونتائجها، وتطويرها، وتحويلها إلى منتجات، أو مخترعات، أو خدمات، أو غيرها؛ لتحقيق منفعة متبادلة بين الباحثين، والمؤسسات الجامعية والبحثية، وكافة المؤسسات المجتمعية".

سابعاً: خطوات الدراسة.

أ - الإطار النظري؛ ويشتمل على المحور الأول (تسويق البحوث العلمية (إطار نظري) والذي يتناول خصائص تسويق البحوث العلمية، وأنماطها، وعناصرها، وعملياتها الإدارية)، والمحور الثاني (تحديد مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية).

ب- الإطار الميداني؛ ويتضمن المحور الثالث (واقع مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية في القطاع الطبي بكلية جامعة الإسكندرية)، والمحور الرابع (أبرز المعوقات التي تواجه القيادات لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية في جامعة الإسكندرية)؛ وأخيراً المحور الخامس: (مقترحات لتفعيل دعم القيادات لثقافة تسويق البحوث العلمية في جامعة الإسكندرية).

ومن ثم تُعد نقطة البداية الرئيسية التطرق إلى أنماط تسويق البحوث العلمية، وعناصرها، وعملياتها الإدارية، والذي ندرسه في المحور التالي.

المحور الأول: تسويق البحوث العلمية (إطار نظري).

تُعد بداية مفهوم التسويق في المجال الاقتصادي ثم انتقل بعد ذلك إلى المجالات الأخرى، ومن ضمنها مجال التعليم والبحث العلمي، ومن ثم فإن التسويق لا

يقتصر على المنتجات فحسب، ولكن يتضمن الأفكار، والخدمات، كما أن التسويق عملية تنظيمية ونظام متكامل يتضمن مدخلات ومخرجات تسعى إلى تحقيق منفعة متبادلة بين جميع الأطراف المعنية، وعليه فتسويق البحوث العلمية قد يأخذ أشكال متعددة، يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: أنماط تسويق البحوث العلمية.

يقدم البحث العلمي في صورة معلومات، ومعارف تساعد على التطوير، أو التنمية، أو التعديل، أو الإضافة، أو في صورة مخترعات، أو منتجات جديدة، أو في صورة استشارات تُبنى على أدلة، وأسس علمية، ويمكن توضيح أنماط تسويق البحث العلمي على النحو الآتي:

أ- تسويق المعلومات والمعرفة:

يتم تسويق المعلومات والمعرفة، كما هو الحال في الاستفادة من نتائج البحوث التربوية في صنع السياسات التعليمية، ومن ثم الانتقال إلى صنع سياسات تعليمية مستندة إلى الأدلة، والبراهين العلمية، وتحقيق التفاعل والاتصال بين الباحثين وصانعي السياسة التعليمية، وهناك ثلاثة مسارات لتسويق المعلومات، والمعرفة، وهي^(١):

- **المسار المباشر The Direct Pathway**: يتضح في تبادل المعلومات، أو المشروعات، أو البحوث؛ لتطوير التعاون بين الجامعات، ومراكز البحوث، والجهات المستفيدة.
- **المسار غير المباشر The Indirect Pathway**: يتضح في نشر المعرفة العلمية من خلال آليات منها المنشورات، والمؤتمرات، وهذه المعرفة يمكن أن تؤدي في نهاية المطاف إلى منتجات، أو عمليات تجارية، مع الوضع في الاعتبار أن الهدف من نشر

(١) Mary Elizabeth, Susannah Vale Howieson, Gina Walejko, Nayanee Gupta, Seth T. Brenner, Dawn Holmes, Edward Shyu, Stephanie Shipp, **Technology Transfer and Commercialization Landscape of the Federal Laboratories**, Science and Technology Policy Institute, Washington, June 2011, pp. 8-9.

المعرفة ليس مرتبطةً تجاريًا أو استخدامها من قبل الصناعة فحسب، ولكن قد يكون الهدف تطوير الممارسات، وتحسين الأداء، وغيرها.

- مسارات الشبكات **The Network Pathway**: وهي التي تيسر نقل التكنولوجيا من خلال عدة مسارات من ضمنها مثلاً " خدمة الإنترنت E-Service"، " حيث أتاحت شبكة الإنترنت إمكانيات جديدة؛ للتفاعل مع العملاء، وتقديم الخدمات، والمنتجات، والأفكار، والمعلومات بشكل أفضل، كما تُعد وسيلة إعلامية من خلالها تتاح المعلومات، والمعرفة بسهولة" ⁽¹⁾.

ب- تسويق المخترعات:

تعتبر المخترعات من أنماط تسويق البحوث العلمية، ويقصد بها " فكرة تجارية لمنتج، أو خدمة تعتمد على العلم والتكنولوجيا الجديدة، بحيث تجتذب استثمارات كافية لتسويقها بنجاح، ومن خلال هذا الاستثمار يصبح الابتكار ناجح، أو أنها القدرة على تحويل الاختراعات على أساس علمي إلى ابتكارات مجدية تجاريًا" ⁽²⁾، وقد تكون المخترعات في صورة مادية ملموسة ممثلة في منتجات، أو آلات، أو أدوات جديدة، أو تطويرها وتحديثها، أو أن تكون في صورة غير مادية مثل التوصل إلى طرق، أو أساليب جديدة لإنجاز عمل ما، أو التوصل إلى حلاً جديداً لمشكلة ما.

⁽¹⁾ Roland T. Rust, Tuck Siong Chung, Marketing Models of Service and Relationships, **Marketing science**, Vol. 25, No. 6, November–December 2006, p.568.

⁽²⁾ Lewis M. Branscomb, Philip E. Auerswald, **Between Invention and Innovation An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development**, Prepared for Economic Assessment Office Advanced Technology Program National Institute of Standards and Technology Gaithersburg, USA, November 2002, p.1.

ج- تقديم الاستشارات العلمية :

تُعد الاستشارات العلمية خدمة تقدم من قبل الأكاديميين إلى منظمات خارجية على أسس تجارية، وقد يشمل ذلك تقديم المشورة، وحل المشكلات، وتوليد أو اختبار الأفكار الجديدة، وعادة يتم توفير الاستشارات بشكل فردي من قبل الأكاديميين، أو بشكل جماعي من قبل المجموعات البحثية^(١).

وتعتمد الدول المتقدمة على الاستفادة من البحوث العلمية في شكل الاستشارات العلمية ؛ حيث يقدر أن أكثر من نصف أعضاء كلية الهندسة في أفضل ٢٠ جامعة بحثية في أمريكا تنفق نحو ١٠ - ١٥٪ من وقتهم في الاستشارات العلمية^(٢)، وقد يرجع مبررات لجوء المؤسسات أو الشركات إلى الاستعانة بالأكاديميين، والباحثين كمستشارين، أن الاستشارات تُعد شكل من أشكال تسويق مخرجات البحوث العلمية، للحصول على الخبرات العلمية من المصدر نفسه - خاصة - أن الخبرات القيمة غالباً ما تكون ضمنية ومعقدة، ومن ثم اللجوء إلى الباحثين لأخذ خلاصة تجاربهم، وأبحاثهم، ومعارفهم العلمية ؛ وذلك من أجل الحصول على المعرفة الكامنة لديهم، ولكي تُسوق المعرفة العلمية لأبد من العناية بعناصر تسويق البحوث العلمية، وهو ما ندرسه فيما يلي.

(¹) Markus Perkmann, Kathryn Walsh, **Engaging the scholar: three types of academic consulting and their impact on universities and industry**, Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, July 2008 – accepted to appear in **Research Policy**(in press) Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1133581>,access at 12/2/2016, p.5.

(²) Abramson, H. N., Encarnação, J., Reid, P. P., Schmoch, U ,**Technology transfer systems in the United States and Germany: lessons and perspectives**, (Washington: National Acad. Press, 1997), p.101.

ثانياً : عناصر تسويق البحوث العلمية .

لقد حُددت في المجال الاقتصادي عام ١٩٥٠ عناصر التسويق (The Four Ps)، التي أطلق عليها المزيج التسويقي، التي تؤكد على أن خطة التسويق مزيج أربع عناصر، وهي: المنتج Product، والترويج Promotion، والمكان Place، والسعر Price^(١)، وفي ضوء العناصر السابقة للتسويق عامةً، يمكن استنتاج عناصر تسويق البحوث العلمية على النحو التالي:

- أ - **جهات التسويق:** ويعنى بالسؤال من يُسوق، وأين يمكن تسويق مخرجات البحث العلمي، ونتائجه من منتجات، أو خدمات، أو معلومات، أو معرفة، وإتاحتها للجهات المستفيدة ؟
- ب- **المستفيدين من عملية التسويق:** ويجب على سؤال من تُسوق مخرجات البحوث العلمية، ونتائجها ؟.
- ج- **المعلومات، أو الخدمات، أو المنتجات التي يتم تسويقها:** ويجب على سؤال ما الذي يتم تسويقه ؟ أي طبيعة ما يتم تسويقه سواء أكان معلومات، أو منتجات، أو خدمات، أو غيرها تقدمها المؤسسة، على أن يتم تصنيفها في قوائم خاصة.
- د- **إدارة تسويق البحوث العلمية:** ويجب على سؤال كيف يمكن تسويق البحوث العلمية ؟ أو ما هي المراحل أو العمليات الإدارية اللازمة لتسويق البحوث العلمية ؟.

(^١) Jeff Tanner, Mary Anne Raymond, **Marketing Principles**, More information is available on thisproject's attribution page (http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header), 2012, p.8, access at 8/10/2015.

أ- جهات تسويق البحث العلمي:

تتعدد الجهات التي تقوم بعملية التسويق، فهناك ثلاث أنماط من المنظمات التي تنخرط في مجال تسويق البحوث، وهى "مؤسسات ربحية For-Profit Companies: وهى المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق مكاسب ذاتية، فتهدف في المقام الأول إلى تحقيق الربح، والمنظمات غير الربحية Nonprofit Organizations: وقد تكون جهات حكومية هدفها الصالح العام، والأفراد Individuals: ويمكن للأفراد ذاتهم تسويق أفكارهم؟" ^(١)، وأي كانت جهات التسويق، فلكي تُسوق البحوث العلمية لابد من إنشاء هياكل جديدة تتولى مسؤولية الاستفادة من البحوث العلمية، وتقديمها إلى الجهات المستفيدة، ومن ثم يمكن تولى جهة متخصصة تكون مهمتها الرئيسية تسويق البحوث العلمية تحت مسمى (مركز تسويق البحوث العلمية)، وتُعد بمثابة " وسيط A Broker؛ لرعاية البحوث القائمة على الاختراعات، والتقنيات And Technologies Research-Based Inventions؛ وللمساعدة في عملية الوصول إلى الأسواق التجارية، وتوجد أمثلة على الجهات كمكتب نقل التكنولوجيا TTOs، والحدائق العلمية Science Parks، ومكاتب الاتصال الصناعي، ونقل التكنولوجيا (Industrial Liaison And The Technology Transfer) ILO / (TTO) التي أقيمت في الجامعات ^(٢)، ويكمن دورها الرئيس في تسهيل الاتصال بين البحث العلمي، والمستخدمين التجاريين من نتائج البحوث.

وتُعتبر مكاتب نقل التكنولوجيا Technology Transfer Office (TTOs)، ومكاتب ترخيص التكنولوجيا (TLO) Technology Licensing

(¹) Jeff Tanner, Mary Anne Raymond, **Marketing Principles**, Op.cit, pp. 17-19.

(²) Einar Rasmussen, Odd Jarl Borch, Roger Sørheim, Are Gjellan, **Government Initiatives to Support The Commercialization Of Research- An International Benchmarking Study**, Bodø Graduate School of Business, Norway, Norwegian, February 2006, pp.9-10.

Offices في الجامعة من أبرز جهات التسويق " وهي وحدة إدارية ؛ لإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بنقل التكنولوجيا، ويشير نقل التكنولوجيا إلى العملية التي من خلالها تتم نقل الأفكار من الجامعة لقطاع ربحي ؛ لغرض التسويق"⁽¹⁾، أو أنها " الجهة الوسيطة التي توفر الخبرات، وتعمل على إدارة عمليات التسويق ذات الصلة ؛ لنقل التكنولوجيا، وبراءات الاختراع، ومنح التراخيص، وإنشاء الشركات المبتدئة"⁽²⁾.

أنشطة مكتب نقل التكنولوجيا، وتسويقها:

عملية نقل التكنولوجيا تبدأ باختراع جديد، ومفيد، ثم الانتقال من الاختراع إلى التراخيص، وينطوي التسويق على الأنشطة ذات الصلة بالتراخيص، ومنح براءات الاختراع، ويمكن توضيحها على النحو التالي⁽³⁾:

- **المناقشة Discussion:** أن يناقش المخترع بشكل غير رسمي الاختراع مع مؤسسة نقل التكنولوجيا ليقرر الاستمرار، أو عدم الاستمرار في تقديم الاختراع.
- **الإفصاح Disclosure:** وفيه يتم تقرير للمخترع أن الاختراع المقدم لمكتب نقل

(1) Ampere A. Tseng, Miroslav Raudensky, Performance Evaluations of Technology Transfer Offices of Major US Research Universities, **Journal of Technology Management and Innovation**, Vol. 9, Issue. 1, 2014, p. 94.

(2) Tina C. Ambos, Kristiina Mäkelä, Julian Birkinshaw and Pablo D'Este, When Does University Research Get Commercialized? Creating Ambidexterity in Research Institutions, **Journal of Management Studies**, Op.cit, pp.1425, 1430.

(3) Maryrose Franko, Martin Ionescu-Pioggia, Editor: Laura Bonetta, **Making the Right Moves A Practical Guide to Scientific Management for Postdocs and New Faculty**, Second Edition, (North Carolina: Howard Hughes Medical Institute and Burroughs, 2006), p.188.

التكنولوجيا يراعى المعايير القياسية الموضوعة.

- **التقييم Evaluation**: يقيم مكتب نقل التكنولوجيا الاختراع، ومدى فائدته المحتملة.

- **التشكيل والقرارات التسويقية Filing and commercialization** **TTO decisions**: وهي أن يُطلب من المخترع للقيام بمزيد من العمل على الاختراع قبل المتابعة، وأن يتقدم بطلب براءة اختراع إذا كان الاختراع لديها إمكانات تجارية.

- **التسويق Marketing**: في هذه المرحلة يتم تسويق التكنولوجيا إلى المؤسسات.

- **الترخيص Licensing**: يقوم المكتب بمنح الترخيص للشركة، أو المؤسسة.

وصيغة مكاتب نقل التكنولوجيا مطبقة في كثير من الدول، مثل كندا "
مكاتب نقل التكنولوجيا Technology Transfer Office (TTOs)، وما يعادلها حيث تؤدي دوراً استراتيجي في تعزيز استراتيجية تسويق جديدة، وتنفيذها، كما هو الحال في جامعة تورنتو (مكتب الابتكارات، والشراكة)، وجامعة سايمون فريزر (مكتب الابتكار)، والتي تعكس توجه جديد لمجموعة من الأنشطة لنقل التكنولوجيا^(١) وفي الولايات المتحدة نجد هناك قسم داخل الجامعة مسئول عن التسويق يسمى مكتب نقل التكنولوجيا لتسويق الاختراعات، يتلقى هذا المكتب الإفصاح عن الاختراعات، ويساعد في تسجيل حقوق التأليف والنشر، ويساعد في إيداع طلبات البراءات، ويحدد من يملك الملكية الفكرية، وترخيصها، وتخصيص صافي العائدات الواردة، أما في بريطانيا هناك جهة، أو مؤسسة منفصلة تملكها الجامعة TTOs بدلاً من قسم داخل الجامعة، كما

(١) Yann Joly, Angus Livingstone, Edward S. Dove, Commercialization: Strategies to Maximize the Economic and Social Impact of Genomics Research, Policy Brief No. 5, April 2012 ,p.7.

هو الحال في جامعة أكسفورد التي أنشئت مؤسسة تسمى إيزيس Isis لهذه المهمة^(١)، وهناك محاولات أولية في مصر لإنشاء بعض المراكز للتسويق، منها مركز تسويق الخدمات الجامعية في جامعة عين شمس، ويقع على عاتقه دعم البحث العلمي، وتطبيقاته، والربط ببنائه، وبنى المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال أعمال الابتكار، والإبداع بشكل يحقق النجاح المتوازن للجسم^(٢).

ب- المستفيدين من عملية تسويق البحوث العلمية :

يُعد العميل أو المستفيد نقطة الانطلاق لكافة السياسات التسويقية وتنظيمها الإداري، ومن ثم فهناك عدة اعتبارات لا بد من أخذها في الحسبان عند صياغة السياسة التسويقية، وهي:

- إتباع الأساليب التي تعمل على جذب المستفيدين، والاحتفاظ بهم^(٣).
- فهم احتياجات المستفيدين، ورغباتهم، واحتياجاتهم، ومتطلباتهم مع الوضع في الحسبان، أن فهم احتياجات المستفيدين ليس أمراً بسيطاً، خاصة إن هناك أنماط مختلفة من الاحتياجات، ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من تلك الاحتياجات، هي:

(١) الاحتياجات المعلنة Stated Needs.

(٢) الاحتياجات الحقيقية Real Needs.

(٣) الاحتياجات غير المعلنة Unstated Needs.

(¹)Nadya Reingand a, Wolfgang Osten, Bringing university invention to the market, *Proceedings of SPIE*, Vol. 7387, 2010, pp.5،6.

(²)مركز تسويق الخدمات الجامعية، مؤتمر تسويق المنتجات والمخترعات والبحوث التطبيقية الجامعية، جامعة عين شمس، ٢٦ أكتوبر ٢٠١٣.

(³)فتحي أحمد زياب عود، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة " التسويق عبر الإنترنت "، (الأردن عمّان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)، ص ٣٩.

(٤) الاحتياجات البسيطة Delight Needs^(١).

ويتمثل المستفيد من تسويق البحوث العلمية في علماء الجامعة، والباحثين، ورجال الأعمال، والمؤسسات المستفيدة من البحوث العلمية في تطوير أعمالهم، وأداء مؤسساتهم سواء أكانت مؤسسات (تجارية، أم صناعية، أم خدمية)، ويمكن توضيح أطراف عملية تسويق البحوث العلمية في الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح أطراف عملية تسويق البحوث العلمية، وثقافتهم التنظيمية^(٢)

الثقافة التنظيمية	الهدف الثانوي	الهدف الأساسي	الإجراء	أصحاب المصلحة
علمية Scientific	الكسب المادي، والرغبة توفير تمويل إضافي ؛ لإجراء البحوث.	وذلك يتضمن الاعتراف الداخلي من قبل المجتمع العلمي (منشورات - منح - خاصة إذا كان غير متفرغ)	اكتشاف معرفة جديدة.	علماء الجامعة University scientist
البيروقراطية Bureaucratic	تسهيل نشر التكنولوجيا، وتأمين، أو ضمان تمويل إضافي للبحوث.	حماية ممتلكات الجامعة الفكرية، وتسويقها.	يعملون مع أعضاء الجامعة والشركات، أو المؤسسات، وأصحاب الإعمال؛ نوضع ملامح وهيكل للتسويق.	مكتب نقل التكنولوجيا Technology transfer Office
العضوية وتنظيم المشاريع Organic/entrep reneurial	استمرار السيطرة على التقنيات، أو التكنولوجيا الخاصة.	الاستفادة المادية.	التسويق التجاري للتكنولوجيا الجديدة.	المؤسسات ورجال الأعمال. Firm/entrepreneu r

(١) Philip Kotler ,Marketing ManagementMillenium Edition, Tenth Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2000), p.12.

(٢) Donald S. Siegel a, David A. Waldman b, Leanne E. Atwater b, Albert N. Link ; Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies, Op.cit, p.120.

ج- المنتج أو الخدمة:

لكي يتم تسويق المنتج أو الخدمة، لابد أن تتسم بالجودة والفعالية، وقد يدل على تحقيقها للجودة بعض المؤشرات مثل حصولها على براءات الاختراع، أو إعطائها ترخيص حتى تتحول إلى منتجات مبتكرة تحقق فوائد اقتصادية، واجتماعية، ومثل هذه المؤشرات مهمة؛ لتحديد مستوى الابتكار، والإبداع الأمر الذي ينعكس على التسويق، ويمكن توضيحها بإيجاز على النحو الآتي:

- **براءات الاختراع Patents:** حيث تستخدم براءات الاختراع كمؤشر؛ لتطوير المعرفة إلى منتجات أو خدمات جديدة، وتعطي براءة الاختراع " للمالك، أو المرخص له الحق في منع الآخرين من صنع، أو استخدام، أو بيع الاختراع لفترة محددة تبدأ مع صدور البراءة " (1).

- **الترخيص Licensing:** ولقد ركزت سياسة الحكومة في العديد من البلدان على ترتيبات ترخيص الملكية الفكرية التي تحكم تسويق نتائج البحوث المتميزة في الجامعات، والمؤسسات البحثية، والتي تمنح في كثير من الأحيان ترخيص الملكية الفكرية إلى المنظمات الأخرى في مقابل عائد مادي (2).

(1) Maryrose Franko, Martin Ionescu-Pioggia, Editor: Laura Bonetta, **Making the Right Moves A Practical Guide to Scientific Management for Postdocs and New Faculty**, Op.cit, p.189.

(2) The Australian Government ,**The Australian Government's Mapping Australian Science and Innovationis a whole-of-governmentreport**, the Science and Innovation Mapping Taskforce in the Department of Education, Science and Training; and the Department of Industry, Tourism and Resources; and the Department of Communications, Information Technology and the Arts Commonwealth of Australia, 2003, p.121.

- **الحاضنات Incubators**: وقد تم تحديد حاضنات الأعمال باعتبارها نهجا فعالا لتسويق التكنولوجيات الجديدة، وتُعد الحاضنات جزء من مجموعة من المبادرات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الجديدة في مرحلة مبكرة من تسويق المنتج القائم على التكنولوجيا الجديدة؛ أي: تطوير نموذج العمل من فكرة أولية، والعمل على جلب المستثمرين من القطاع الخاص الذين لديهم مصلحة في نجاح المشروع، فضلاً عن التخفيف من مخاطر فشل الأعمال^(١).

وتُعد المؤشرات السابقة مهمة للدلالة على جودة المنتج أو الخدمة، وترتبط بهذه المؤشرات أشكال للتسويق تنعكس بالضرورة على الأداء التسويقي، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي.

أشكال تسويق المنتج أو الخدمة: أن هناك ثلاث أشكال لتسويق المنتج أو الخدمة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي^(٢):

- **التسويق الاستجابة Responsive Marketing**: ويعنى اكتشاف الاحتياجات والعمل على تلبيتها، وهذا الشكل من أشكال التسويق عندما تكون هناك حاجة حقيقية واضحة محددة من قبل المؤسسات ويتم إجراء البحوث وتسويقها في ضوءها، أي: (تلبية متطلبات المستفيدين).
- **التسويق الاستباق Anticipative Marketing**: ومفاده أن هناك احتياجات ناشئة حديثة أو مستقبلية، أي: (التنبؤ بمتطلبات المستفيدين).
- **التسويق التشكيلي Need-shaping Marketing**: ومؤداه عرض منتج أو خدمة أو غيرها جديدة لم يطلبها ولم يفكر فيها احد، أي: (ابتكار منتج جديد).

(^١)Ibid, p.126.

(^٢)فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله باكر، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، ٢٠١٤)، ط ١٢، ص ص ٢٩، ٣٠.

د- إدارة تسويق البحوث العلمية :

تعرف إدارة التسويق Marketing Management بأنها: " فن وعلم اختيار الأهداف التسويقية وإنجازها؟ والاحتفاظ بالمستفيدين؛ من خلال الإدارة المبدعة، والاتصال، وتقديم قيمة مضافة للمستفيد"⁽¹⁾، وفيما يتعلق بإدارة تسويق البحوث العلمية، يمكن تناولها من خلال تأثير القيادات في العمليات الإدارية على النحو التالي:

د/١- التخطيط **Planning**: يُعد التخطيط عملية تفكير مستقبلية حول تسويق البحوث العلمية، والتي من خلالها يتم تحديد الأهداف بدقة، والوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف، وللقيام بمهام التخطيط يتطلب من القائد تكوين فريق عمل؛ لوضع الخطط البحثية، والتسويقية، والتي ستحدد رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها التنفيذية، والخطة التسويقية للمؤسسة تتكون من مجموعة من الخطط الفرعية المنبثقة من الخطة الرئيسية التي تركز على توفير التوجيه المؤسسي طويل المدى بشأن توجهات المؤسسة المستقبلية في ضوء الاحتياجات البحثية ومتطلبات المؤسسات المجتمعية، وقبل القيام بهذا هناك خطوة ضرورية لا بد منها، وهي " تحليل السوق Market Analysis، ويتم التحليل في ضوء التقييم، وذلك من خلال: بحوث التسويق Marketing Research، أو من خلال استخدام التحليل البيئي SWOT، أو من خلال تحليل PEST"⁽²⁾، والشكل التالي يوضح خريطة تخطيطية لعملية التخطيط في الشكل الآتي:

(1) Philip kotler, Levin lane keller, mairead brady, Malcolm goodman, torben Hansen, **marketing management** ,Second Edition ,(England: person prentice hall ,2012), p.8.

(2) Nils. Bickhoff, Hollensen. S, Opresnik, M.O., Marketing and Marketing Management: A First Basic Understanding, The Quintessence of Marketing, **Quintessence Series**, Vol. 1, 2014, p.15.

شكل (1): يوضح فيه عملية التخطيط لتسويق البحوث العلمية^(١).

٢/د - التنظيم: ويركز على تحديد المهام، والاختصاصات، ومن سيقوم بها، وللقيادات دور مهم في التنظيم الإداري، من خلال بناء هيكل تنظيمي لتسويق نتائج البحوث العلمية على أن يكون هناك: مدير التسويق، وفريق التسويق، والفنيين وكلاً له اختصاصاته، وتطوير أساليب العمل المتبعة، ومن أبرز جوانب التنظيم ما يتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي، والذي يُعد وسيلة لإنجاز العمليات، والأهداف بكفاية، ومن ثم فهناك حاجة إلى أشكال تنظيمية تشجع ثقافة تسويق البحوث العلمية الأمر الذي يتيح المجال للإبداع والابتكار، والتأمل الفكري، الأمر الذي يتطلب من القيادات إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، والعمل على تطويره بما يتلاءم مع التوجهات الثقافية الجديدة، والأهداف المراد تحقيقها، فمثلاً يمكن تغيير في تصميم الوظائف، أو في توزيع السلطات، ونطاق الإشراف، فضلاً عن استحداث وحدات تنظيمية جديدة منها على سبيل المثال وحدة تسويق البحوث العلمية بالجامعة، والعمل على تحديد اختصاصاتها، وتحديد الكوادر البشرية المطلوبة بما يتناسب مع تعزيز ثقافة الاستفادة

(¹) Marilyn A. Stone and John Desmond, **Fundamentals Of Marketing**, (New York: Routledge, 2007), p.32.

من نتائج البحوث العلمية، وتسويقها، ولقد تم الإشارة في هذا الصدد إلى " ضرورة إنشاء إدارات للتسويق ودراسات الجدوى بالمراكز البحثية والجامعات؛ للمعاونة في عرض مخرجات البحث العلمي المختلفة لكافة القطاعات الصناعية، والخدمية بالدولة، وتنمية ثقافة الأبحاث الهادفة لحل المشكلات"^(١).

والتكيف السريع مع البيئات المتغيرة، واللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الانخراط في المهام الروتينية، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، والموارد بكفاءة^(٢) ومن ثم، كما يدعم الهيكل ثقافة تنظيمية تعزز الاستقلالية، وقيمة الحرية الأكاديمية والبحثية، ويساعد على التطوير، وتحقيق التنمية المستمرة كمصدر لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة^(٣).

د/٣- التنفيذ Implementation: تعتبر المؤسسات الجامعية والبحثية

أحد العوامل المساهمة في تنفيذ التسويق الفعال، فالتنفيذ هي العملية التي تتحول من خلالها خطط التسويق إلى مهام العمل بطريقة تحقق الأهداف المعلنة للخطة، وهذا الجزء من عملية التسويق أمر بالغ الأهمية، في حين تتناول الاستراتيجية ماذا ولماذا من الأنشطة التسويقية، ويتناول التنفيذ من، وأين، ومتى، وكيف^(٤).

(١) هشام قنديل، ونادية زخارى، المؤتمر الثاني للبحث العلمي في حوار حول الابتكار لمخرجات وتطبيقات البحث العلمي، مجلة البترول والعلوم الإنسانية، العدد الثالث، يونيو ٢٠١٣، ص ٧.

(٢) Fred C. Lunenburg, Organizational Structure: Mintzberg's Framework, **International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity**, Op.cit, p. 6.

(٣) Aan Khurosan, Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity, **International Journal of Social Science and Humanity**, Vol. 3, No. 4, July 2013, pp.411, 414

(٤) Philip Kotler ,**Marketing ManagementMillenium Edition**, Op.cit, p.55.

ولقد حددت أربع مجموعات من المهارات اللازمة للقيادات؛ لتنفيذ برامج التسويق، هي:

- (١) المهارات التشخيصية: كالقدرة على تحديد الخطأ.
- (٢) المهارات التحليلية: لتحديد مستوى المؤسسة كالقدرة على تمييز ما إذا كانت هناك مشكلات حدثت في وظيفة التسويق، أو برنامج التسويق، أو سياسة التسويق.
- (٣) المهارات التنفيذية: كالقدرة على توافر موارد الميزانية، وتحفيز الآخرين، (٤) وأخيراً مهارات التقييم، والقدرة على تقييم النتائج^(١).

د/٤- التحكم أو الرقابة **Controlling**: وتعتمد على المقارنة بين الأهداف المنشودة، والنتائج المحققة؛ لتحديد إلى أي مدى تتحقق الأهداف، ويمكن قياس مدى نجاح نقل التكنولوجيا وتسويق البحوث من خلال عدة مجموعة من المقاييس، والتي يمكن للقيادات الاستعانة بها، وهي كما يلي^(٢):

• **مقاييس الإدخال Input Metrics**: وتصف عادة الموارد المتاحة لمؤسسة تسويق البحوث، ويمكن أن تشمل مقاييس إدخال الأموال المخصصة: لتطبيق البحث والتطوير R & D، والأموال المخصصة لمكاتب نقل التكنولوجيا، وعدد العاملين المتضمنين لنقل التكنولوجيا.

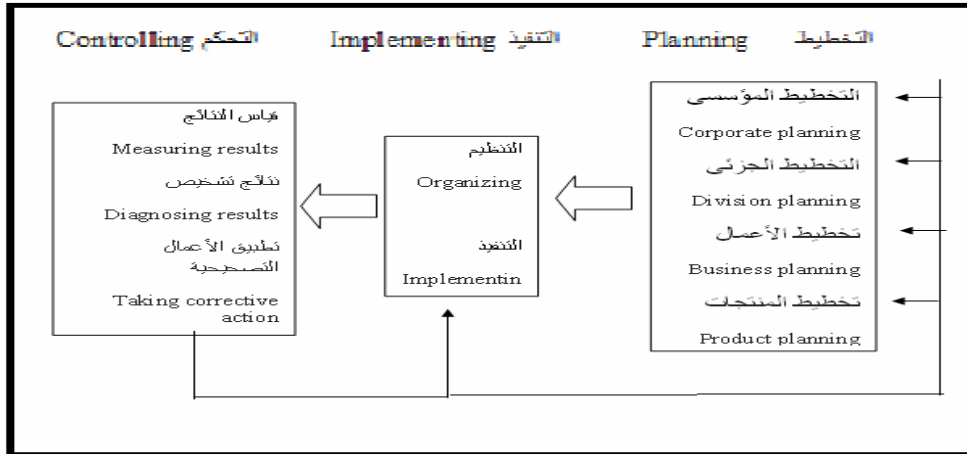
• **مقاييس النشاط Activity Metrics**: وتشمل الجهود الإضافية، ونشاطات التوعية كالدورات التدريبية المقدمة بالمشاركة مع المؤسسات الصناعية، أو طلبات

(¹)Thomas V. Bonoma, **The Marketing Edge: Making Strategies Work**, (New York: Free Press,1985), p.56.

(²) Mary Elizabeth, Susannah Vale Howieson, Gina Walejko, Nayanee Gupta, Seth T. Brenner, Dawn Holmes, Edward Shyu, Stephanie Shipp, **Technology Transfer and Commercialization Landscape of the Federal Laboratories**, Op.cit, pp.64-65.

براءات الاختراع.

- **مقاييس المخرجات Output Metrics:** وهي مقاييس الإنتاج المباشر للأنشطة، والجهود التسويقية مثل توقيع اتفاقيات الترخيص.
 - **مقاييس النتائج Outcome Metrics:** وتصف الآثار أو النتائج المترتبة على تنفيذ البرنامج التسويقي، مثل إيرادات الترخيص، أو التمويل الإضافي التي تلقتها المؤسسة الناشئة التي تعتمد على تكنولوجيا المختبرات والبحث العلمي، وغيرها.
 - **مقاييس الأثر الكبير Broader impact metrics:** وتصف التغيرات الخارجية التي تتجاوز نطاق سيطرة البرنامج التسويقي، كالنمو الاقتصادي في المنطقة، وتحسين القدرة التكنولوجية للدولة، أو غيرها من التغييرات الخارجية.
- يتضح مما سبق، أن للقيادات الجامعية تأثير في دعم الثقافة من خلال توجهاتهم، وقدرتهم على الإدارة المحكمة لكيفية الاستفادة من البحوث العلمية، ونتائجها، ويمكن توضيح عمليات إدارة تسويق البحوث العلمية في الشكل الآتي:



شكل (٢): يوضح عمليات إدارة تسويق البحوث العلمية^(١).

يتضح مما سبق، أن هناك عناصر أساسية لتسويق البحوث العلمية، وهذه العناصر تهتم بعملية التسويق من حيث الأطراف المعنية ومكان التسويق، وما يتم تسويقه، وكيف تُسوق، وهذه العناصر لا بد من العناية بها من قبل القيادات الجامعية، لأنها تُعد بمثابة ركائز أساسية إذا كان هناك رغبة في تسويق البحوث العلمية بفاعلية، ومن ثم فهناك ضرورة لترسيخ ثقافة تسويق البحوث العلمية في المؤسسات الجامعية، والبحثية، فهي تُعد نقطة البداية لنجاح عملية التسويق، كما تنعكس الثقافة التنظيمية السائدة على كافة جوانب المؤسسة، الأمر الذي يتطلب دعم القيادات الجامعية لثقافة تسويق البحوث العلمية، وهو ما ندرسه في المحور التالي:

المحور الثاني: القيادات الجامعية، ودعم ثقافة تسويق البحوث العلمية.

إن الثقافة مهمة في تشكيل الممارسة التنظيمية، وقد يفرض هذا على القيادات الجامعية تشكيل الواقع من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، مع الوضع في الحسبان ألا يكون التأثير مقتصر على الجوانب الظاهرية من الثقافة، ولكن لا بد من العناية بالجوانب الخفية للثقافة كالقيم، والمعتقدات، فالثقافة، كما ذكر سابقاً، تتضمن جوانب ظاهرة، وخفية لا بد من العناية بهما، ويمكن توضيح مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة البحوث العلمية فيما يلي:

- مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية:

استناداً إلى الكتابات التربوية، نجد أن هناك خمس جوانب، أو مجالات رئيسية يحتاج إليها القيادات؛ للمساهمة في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية، وهي:

المجال الأول: دعم مناخ للتغيير Creating a Climate for Change.

تتعدد العوامل التي تساعد على تعزيز بيئة للتغيير من قبل القيادات الجامعية، والتي لا بد من العناية بها، ويقصد بالتغيير هنا التغيير إلى ثقافة جديدة داخل المؤسسات الجامعية والبحثية، تعتمد على الاستفادة من مخرجات البحوث العلمية، ونتائجه؛ وذلك من خلال تسويقها، وتحقيق منفعة مشتركة بين طرفي

علمية التسويق، ومن ضمن العوامل التي تساعد على خلق مناخ للتغيير ما يأتي:

١ - الوعي بأهمية التغيير:

تنمية الوعي بضرورة التغيير Increase Urgency الخطوة الأولى، والأكثر أهمية في جهد التغيير الناجح، فضلاً عن ضرورة أن يكون القائد عصا التغيير Make Change Stick، من خلال خلق ثقافة تنظيمية جديدة، وقوية، وداعمة لطرق جديدة للعمل^(١)، وهذا الأمر يستلزم من القيادات التوجه نحو ثقافة التميز البحثي، والاستفادة من نتائج البحوث، وليس مجرد إجراء البحوث كهدف في حد ذاتها أي: ربط تميز البحوث، وقيمتها العلمية بمدى إمكانية تسويقها، وتحويلها إلى منتجات أو مخترعات أو غيرها.

ومن الأسس الكامنة وراء إحداث التغيير الثقافى، وعى الأطراف المعنية بأهمية تسويق البحوث العلمية، وضرورة ترجمتها إلى ما يفيد مؤسسات المجتمع المختلفة، فهم الأفراد، ووعيهم بفوائد التغيير يجعلهم أكثر مشاركة في التغيير، والعمل على إنجاحه، فضلاً عن أن قدرة الأفراد على التكيف مع التغيير قد تقلص إذا لم يدركوا النتائج المترتبة على مقاومة التغيير^(٢)، ومن ثم لابد من طرح سؤال هام، وهو لماذا

(1) Human Resources Organizational and Employee Effectiveness ,**Change Management Leadership Guide**, Ryerson University, Canada, 2011, pp. 11-14.

(2) The Queensland Government Chief Information Office, **Change Management Best Practices Guide Five (5) key factors common to success in managing organisational change**, the [Australian](http://www.qgcio.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/Architecture%20and%20Standards/Information%20Standards/Toolbox/Software%20Licence%20Management/Te). Change Management Plan Workbook and Template Available at: <http://www.qgcio.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/Architecture%20and%20Standards/Information%20Standards/Toolbox/Software%20Licence%20Management/Te>

التغيير؟ ومن خلال هذا السؤال يمكن تحديد الأسباب التي تندلع لضرورة إحداث التغيير، ولتوضيح ذلك ينبغي للقيادات القيام بإجراء عملية تشخيص لإبراز نقاط القوة، والضعف سواء كانت داخلية، أم خارجية، والتي على إثرها يمكن تحديد مختلف الأسباب التي تستدعي إحداث التغيير الثقافى المطلوب^(١).

٢- التخطيط لإحداث التغيير:

يُعد التخطيط من العوامل الحاسمة لنجاح التغيير الثقافى داخل المؤسسة، فعملية التخطيط تساعد على إحداث التغيير المنشود؛ وذلك من خلال تقييم الوضع الحالى، وتحديد ما هو المراد تحقيقه مستقبلياً، وهو يجيب على سؤال كيف يحدث التغيير؟ وعملية التخطيط للتغيير تتضمن ما يلي^(٢):

- وضع رؤية واضحة للتغيير الثقافى Setting A Clear Vision، والتي تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها، " فجهود التغيير تبدأ بالرؤية، وتحديد ما إذا كان التغيير بفعل عوامل خارجية (سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية) أو داخلية (سياسة المنظمة أو الهيكل التنظيمي)، وتوضيح اتجاه التغيير "^(٣).
- تطوير استراتيجية، وخطة للتغيير Developing the Change Stratiges and Plan. " وضع استراتيجية تكفل تحقيق الرؤية، ويتم ترجمتها إلى خطة متكاملة تمثل " خارطة الطريق" لتحقيق هذه الرؤية، فبدون خطة استراتيجية

mplates/slm_change_management_plan_template.doc, access at 29-12/2015, p.2.

(^١) سعيد يسعمر، الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001)، ص255.

(^٢) The Queensland Government Chief Information Office, **Change Management Best Practices Guide Five (5) key factors common to success in managing organisational change**, Op,cit, p.4.

(^٣) Human Resources Organizational and Employee Effectiveness ,**Change Management Leadership Guide**, Op,cit, p.5.

ورؤية، فإن جهود التغيير لا تكون ناجحة" ⁽¹⁾.

٣- تتبع التغيير الثقافي Tracking Cultural Change :

ويقصد بتتبع التغيير الثقافي، تقييم ما إذا كانت الثقافة المنشودة تتحقق من خلال الممارسات، والاتجاهات، والسلوكيات، أو ما إذا كانت هناك قضايا، أو تحديات ينبغي معالجتها، والتي يمكن أن تقوض الثقافة والافتراضات الكامنة وراء التنظيم، ولقد استخدمت في الولايات المتحدة أداة لتقييم الثقافة التنظيمية The Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI)، وهي أداة مفيدة للقيادات؛ للتعرف على الثقافة السائدة، ولدعم ثقافتهم المنشودة، وأنه من الممكن إجراؤها في فترات متباعدة كآلية لتتبع قضايا الثقافة، أو مدى توافقها مع الأداء ⁽²⁾.

٤- تحقيق الاتصالات الفعالة :

تعتبر الاتصالات بعداً مهماً في تأثير القيادات على الأفراد داخل المؤسسة" فالاتصال عملية ديناميكية، ومستمرة تسهل عملية تبادل الأفكار، والمعلومات، وفهم الرؤى للمستقبل المنشود، ومن ثم فالاتصال الفعال مرتبط بالتغيير الثقافي من خلال

(1) Human Resources Organizational and Employee Effectiveness ,Change Management Leadership Guide, Op,cit, p. 6.

(2) Orla O'Donnell, Richard Boyle, **Understanding and Managing Organisational Culture**, CPMR Discussion Paper 40, the Institute of Public Administration, Ireland, 2008, p.71.

دعم السلوك المطلوب" ^(١)، ومن ثم فإن للقيادات تأثير في هذا الأمر، نذكره فيما يلي:

أ- **تعزيز الاتصال:** بين الباحثين، والعلماء، وبين جهات تسويق البحوث العلمية، والمستفيدين من مخرجات البحوث العلمية، ونتائجه، وذلك من خلال التوعية بأهمية الاتصال، واستمرارية، فضلاً عن وضوح خطوط الاتصال، ووضع استراتيجية واضحة لتحسين عملية الاتصالات داخل المنظمة، أو خارجها بما يسهل تحقيق الأهداف، فالقيادات تحتاج إلى أن تكون قادرة على تحليل المواقف المختلفة، فضلاً عن تحقيق نتائج إيجابية من عملية الاتصال من خلال ما يأتي ^(٢):

- فهم الأفراد للمشكلة، أو للموضوع، مما سينعكس عليهم من خلال تغيير سلوكياتهم: وهذا يعنى ضرورة توافر المعلومات الكاملة، والدقيقة عن تسويق البحوث العلمية من حيث كيفية تسويقها، والجهات المسؤولة عن ذلك، ومدى الاستفادة الفردية، والتنظيمية منها.
- تحديد ما الذي نحتاجه بالفعل: وقد تكون هذه الحاجة حالية، أو مستقبلية.
- مناشدة الجانب العقلاني للأفراد، واتخاذ القرارات بناءً على التفكير العقلاني.
- العناية بنظام معلومات يوفر معلومات دقيقة وكافية عن كافة البحوث التطبيقية والأساسية الجامعية، والمشاريع البحثية، وغيرها، مما يؤثر على

(¹)Susanne C. Moser and Lisa Dilling, **Creating A Climate for Change “Communicating Climate Change and Facilitating Social Change “**, (New York: Cambridge University Press, 2007), p.492.

(²)Susanne C. Moser and Lisa Dilling, **Creating A Climate for Change “Communicating Climate Change and Facilitating Social Change “**, Op.cit, pp.495، 496، 498.

التفاهم، والتواصل داخل الجامعات، وبين الجامعة، والمؤسسات المجتمعية⁽¹⁾.

ب- **خلق مناخ مفتوح للاتصالات:** تساعد عملية إيجاد مناخ مفتوح للاتصالات على فهم معتقدات المؤسسة، وقيمها، واتجاهاتها من خلال استخدام كافة وسائل الاتصال الرسمية، وغير الرسمية، واللفظية، والكتابية ومع التطورات التكنولوجية الحديثة قد يتم استخدام وسائل منها "الإعلام الإلكتروني Electronic Media كالبريد الإلكتروني Electronic Mail" كوسيلة لتحقيق الاتصالات الفعالة الذي يسمح للاتصال الفوري وغيرها من الوسائل الأخرى⁽²⁾، أو من خلال عقد مقابلات، أو اجتماعات للتواصل الفعال الأمر الذي يسهم في بناء الثقة في العلاقات مع كافة الأطراف، والتي تُعد الأساس لمناخ الاتصالات المفتوحة⁽³⁾.

ج- **تبادل الخبرات:** من خلال الاستعانة بمتخصصين من داخل المؤسسة، أو خارجها يكون لديهم خبرات، ووجهات نظر جديدة، ومتطورة بشأن نظام التسويق، والمشاكل التنظيمية، واقتراح أساليب العمل، والأدوات التي تحقق الاتصال الفعال مع بيئة المؤسسة، ووجهات التسويق، فضلاً عن تدريب الأفراد عبر اللقاءات، والبرامج

(1) Maaja Vadi, Toomas Haldma, Knowledge Transfer Through University-Industry Relations: Some Aspects Of Organizational Culture, **Estonian Discussions on Economic Policy**, Op.cit, p.503.

(2) World Health Organization, **Managing communication and the change process**, Health Service Planning and Policy-Making A Toolkit For Nurses and Midwives, Western Pacific Region, 2005, www.wpro.who.int/publications/.../hsp_mod5_F9E2.pd.., access at 12/1/2016, p.17.

(3) Jane Logan, Ellen Leppa, Mary Anne Hogue, Kathleen Moloney, Nay Malloy Howell, Pamela Bullard Vaughan, Libby Post, **Communication Skills For Managers**, National Food Service Management Institute, The University of Mississippi, Mississippi, 2001, pp.8-9.

التدريبية، وورش العمل، والتي من خلالها يمكن تعلم العديد من المفاهيم، والتصورات، والممارسات الإدارية المختلفة التي تساعد على الارتقاء بالبحوث، وتسويقها.

ومن ثم يتضح أن القيادة القوية هي عنصر أساسي في عملية التغيير الثقافي، وضمان تنفيذ الثقافة واستمراريتها، وذلك من خلال تأثيرها في حشد الأفراد، وتوجيه جهودهم ؛ لتحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في تبنى ثقافة جديدة تسعى إلى العناية بالاستفادة المتبادلة من مخرجات البحوث العلمية، ونتائجه.

- المجال الثاني: التمكين Empowerment.

يحقق التمكين عديد من الفوائد منها شعور الأفراد بالرضا، وبالإيجابية عن أنفسهم وعملهم، كما أنه يزيد من الدافعية، ويقصد بالتمكين تدعيم الجهات الفاعلة للبحوث العلمية (العلماء، والباحثين)، والجهات المسوق لها ؛ لإجراء عملية التسويق بفاعلية، ويكمن تأثير القيادات الجامعية فيما يلي:

- التمكين الثقافي، والعلمي من خلال جعل العلماء يشعرون بقيمتهم العلمية، وأهمية البحوث؛ وذلك من خلال تسويق نتائج بحوثهم، والاستفادة من أفكارهم استفادة علمية.

- التمكين الاقتصادي، أي تمكين جهات التسويق اقتصادياً من خلال توفير الموارد المالية من جراء الاستفادة من البحوث العلمية، وتحويلها إلى منتجات، أو مخترعات تعود بفائدة اقتصادية على كافة الجهات، ومن ثم نستطيع القول بأن هناك استفادة ترويجية، ومالية.

ومن ثم يُنظر إلى التمكين على أنه عملية، ونتيجة، فالتمكين كعملية يُنظر إليه على أنه بناء القدرات التنظيمية، أو زيادة مشاركة الفئات المستبعدة سابقاً في مجال تصميم أنشطة التنمية، وإدارتها، وتقييمها، والمشاركة بنشاط في عملية تشكيل المجتمع، واتخاذ القرارات، بينما يُنظر إلى التمكين كنتيجة حيث يؤدي إلى التركيز

على التعزيز الاقتصادي، وزيادة الحصول على الموارد الاقتصادية^(١).

وتتطلب عملية التمكين لتسويق البحوث العلمية من قبل القيادات الجامعية القيام بما يلي^(٢) :

١. تبادل المعلومات **Information sharing**: ويعني توفير المعلومات اللازمة بسهولة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، والشعور بالمسئولية، والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وهذا يدعم " الشفافية في المعلومات، وذلك من خلال دعم الاجتماعات المفتوحة ؛ للمناقشة لكافة أطراف عملية تسويق البحوث العلمية، وإرسال أو توصيل المعلومات، والإخبار بصفة عامة"^(٣).

٢. العمل باستقلالية **Working independence or autonomy**: ويقصد به العمل للدرجة التي تعطى الفرد حرية التصرف، والسلطة في تنفيذ المهام كجدولة العمل، وتحديد الإجراءات اللازمة، وكما تعنى الاستقلالية القدرة على ممارسة الاختيار، وتحمل المسئولية، والاعتماد الأقل على الرقابة المباشرة من قبل القيادات، وعدم التدخل في أعمال الآخرين، وتشير المجموعة المستقلة إلى هؤلاء الذين

(¹) Cecilia Luttrell and Sitna Quiroz, with Claire Scrutton and Kate Bird, **Understanding and Operationalising Empowerment**, Working Paper 308 Results of ODI research presented in preliminary form for discussion and critical comment, Overseas Development Institute, London, November 2009, p.5.

(²)Hamid Saremi, Empowerment as a New Approach in the Management, **Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences**, Thailand, 20-22 February 2015, p.10

(³)Ibid, p. 30.

يضطلعون مسؤولية القيام بعمل، أو إنتاج منتج من البداية إلى النهاية، وتنقسم المسؤولية فيما بينهم^(١).

وتوجد عدد من الآليات تساعد على دعم الاستقلالية منها تحقيق الحرية الأكاديمية داخل المؤسسات الجامعية، والبحثية " بمكوناتها الثلاثة حرية البحث Research Freedom of، وحرية التعليم Freedom of Teaching، وحرية التعبير، والنشر Freedom of Expression and Publication"^(٢)، بما يساعد على الابتكار، والإبداع البحثي دون قيود لاكتشاف، ونشر أفكار جديدة؛ الأمر الذي ينعكس على جودة البحوث، وتميزها.

وإلى جانب دعم الحرية الأكاديمية ينبغي على القيادات تقديم " فرص كافية للتدريب، والتنمية"، وأن تبذل جهوداً متضافرة؛ لإعطاء العلماء، والباحثين أكبر درجة من الحكم الذاتي، والاستقلال، وحرية التصرف في تنظيم العمل، والاستقلالية في اتخاذ القرار أتفي مكانا لعمل، خاصة إن تحقيق الاستقلالية تساعد على تحقيق مستوى عالٍ من التحفيز، والرضا الوظيفي، وتطوير الأداء^(٣).

٣- تهيئة بيئة مناسبة للتسويق؛ ومؤداه تأثير القادة في الثقافة التنظيمية من خلال

(¹) Claus W. Langfred, Neta A. Moyer, Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 6, 2004, pp. 934, 935.

(²) Richard C. Atkinson, Academic Freedom and the Research University, **Proceedings Of The American Philosophical Society**, Vol. 148., No. 2., June 2004, p.195.

(³) Tina Eaton Walley, Martyn Lowe, The Importance of Work and Job Autonomy and Independence to Professional Staff employed in Local Government at Different Career Stages, **International Journal of Applied HRM**, Vol. 1, Issue 3, www.managementjournals.com, access at 2/1/2016, p2.

تهيئة البيئة المناسبة التي تسهل عملية تسويق نتائج البحوث، ومخرجاتها، وهذا يتطلب أولاً تعزيز بيئة بحثية Research Environment تساعد على تطوير الممارسات البحثية الجيدة، وتعزز من ثقافة سلامة البحوث، وذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- سياسات، وممارسات، وإجراءات واضحة؛ لدعم الباحثين.
 - فرص التعلم، والتدريب، والتوجيه المناسبة؛ لدعم تطوير الباحثين.
 - نظم إدارة قوية؛ لضمان تنفيذ السياسات المتعلقة بالبحث، ووحدة البحوث، وسلوك الباحث.
 - توعية الباحثين بالمعايير، والسلوكيات المتوقعة منهم.
 - أنظمة داخل بيئة بحثية تحدد المخاوف المحتملة في مرحلة مبكرة، وآليات؛ لتوفير دعم للباحثين الذين بحاجة إلى المساعدة.
- وتُعد البيئة البحثية المناسبة التي تساعد على إجراء البحوث المتميزة شرط ضروري لتوفير بيئة تنظيمية داعمة؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث العلمية، فضلاً عن وضع قواعد، ولوائح منظمة لعملية تسويق البحوث، وتوفير الموارد المالية اللازمة، والبعد عن التعقيدات الإدارية، وذلك لتحقيق الممارسات التي تدعم الثقافة المنشودة، ولكي تقوم القيادات بتحقيق التمكين لأبد أن تأخذ في الحسبان تلك الجوانب التي تؤثر على نجاح التمكين، ومن ضمن هذه الجوانب ما يلي:
- تحديد الأوضاع داخل المنظمات التي تعزز، أو تقوض الشعور بالتمكين بين الأفراد

(1) Universities UK publications ,The concordat to support research integrity, London, July 2012, available at www.universitiesuk.ac.uk, access 10/12/2015, p 15.

داخل المؤسسة.

- مشاركة كافة الأطراف المعنية في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث، وفي حل المشكلات التي قد تواجه عملية تسويق البحوث العلمية، فضلاً عن المشاركة مع القيادات في وضع الرؤى، والخطط الاستراتيجية للتسويق، وتوفير فرص للتواصل بين الباحثين، والعلماء، وبين القيادات، وبين الجهات المستفيدة من تسويق البحوث.
- تقدير المبدعين، والمبتكرين، وإشعارهم بقيمتهم وقيمة أعمالهم العلمية، ومدى الفائدة التي ستعود على الجامعة، والمجتمع بصفة عامة.
- دعم الثقة، فنجاح التمكين يتوقف على ثقة العلاقة بين الشركاء (الباحثين، والعلماء، والجهات المستفيدة من نتائج البحوث العلمية).
- خلق بيئة عمل فكرية، ومادية فريدة من نوعها تساعد على تحقيق التمكين العلمي داخل المنظمة من خلال جعل المعرفة، والموارد متاحة، فضلاً عن ضرورة أن تكون القيادات موثوق فيها من قبل الباحثين، والعلماء، ولا بد أن يكونوا مدربين coach، وملهمين للآخرين inspire بدون التحكم الشديد control، والحث على التعاون، والتفاعل، وتبادل الخبرات بين العلماء، والباحثين، وطرح الأفكار الجديدة، وقبولها، ومن ثم فتعد القيادات بمثابة مسهلين Facilitate، ومستشارين Counsel أكثر من كونهم متحكمين Control^(١).

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد.

تؤثر القيادات على تسويق البحوث العلمية من خلال قدرتها على دعم ثقافة

(¹)Sarah L. Bodner B.A, **Dimensional Assessment of Empowerment in Organizations**, Thesis Prepared for the degree of Master of arts (industrial/Organization Psychology), University North Texas, May 2003, p 36.

التجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار، والاقتراحات الجديدة، وتشجيع روح المبادرة الفردية والجمعية، والاستعداد لتقبل التغيير، والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتكريم المبدعين، والمبتكرين، وينبغي على المؤسسات الجامعية، والبحثية السعي إلى تحقيق الابتكار على كافة مستوياته، فالابتكار له مستويات قد يكون على " مستوى المنتج Product level، أو مستوى الخدمة Service level، أو مستوى العملية Process level، أو المستوى التنظيمي Organisational level، أو على مستوى السوق Market level"⁽¹⁾، خاصة أن تسويق البحوث يرتبط بتحقيق الابتكار على مستوى البحث، وعملياته، وعلى مستوى المؤسسة.

وُعد الثقافة التنظيمية عامل مساعد أو معوق للجهود المبتكرة، فوجود سياسة للموارد البشرية الفعالة التي تدعم الابتكار هي الممارسة الرئيسة التي تحتاج إليها المؤسسات لإدارة الابتكار، فبناء مؤسسة مبتكرة، هناك حاجة إلى سياقات، أو هياكل تنظيمية مختلفة، فضلاً عن تشجيع المعايير التي تدعم الجهود الإبداعية، والاستكشافية، وتلك التي تدعم تنفيذ الأفكار، واستغلالها⁽²⁾.

(1) Natasha Munshi, Adegoke Oke, Phanish Puranam, Maria Stafylarakis, Steve Towells, Kathrin Moeslein, **Leadership for Innovation Summary Report** from an AIM Management Research Forum in cooperation with the Chartered Management Institute, Advanced Institute of Management Research, UK, 2005, p.8.

(2) Natasha Munshi, Adegoke Oke, Phanish Puranam, Maria Stafylarakis, Steve Towells, Kathrin Moeslein, **Leadership for Innovation Summary Report**, Op.cit, p.16.

وتسعى القيادات إلى دعم الابتكار، والتجديد من خلال عدة وسائل لعل من أبرزها:**أولاً: الشراكة بين المؤسسات الجامعية والبحثية، ومؤسسات المجتمع:**

ويقصد بها بناء ودعم شراكات تربط بين الأوساط الأكاديمية والبحثية، وبين المؤسسات والجهات المستفيدة من نتائج البحوث العلمية، ومخرجاتها، وتتضح قيمة هذه الشراكة في اتخاذ القرارات من قبل الباحثون، والعلماء حول البحوث الأكثر قيمة للصناعات، والمؤسسات المختلفة، والعمل على أن يكون هناك خطوط واضحة؛ لاستثمار وتنفيذ وتسويق الاختراعات، والاكتشافات التي طورت في المختبرات الجامعية، والمراكز البحثية، ومن ثم فإن هناك فوائد ناتجة عن الشراكة، والتعاون تعود على المؤسسات البحثية، وعلى المجتمع بصفة عامة لعل من أبرزها:

- تحسين فهم احتياجات السوق، ومشكلات الصناعة، وكافة المؤسسات المجتمعية.
- تعزيز الابتكار العلمي؛ من خلال تعلم كيفية تطبيق المعرفة العلمية لحل مشاكل الأعمال الحقيقية.
- تحقيق عديد من الفوائد الاقتصادية، وتشمل وظائف جديدة، ومنتجات جديدة على السوق.

وفي سبيل دعم الشراكة وضعت تشريعات في عديد من الدول؛ لعل من أبرزها قانون بايه دول " Bayh-Dole Act " لعام ١٩٨٠، والذي عزز التعاون بين القطاعين العام، والخاص؛ من خلال تشجيع تسويق البحوث التي تمويلها الحكومة، والجامعات، وغيرها من الكيانات غير ربحية؛ للاحتفاظ ببراءات الاختراع، وكما ينص القانون على حق الحكومة بالتدخل، وحماية الملكية إذا فشل الباحثين الأكاديميين لمتابعة التطبيق العملي لأفكارهم، وقبل صدور قانون بايه دول، كان ينظر إلى الجامعة على أنها مختبرات؛ لإجراء البحوث دون اهتمام يذكر للتطبيقات التجارية، ومن ثم أوجد القانون بيئة تشجع الشراكات، والترجمة السريعة للبحث العلمي في صورة تطبيقات

موجهة للسوق^(١).

- أشكال الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية :

تتعدد أشكال الشراكة بين الجامعات، والمؤسسات المستفيدة من نتائج البحوث العلمية، ومخرجاتها، ما بين التمويل المشترك Co-Funding، والإنتاج المشترك للبحوث Co-Design and/or Co-Production of Research، ومراكز البحوث المشتركة Joint Research Centres، والكراسي المشتركة، والعقود البحثي Joint Chairs and Research Contracts، وقد تُبنى مثل هذه الشراكات على العلاقات الثنائية، أو متعددة الأطراف^(٢)، ويمكن توضيح أشكال الشراكة في الجدول التالي:

جدول (٢) : يوضح أشكال الشراكات بين الجامعات، والمؤسسات المجتمعية^(٣).

النموذج	التوصيف	درجة الاستخدام
دعم البحوث غير المقيد Unrestricted research support	تقدم الشركة، أو المؤسسة مع الجامعة البحثية دعم غير مقيد، والذي يسمح للشريك الأكاديمي للعمل مع درجة عالية من الاستقلالية، وتخصيص الأموال عند الحاجة.	يستخدم على نطاق واسع.

^(١) Christopher Paul Milne, Ashley Malins, **Academic-Industry Partnerships for Biopharmaceutical Research and Development: Advancing Medical Science in the U.S.**, project by a grant from the Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, Tufts Center for the Study of Drug Development, Tufts University School of Medicine, Boston, Op.cit, p.4.

^(٢) Russell Group ,The Economic Impact of Research Conducted in Russell Group Universities, Op.cit, p.10.

^(٣) Christopher Paul Milne, Ashley Malins ,**Academic-Industry Partnerships for Biopharmaceutical Research and Development: Advancing Medical Science in the U.S.**,Op.cit, pp.14-15.

النموذج	التوصيف	درجة الاستخدام
الباحث الرئيسي Principal investigator	تُعقد الشركة اتفاق مع باحث رئيسي واحد للبحث عن مشكلة معينة، مع توافر الموارد اللازمة، والتوجيه بشأن الأهداف البحثية.	يستخدم على نطاق واسع
شركة واحدة / جامعة واحدة One company/one university	تختار الشركة الجامعة مع عدد من الباحثين الرئيسيين الذين يعملون في منطقة معينة، أو ذات الصلة بالدراسة مع عقد اتفاق؛ لتسهيل تبادل المعلومات، والموارد في التزام طويل الأجل؛ لبناء علاقة مستمرة، وتطوير قاعدة معرفية قوية.	يستخدم على نطاق واسع.
الرسوم مقابل الخدمة Fee-for service	تحدد الشركة المشكلة، والحل، وعقود المشاريع لجامعة واحدة، أو أكثر.	يستخدم على نطاق واسع.
رأس المال الاستثماري Venture capital	تقدم الشركة الخبراء مع توافر المال لبدء الشركة مع التركيز على مشكلة معينة عبر دعم صناديق رأس المال الاستثماري مستثمر من القطاع الخاص، أو صناديق رأس المال الاستثماري للشركات.	على نحو متزايد ومتطور.
تأسيس مختبر صغير Corporate mini-lab/ "bioclusters"	يستخدم باحثون الشركة مختبرات الجامعة، والمرافق، أو للجمع بين الخبرة من العلماء الأكاديمي مع قدرات، وموارد تطوير صناعة.	تستخدم بشكل متزايد.
اتحاد الجامعات University consortium	توظف الشركة خبراء من عدة جامعات؛ للتعاون في حل تفاقم مشكلة الوصول إلى مصادر المعلومات، والمهارات في نهج شمولي.	نادرة، ولكن تستخدم بشكل متزايد.
مؤسسة كبيرة Large institute	تقدم الشركة هبة كبيرة لتمويل المؤسسات الأكاديمية القائمة أو تنشئ مركزاً جديداً داخل الجامعة مع عدد من الباحثين لمعالجة نفس المشكلة.	نادرة، ولكن تستخدم بشكل متزايد.
مسابقة Competition	شركة تلتزم الأفكار من العلماء، والباحثين، واستخدام وسائل صالحة لتقييمهم، مع تقديم الدعم لهم، وعقد الاتفاقات لمزيد من الدعم.	الناشئة.
نماذج لتقاسم المخاطر Risk-sharing models	ترتيبات مرنة والتي يتم تقاسم المخاطر والسيطرة على المشروع البحثي مع المؤسسات الأكاديمية كالمشاركة في المخاطر المالية، وفي تقسيم العائدات من التسويق على أساس المساهمة النسبية.	الناشئة.

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق الشراكة بين المؤسسات الجامعية والبحثية، وبين المؤسسات المجتمعية الصناعية، أو التجارية، أو التعليمية، أو غيرها، أي: كافة الجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية، لعل من أبرزها⁽¹⁾:

(1) Gail Edmondson, Lori Valigra, Michael Kenward, Richard L Hudson, Haydn Belfield, **Making Industry –University Partnerships Work**

١. قيادة جامعية حيوية لديها من القدرة التأثيرية على إحداث شراكة ناجحة، وذلك من خلال ما يلي:

■ تكوين فريق توجيهي مشترك Joint Steering Group، حيث تتضمن القيادات أكاديميون، ومديرين تنفيذيين.

■ جعل أهداف الشراكة، وفوائدها واضحة لأعضاء هيئة التدريس، وكافة المجتمع الأكاديمي.

■ تصميم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوفير الموارد اللازمة ؛ لإدارة التحول الثقافي الذي يؤكد على وجود أولوية واضحة ؛ للاستفادة المتبادلة من تسويق البحوث العلمية للتعامل مع الصناعة، ولصالح المجتمع بصفة عامة.

٢- الرؤية المشتركة، وتطوير استراتيجية بين المؤسسات الأكاديمية، والمؤسسات المجتمعية: فالخطوة الأولى لشراكة صحية تقييم نقاط القوة البحثية في الجامعة، وتقييم الكفاءة البحثية للشركة ؛ للتعرف على الفرص الواعدة للتعاون، وفي ضوء التقييم يتم القيام بالتالي:

- تضع القيادات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية المستفيدة من تسويق البحوث التحديات البحثية التي تشكل أولوية عالية على حد سواء، وتشجيع مستوى عالي لتبادل المعلومات، والعصف الذهني للتركيز على المجالات المهمة.
- فهم الأنواع الثلاثة من الشراكة: الاستراتيجية strategic، والتشغيلية operational، والمعاملاتية transactional، والعمل على اختيار النوع من الشراكة الذي يتناسب مع احتياجات الجامعة والمؤسسات،

Lessons from successful collaborations, report, 2012 Science|Business Innovati on Board AISBL, London, pp 8-9.

فالشراكة الاستراتيجية Strategic Partnerships تعمل من خمس إلى عشر سنوات وتحتاج إلى اتفاقات مرنة، فالمعرفة التي تنتج من خلال التعاون تؤثر على البحث المستقبلي في الجامعات، واستراتيجية المؤسسة، أما الشراكة التشغيلية: operational Partners فهي مشروع بحثي مشترك، أو معمل للبحث والتطوير، وتعمل من سنة إلى ثلاث سنوات، وهي مفيدة لبناء علاقات تؤدي إلى شراكة استراتيجية، وأخيراً شراكة المعاملات: Transactional Partnerships كاتفاقية تنفيذية لتعليم مقرر، والذي قد يقود إلى عمل مشاريع أكبر في المستقبل، والذي قد يؤدي إلى ظهور شراكة استراتيجية.

▪ السعي إلى شراكة متساوية من خلال اتخاذ قرارات مشتركة، والشراكة الناجحة تستند على ثقافة الفوز win-win بالنسبة لجميع الأطراف.

٣- إنشاء هياكل جديدة ؛ لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية والبحثية، وبين المؤسسات المجتمعية، ورجال الأعمال كما هو الحال في " إنشاء المعهد الأوروبي للتكنولوجيا (EIT European Institute of Technology) الذي يهدف إلى الابتكار، ونقل المعرفة، وزيادة الروابط مع الصناعة ؛ من خلال ترجمة نتائج البحوث، والتعليم في حلول مبتكرة للمؤسسات المختلفة، كما يتضمن تركيبة متوازنة من رجال الأعمال، والخبرات الأكاديمية في الهيئة الإدارية للمؤسسة، وتكوين مشاريع مشتركة تتضمن الجامعات، والمؤسسات البحثية، ورجال الأعمال " (١).

٤- استثمار العلاقات على المدى الطويل من خلال التخطيط طويل المدى للشراكة، وبناء جسور اتصالات قوية مع فريق الجامعة، وذلك من خلال استخدام

(١) Georg Winckler, Erkki Leppivuori, Gillian McFadzean, Leif Kjaergaard, Office for Official Publications of the European Communities, **Improving Knowledge Transfer Between Research Institutions and Industry Across Europe**, Belgium, 2007, pp. 11-12.

الاجتماعات المباشرة بانتظام، وتطوير اتصالات مستمرة لاستكمال الاجتماعات، وتشجيع تبادل العاملين من الشركة إلى الجامعة ومن الجامعة إلى الشركة⁽¹⁾.

ثانياً: التحفيز Motivation.

يساعد التحفيز على تحقيق أهداف العمل، وأهداف الأفراد داخل المؤسسة من خلال كونه منشط للسلوك البشري، لذلك يجب على القائد عند إحداث تغيير لثقافة المنظمة أن يركز على تغيير سلوك الأفراد، ولكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يدركوا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد كالمكافآت مثلاً، وفي حالة عدم الاستجابة للتغيير، وعدم تعديل الأفراد لسلوكهم توضح لهم القيادات النتائج الضارة المترتبة على ذلك، ويولي تغيير سلوك الأفراد عملية الاتصالات المكثفة التي تحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة، ووضع برامج تدريبية؛ لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة، فالتحفيز ينطوي على مجموعة من المعتقدات، والتصورات، والقيم، والمصالح، والإجراءات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، فمن خلال التحفيز قد يتم دعم ثقافة معينة أو تقويضها، وللقيادات تأثير كبير في استخدام التحفيز كمجال لترسيخ ثقافة تسويق البحوث العلمية، وذلك من خلال ما يلي:

١- إدراك ما يحفز العلماء، والباحثين داخل المؤسسة لتسويق البحوث، فلا بد من تلبية احتياجاتهم، وفهم طرق التحفيز، وكيفية تحفيزهم؛ لتسويق إنتاجاتهم العلمية، فمثلاً قد يتم استحداث جوائز علمية لأفضل البحوث، والتي سيستفاد من نتائجها، فضلاً عن توفير بيئة عمل مناسبة لإجراء البحوث، فالقيادات تقع

(1) Julio A. Pertuze, Edward S. Calder, Edward M. Greitzer and William A. Lucas, Best Practices for Industry – University Collaboration, MIT Sloan Management Review, Vol.51, No.4, Summer 2010, p. 85.

على عاتقها مسؤولية التأكد من أن مكان العمل مناسب، ومهياً للعلماء والباحثين ؛ لإجراء البحوث المبتكرة، ويقع على القائد التأكد من أن العاملين سعداء ومتحمسين للعمل، ولديهم الدافعية لتحقيق الابتكار، والتميز البحثي بما يسهم في الاستفادة من مخرجات البحث العلمي وتسويقها، وقد تستخدم القيادات أساليب متنوعة في ذلك منها على سبيل المثال وجود ما يسمى بخدمات الملكية الفكرية Intellectual Property Services كما هو الحال في جامعة ولاية يوتا، حيث توجد وحدة الجامعة داخل الشركات التجارية مكرسة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس، والعلماء، والباحثين، وإدارة حماية الملكية الفكرية، وتسويق بحوث الجامعة، ودعم المؤسسات في المناطق المحيطة^(١).

٢- الأفراد يختلفون فيما بينهم في طرق التحفيز التي تشبع حاجاتهم، ومن ثم ينبغي أن تستخدم القيادات أساليب تحفيزية مختلفة، وعدم الاعتماد على طريقة أو أسلوب واحد فلا بد من التنوع، والتعدد في أساليب التحفيز المتبعة، فمثلاً هناك أنماط مختلفة من أساليب التحفيز في أماكن العمل منها " المكافآت المالية Money، والترقيات Promotions، والمسميات الوظيفية Job Titles، ومكاتب جذابة Attractive Offices، والثناء من قبل القيادة أو الزملاء Praise From The Boss or Peers، والمكافآت والامتيازات Bonuses and Perks " ^(٢).

٣- الاطلاع، والاستناد إلى تجارب بعض الدول، والدراسات العلمية ؛ لتحديد

(¹) Office of Innovation and Entrepreneurship Economic Development Administration In consultation with: National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship ,**The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation and Entrepreneurship in Focus**, U.S. Department of Commerce, Washington, October 2013, p.11.

(²)Lydia Banks ,**Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees**, Coastal Training Technologies Corp, Virginia, 1997, p.48.

استراتيجية واضحة حول نظم التحفيز، وأساليبها التي تتناسب مع طبيعة المجتمع العلمي، والبحثي، فضلاً عن الاستفادة من الفرص المتاحة في الواقع؛ لتطبيق نظام مستمر للتحفيز.

٤- أن تراعى القيادات المعاملة العادلة في استخدام أساليب التحفيز في أماكن العمل، فالباحثين، والعلماء يريدون التقدير، والاعتراف بجهودهم، وبياناتهم العلمية والبحثية^(١).

٥- استخدام القيادات أساليب جديدة للتحفيز منها على سبيل المثال ما يطلق عليها اللغة المحفزة *Motivating language* حيث تؤثر التعبيرات اللفظية المحفزة تأثير كبير على العلماء، والباحثين، فاللغة التحفيزية تؤكد على أن الاستخدام المتعمد والاستراتيجي لحديث القائد في شكل خطابة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة^(٢)، وتركز نظرية تحفيز اللغة على ثلاث أنماط من الخطابات تهتم بالأبعاد التالية: " صنع المعنى *Meaning-Making* فمن خلال اللغة يعزز القائد الثقافة التنظيمية، والقواعد، والقيم، والسلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمنظمة، والتعاطف *Empathetic* الذي يعمل على خلق الروابط الشخصية، والعلاقات الإنسانية بين القائد، والباحثين، وإعطاء الاتجاه *Direction-Giving* فاللغة التي تحد من عدم اليقين وتوضح الأهداف تؤثر على أداء العمل *Job Performance*، والرضا الوظيفي *Job*

(١) Kelli Burton, **A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving**, SPEA Honors Thesis Spring Indiana University, May 2012, p. 29.

(٢) Jacqueline Rowley Mayfield, Milton Ray Mayfield, and Jerry Kopf, The Effects of Leader Motivating Language On Subordinate Performance And Satisfaction, **Human Resource Management**, Vol. 37, No. 3 & 4, Fall / Winter 1998, p. 241.

"Satisfaction"^(١).

٦- اعتماد القيادات في التحفيز على تقييم الأداء البحثي، ومدى تحقيق العلماء والباحثين لأهدافهم العلمية والبحثية، فقياس التقدم في الأداء من خلال قياس العمل Job Measures يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة، واستراتيجيتها المتعلقة بتسويق البحوث فمثلاً يمكن حصر أعداد البحوث العلمية التي تم تسويقها، وفي هذا الأمر ينبغي على القائد أن يضع في اعتباره الخطوط الإرشادية التالية^(٢):

- التأكيد على أن قياس الأداء طريقة إلى الارتقاء، وتحقيق النمو الذاتي، بدلاً من كونه وسيلة للرقابة.
- التأكيد على تقييم العمليات، والتعرف على نتائج التقييم ؛ للمساعدة في تحقيق التنمية الذاتية.
- تطوير اتفاق على أدوات التقييم بمشاركة أعضاء المنظمة.

تُعد نظم تقييم البحوث العلمية وسائل يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق الابتكار العلمي، ومدى إمكانية الاستفادة من البحوث بما يساعد على سهولة تسويقها، فضلاً عن كونها تُعد وسيلة للتحفيز ؛ لإجراء مزيد من البحوث المتميزة، وهناك عديد من الدول التي اهتمت بنظم تقييم البحوث العلمية لاختيار تلك البحوث التي يمكن تسويقها، منها على سبيل المثال: أستراليا التي أدخلت نظام تقييم مخرجات البحوث في عام ١٩٩٠ A System of Evaluating Research Output، فنظام التقييم في البداية اعتمد على مقدار النشر Bibliometrics، ونتيجة لهذه

(١) William Tobias Holmes, **The Motivating Language of Principals: A Sequential Transformative Strategy**, Master of Arts, College of Education, University of New Mexico, 1988, p.6.

(٢) Lydia Banks, **Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees**, Op.cit, pp.38 -39.

السياسة ازدادت حصة أستراليا من المنشورات في المجالات الكبرى من ٢,٢ ٪ إلى ٢,٨ ٪ خلال عام ١٩٩٠، إلا أنها بدأت في مراجعة نظام تقييم البحوث، فالجامعة الوطنية الأسترالية (على سبيل المثال) تهدف إلى تعديل نظام تقييم البحوث إلى الأخذ بمراجعة الأقران حيث تسعى إلى توفير آلية تعكس واقعية جودة البحوث، بدلاً من الاعتماد على مؤشرات كمية، ومن ثم فإن نظام التقييم يساعد على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للجامعات^(١).

وفي هولندا أنشئ نظام تقييم التعليم في عام ١٩٨٨ A System of Evaluating Education لتقييم البحوث في عام ١٩٩٣، وهذا النظام قائم على التقييم الذاتي كل ثلاث سنوات الغرض منها التحضير للتقييم الخارجي الذي يُجرى كل ست سنوات، ويقوم بالتقييم الخارجي لجان دولية تستخدم Bibliometrics، ويهدف نظام التقييم إلى تحسين نوعية البحوث من خلال التقييم وفقاً للمعايير الدولية للجودة، بما يسهم في تحقيق سمعة جيدة للباحثين الذين يحصلون على تقييم أفضل^(٢).

وفي تقييم البحوث العلمية يتضح تأثير القيادات في وضع إطار فكري لتقييم البحوث العلمية، واعتبارها من الأمور الأساسية في المجتمع الجامعي، والبحثي؛ لمعرفة نواحي القوة والضعف، وانطلاقاً من تحقيق التميز البحثي في المؤسسات الجامعية في ظل البيئة التنافسية التي تتطلب الابتكار، والتجديد المستمر، وبما يساعد على ربط البحوث باحتياجات المؤسسات الأمر الذي يسهم في تيسير تسويقها فيما بعد.

(¹)Aled ab Iorwerth, **Methods of Evaluating University Research Around the World**, Working Paper, Department of Finance ,Canada, March 2005, p.45.

(²) Aled ab Iorwerth ,**Methods of Evaluating University Research Around the World**, Op.cit, pp. 46 ،72.

ومن ثم لابد من العمل على اختيار أساليب التقييم التي تتناسب مع المؤسسة الجامعية، خاصة أن هناك أساليب متنوعة لتقييم البحوث العلمية منها^(١) :

- **التحليل الاقتصادي Economic Analysis**: ويتضمن تحليل مقارن لتكاليف المدخلات، والمخرجات ؛ ويهدف إلى تقييم ما إذا كانت الفوائد تفوق تكلفة الفرصة البديلة، وتحقيق الكفاية، وهناك ثلاثة أنواع من التحليل الاقتصادي: تحليل فعالية التكاليف (CEA) Cost-Effectiveness Analysis، وتحليل التكلفة- المنفعة (CUA) Cost-Utility Analysis.
- **استعراض الأقران Peer Review**: ومفاده مراجعة مخرجات البحوث من قبل النظراء، وعادة أكاديميين آخرين في نفس المجال أو مماثل له، انطلاقاً من أن الخبراء المتخصصين مؤهلون ؛ لتقييم نوعية العمل البحثي للآخرين.
- **المؤشرات Bibliometrics**: ويستخدم التحليل الكمي لقياس أنماط النشر، والاقتباس، وبراءات الاختراع.
- **المقابلات، وزيارات الموقع Site Visits**: زيارة من قبل لجنة لإدارة، وتقييم المؤسسات تتألف عادة من سلسلة من الاجتماعات على مدى يوم، أو أكثر مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وتستخدم للحصول على معلومات حول الموضوع، أو المعلومات البحثية بطريقة أكثر تفصيلاً.

ويتضح مما سبق، أن تقييم البحوث عملية تقوم على التحليل النقدي للبيانات، والمعلومات، والمعرفة الأمر الذي يؤدي إلى حكم الجدارة، ومن ثم فهي تستخدم الأدوات، والتقنيات ؛ لتعزيز الإنتاجية، والسمعة العلمية، وتأثير أعمال أبحاثهم على

(¹)Susan Guthrie, Watu Wamae, Stephanie Diepeveen, Steven Wooding and Jonathan Grant, **Measuring Research A guide to Research Evaluation Frameworks and Tools**, prepared for the Association of American Medical Colleges, Cambridge, July 2013, p.4.

المجتمع بصفة عامة.

المجال الرابع: نمط القيادة Leadership style.

نظراً للطبيعة المختلفة للبحث العلمي، وثقافة العلماء، والباحثين، الأمر الذي يتطلب الوضع في الحسبان نمط قيادة مناسب للبحث العلمي، والباحثين، والمنظمة، ولطبيعة العمل بها؛ بما يساهم في تحقيق أهداف تسويق البحوث العلمية، ودعمها، ومن ثم لابد من العناية ببعدين مهمين من قبل القيادات؛ لاختيار النمط القيادي المناسب⁽¹⁾:

- نظام القيم الذي يحكم العاملين داخل المنظمة، فالقيم تفضيلات تنعكس في قرارات القائد، وتوجهاته، ومن ثم يجب أن يثق العاملين فيه.
- فلسفة الفرد، وتوجهاته الفكرية حول ما هو السلوك المناسب للقائد، فقد يعتقد بعض القيادات أن الناس يجب أن يتم إجبارهم على العمل، ومن ثم فقد يتسم بالنمط التسلسلي الاستبدادي في القيادة في حين
- يعتقد البعض الآخر أنه ينبغي الاستجابة، ومراعاة احتياجات العاملين، ومن ثم تطبيق النمط الديمقراطي في القيادة.

ولقد أشارت عدد من الدراسات أن نمط القيادة يؤثر على السياق التنظيمي، والممارسات التسويقية، حيث أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على تنفيذ ممارسات التسويق، فالقائد يعمل على حشد الأفراد، وحملهم على التفكير في حلول؛ لتفعيل

(1) Jaroslav Gonos, Peter Gallo: Model for leadership style evaluation, **Management**, Vol. 18, No. 2, 2013,p.158.

التسويق، ومساعدتهم لتطوير إمكاناتهم الكاملة^(١)، كما أشارت دراسات أخرى أن أسلوب القيادة التشاركي له علاقة إيجابية مع التوجه نحو السوق، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الاستبدادية والتوجه نحو السوق، ومن ثم فالوعي بدور القائد وتأثير أساليب القيادة توفر تفسير جزئي لماذا عملية تطوير ثقافة التسويق الموجهة عملية معقدة وبعيدة المنال في بعض المنظمات^(٢)، ومن ثم تُعد أنماط القيادة عاملاً حاسماً في تطوير الممارسات التسويقية داخل المؤسسات، إلا أنه على الرغم من تعدد أنماط القيادة نجد أن تسويق البحوث العلمية يتطلب أنماط معينة من القيادة، بما يتناسب مع طبيعة المجتمع البحثي، ويمكن توضيح الأنماط القيادية المناسبة على النحو الآتي:

أ- نمط القيادة الديمقراطي (التشاركي) (The Democratic (Participative) Style: ويتسم هذا النمط بتوطيد العلاقة التشاركية بين القيادات، وجهات التسويق، والباحثين والعلماء، فالإتصال في اتجاهين، حيث يتم مناقشة المهام، والقرارات، والإجراءات، مع الأخذ في الحسب آراء الأفراد واستشاراتهم بعناية، فضلاً عن مشاركتهم في إجراء عمليات التقييم، وتحديد الأهداف^(٣)، كما يعتني هذا النمط بالمشاركة في صنع القرارات ذات الصلة انطلاقاً من أن الأفراد أقل قدرة على المنافسة، وأكثر تعاونية عندما يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي يزيد التزامهم بتنفيذ القرار، كما يركز النمط القيادي على إشباع حاجاتهم، وتحقيق مستوى عالٍ

(١) Adam Lindgreen, Roger Palmer, Martin Wetzels, Michael Antioco ,**Do Different Marketing Practices Require Different Leadership Styles? An Exploratory Study**, Research Memorandum 76, UK, February 2008,p. 23.

(٢) Zorah Abu Kassim, Mohamed Sulaiman, Market Orientation And Leadership Styles Of Managers In Malaysia, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6, Iss. 2, 2011, p.243.

(٣)Jaroslav Gonos, Peter Gallo: Model for leadership Style Evaluation, **Management**, Op.cit, p.162.

من الأداء من حيث النوعية، والكمية؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الإنتاجية والرضا، وتقديم التشجيع والمساعدة، والعثور على العملاء، وإعطاء التغذية الراجعة على نتائجهم، ومنحهم التقدير، والاعتراف، والمساعدة في حل المشكلات المختلفة^(١).

إن تسويق البحوث العلمية تحتاج إلى تبادل الأفكار، وتحويلها إلى خطة عمل، ومن ثم الالتزام بتنفيذها، هذا النمط يُفضل بشكل كبير في عديد من المؤسسات خاصة المؤسسات الجامعية، والبحثية.

ب- نمط القيادة التحويلي Transformational Leadership؛ وتركز على قدرة القائد على تحفيز الأفراد؛ لإنجاز أكثر مما تم التخطيط له، بمعنى تجاوز التوقعات، ومن ثم فالقائد التحويلي يهتم بتقديم الدعم الفردي، والتحفيز الفكري، والتعبير عن توقعات عالية للأداء^(٢)، كما أنه يُعد كعامل تغيير داخل المنظمة؛ من خلال كونه نموذج يحتذى به في كيفية بدء وتنفيذ التغيير، والشجاعة لاتخاذ خطوات جريئة، والقدرة على الثقة في الآخرين^(٣)، وتشجيع الأفراد لعرض المشكلات من وجهات نظر مختلفة، والقدرة على تحديد رؤية المنظمة، وصياغتها، ومن ثم يؤثر هذا النمط على المستوى الفردي من خلال زيادة الدافع وتحقيق الرضا الوظيفي، وعلى المستوى

(١) D. D. Warrick, Leadership Styles and Their Consequences, **Journal of Experiential Learning and Simulation**, Vol. 3, No. 4, 1981, p.164.

(٢) Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff and Gregory A. Rich, Transformational and transactional leadership and salesperson performance, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No. 2, 2001, p.116.

(٣) Wasim Abbas, Imran Asghar, **The Role Of Leadership In Organizational Change Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership**, Master's Thesis of Logistics and Innovation Management, Faculty Of Engineering And Sustainable Development, University of Gavle, sweden ,June 2010,p. 14.

التنظيمي من خلال تطوير الأداء، والوساطة في تسوية الصراعات بين الجماعات، ومن ثم فالقيادة التحويلية تؤثر في النتائج الفردية والتنظيمية^(١).

هناك أربع عناصر للقيادة التحويلية المعروفة باسم "four I's"، وهذه العناصر هامة للمساعدة في استخدام القيادات هذا النهج في مكان العمل، وهى على النحو التالي^(٢):

• **التأثير المثالي Idealized Influence**: من خلال كون القيادات يمثلون قدوة مثالية للمؤسسة، فالقيادات الذين لديهم تأثير المثالي يمكن الوثوق بهم، واحترامهم من قبل كافة الأفراد، أو المؤسسات لاتخاذ القرارات السليمة للمنظمة.

• **الدافع الإلهامي Inspirational Motivation**: ويصف القيادات الذين يحفزون الأفراد إلى الالتزام برؤية المنظمة، وتشجيع روح الفريق ؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة.

• **التحفيز الفكري Intellectual Stimulation**: ويصف القيادات الذين يشجعون الابتكار، والإبداع من خلال تحديا لمعتقدات العادية أو آراء المجموعة، وتشجيع التفكير النقدي، وحل المشكلات ؛ لجعل المنظمة أفضل.

• **الاعتبار الفردي Individual Consideration**: ومؤداه تأدية القيادات دور المدربين، والمستشارين إلى الزملاء، ففي ضوء الاعتبارات الفردية يتم تشجيع الزملاء ؛ للوصول للأهداف التي تساعد كل من الزملاء، والمنظمة.

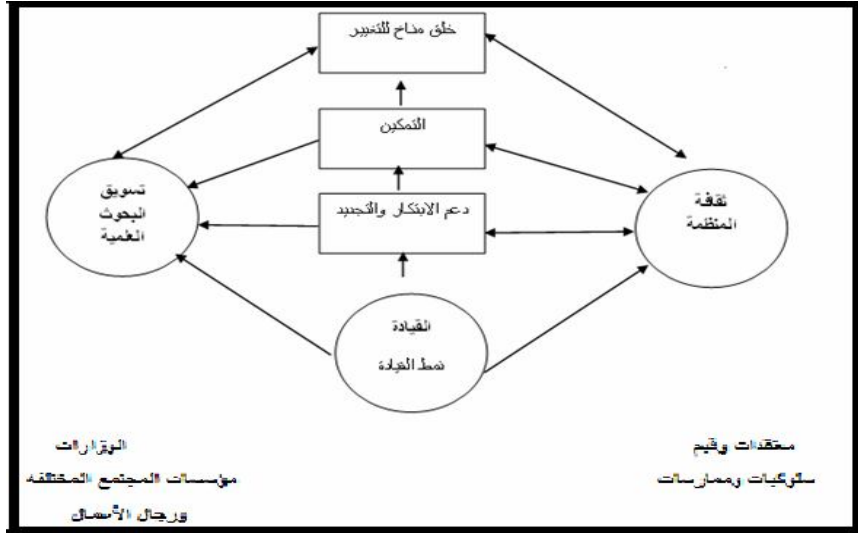
ويتضح مما سبق، أن نمط القيادة يؤثر على إحداث التغيير المؤسسي، والتنبؤ

(1) Nanjundeswaras wamy T. S.and D. R Swamy, Leadership styles, **Advances In Management**, Vol. 7, No. 2, February 2014, p. 58.

(2) Bernard M. Bass, **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**,(New York: Free Press., 1985), p.22.

بالتعديلات والتغييرات الأساسية في وقت مبكر، وخلق الالتزام المطلوب وجو مناسب للأفراد لفهم وتبني هذه التغييرات بنجاح، كما يؤثر نمط القيادة على دعم الابتكار والتجديد يجب أن يكون القادة قادرة على تعزيز وغرس ثقافة مبتكرة داخل المنظمة، من خلال تحفيز البعض لطرح أفكار جديدة، وتوفير البنية التحتية المناسبة لتحويلها إلى واقع.

وعليه؛ فإن للقيادات في المؤسسات الجامعية والبحثية تأثير على تعزيز ثقافة تسويق البحوث العلمية، ويبرز هذا التأثير في أربع مجالات رئيسه وفي مقدمتها العمل على تغيير الثقافة السائدة للبحوث العلمية على أنها مجرد إحدى متطلبات وظيفية أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية والبحثية إلى ثقافة تعني بالاستفادة من نتائج البحوث العلمية وبكيف يتم ترجمة هذه البحوث العلمية إلى مخترعات أو منتجات أو ممارسات أو استشارات أو غيرها، وإلى جانب خلق مناخ للتغيير الثقافي، تؤثر القيادات في التمكين العلمي للباحثين والعلماء والتمكين الاقتصادي للمؤسسات المستفيدة من نتائج البحوث العلمية ومخرجاتها، وكذلك قدرتها على التحفيز وإيجاد بيئة مناسبة لدعم كل ما هو جديد وتعزيز الابتكار العلمي والعمل على إيجاد روابط للشراكة بين المؤسسات الجامعية والبحثية وبين مؤسسات المجتمع، فضلاً عن أن نمط القيادة المتبع في المؤسسة يؤثر على ثقافة تسويق البحوث العلمية انطلاقاً من اختلاف طبيعة تلك المؤسسات التي تتطلب قيادة من نوع مختلف، والشكل التالي يوضح مجالات تأثير القيادات في تسويق البحوث العلمية.



شكل (٣) : يوضح مجالات تأثير القيادات في تسويق البحوث العلمية .

وانطلاقاً من هذه المجالات أو الجوانب، التي من خلالها تؤثر القيادات على ثقافة تسويق البحوث العلمية، يمكن تطبيقها على القطاع الطبي في جامعة الإسكندرية، وذلك للتوصل إلى أي مدى تؤثر القيادات الجامعية في تعزيز ثقافة تسويق البحوث العلمية، والتي يمكن توضيحها في المحور التالي.

المحور الثالث: واقع تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بالتطبيق على القطاع الطبي في كليات جامعة الإسكندرية (دراسة ميدانية).

صُممت استبيان تهدف إلى معرفة مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية في جامعة الإسكندرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت خماسي التقسيمات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) في خمس مجالات: الأول: خلق مناخ للتغيير، والمجال الثاني: التمكين، والمجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد ويتضمن بعدين الأول الشراكة والثاني التحفيز، والمجال الرابع: نمط القيادة).

أ- مجتمع الدراسة وعينتها :

يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الطب والتمريض وطب أسنان في جامعة الإسكندرية والبالغ عددهم ١٣٤٧ عضو ؛ حيث وُضعت الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة ؛ ولكن ما تم الحصول عليه ١٤٢ استبان وهو ما يمثل عينة الدراسة، وهي موزعة كالآتي: (٧١ استبان لكلية الطب، ٤٨ استبان لكلية التمريض، ٢٣ استبان لكلية طب أسنان)، أي : ما يعادل نسبة ١٠,٥ ٪ بما يمثل حجم كافي كعينة للدراسة، والجدول الآتي يوضح مجتمع الدراسة الأصل، وتوزيع العينة طبقاً لنوع الكلية.

جدول رقم (٢) : مجتمع الدراسة الأصل، وعينة الدراسة.

النسبة المئوية للاجمالي	النسبة المئوية للأعضاء	عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.	مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.	كليات جامعة الإسكندرية
٦,٦ ٪	٥٠,٠ ٪	٧١	١٠٨٢	كلية الطب
٣٣,٦ ٪	٣٣,٨ ٪	٤٨	١٤٣	كلية التمريض
١٨,٩ ٪	١٦,٢ ٪	٢٣	١٢٢	كلية طب أسنان
١٠,٥ ٪	١٠٠ ٪	١٤٢	١٣٤٧	الإجمالي

يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الكلية (ن = ١٤٢)

ب- إجراءات تطبيق الدراسة :

ب/١ - ثبات أداة الدراسة وصدقها :

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرِضت الاستبان على عينة من المحكمين من أساتذة كلية التربية جامعة الإسكندرية وبناها تحقيقاً للصدق الظاهري؛ للحكم على مدى تمثيل العبارة المحور الذي تقيسه، ومدى ملائمة المحاور التي تقيسها الاستبانة،

وفى ضوء هذا عُدلت عبارات الاستبانة إما بالحذف، أو بالإضافة، أو تعديل بعض الصياغات اللغوية، ثم وُضعت في صورتها النهائية، كما حُسب الصدق البنائي للاستبانة؛ من خلال استخدام معاملات ارتباط برسون، حيث تم تحديد درجة ارتباط كل مفردة بالمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة ٠.٠١، ويتضح من الجدول (٣) ارتباط المفردة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث انحصرت معاملات الارتباط ما بين (٠.٤٩٢ : ٠.٨٥٧)، وهو معامل ارتباط قوى ودال لكل مفردات محاور الاستبيان وهذا يدل على تحقق صدق مفردات محاور الاستبيان، كما تم تحديد درجة ارتباط كل محور والدرجة الكلية للمحاور، ويتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط قوية، حيث انحصرت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٧٧ : ٠.٧٦٢)، وهو مؤشر على تحقق صدق كل محور بالنسبة لمحاور الاستبيان ككل، ويمكن توضيح ذلك في الجداول الآتية.

جدول (٢) : معاملات ارتباط بين درجة العبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه المجال (الصدق للبنود).

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث				المجال الرابع		المجال الخامس	
				البعد الأول		البعد الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٧١	١١	٠.٥٨٨	٢١	٠.٧٣٦	٣١	٠.٦٧٧	٤١	٠.٧٤١	٥١	٠.٨٥٧
٢	٠.٧٠٢	١٢	٠.٦٢١	٢٢	٠.٧١٩	٣٢	٠.٥٧٩	٤٢	٠.٧١٩	٥٢	٠.٧٠٣
٣	٠.٦٦٢	١٣	٠.٤٩٢	٢٣	٠.٧٤٢	٣٣	٠.٦٢٣	٤٣	٠.٧١٣	٥٣	٠.٧٢٨
٤	٠.٦٢٦	١٤	٠.٥٥٠	٢٤	٠.٦٩٢	٣٤	٠.٧٢٩	٤٤	٠.٧٨٥	٥٤	٠.٨٥٧
٥	٠.٧٢٩	١٥	٠.٤٨٤	٢٥	٠.٦٧٠	٣٥	٠.٦٧٦	٤٥	٠.٧٤٣	٥٥	٠.٧٩١
٦	٠.٦٧٧	١٦	٠.٥٥٠	٢٦	٠.٧٢٤	٣٦	٠.٦٦٤	٤٦	٠.٧٧٥	٥٦	٠.٧٠٦
٧	٠.٧٢٢	١٧	٠.٧٣٩	٢٧	٠.٦٧٧	٣٧	٠.٧٣٦	٤٧	٠.٧٢٧	٥٧	٠.٧١٧
٨	٠.٦٤٣	١٨	٠.٧١٢	٢٨	٠.٥٨٧	٣٨	٠.٧٠٦	٤٨	٠.٨٠٦	٥٨	٠.٨٧١
٩	٠.٥٠٠	١٩	٠.٦٩٧	٢٩	٠.٦٣٩	٣٩	٠.٧٠٨	٤٩	٠.٨١٢	٥٩	٠.٨٠٩
١٠	٠.٦٢٨	٢٠	٠.٧٤٦	٣٠	٠.٧٣٨	٤٠	٠.٦٨٨	٥٠	٠.٦٢٦	٦٠	٠.٧٧٨

♦♦ : دال عند ٠.٠١

♦♦ : دال عند ٠.٠٥

جدول (٤) : معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية (الصدق للمحاور).

المحور	معامل الارتباط
المجال الأول: دعم مناخ التغيير.	**٠,٧٢٧
المجال الثاني: التمكين.	**٠,٧٤٤
المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد.	**٠,٧١٣
البعد الأول: الشراكة.	**٠,٧٦٢
البعد الثاني: التحفيز.	**٠,٧١٤
المجال الرابع: نمط القيادة.	**٠,٦٧٧
المجال الخامس: إدارة تسويق البحوث العلمية.	**٠,٧٤٦

♦♦: دال عند ٠,٠١

♦: دال عند ٠,٠٥

حساب ثبات الاستبانة:

حُسب ثبات القائمة ككل ؛ باستخدام ألفا كرونباك Cronbach's Alpha والذي انحصر بين ٠,٨١٨ : ٠,٩٥١ بنسبة ٧٠ % ؛ وهذا يدل على درجة مقبولة من الثبات، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient، والبالغ قيمتها ٠,٩٤٤؛ مما يعطى مؤشراً مقبولاً على ثبات الاستبانة، وصلاحيتها للتطبيق، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي.

جدول (٥) : الثبات لمحاور الاستبيان.

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المجال الأول: دعم مناخ التغيير.	٠,٨٥٥
المجال الثاني: التمكين.	٠,٨١٨
المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد.	٠,٨٩١
البعد الأول: الشراكة.	٠,٨٧٩
البعد الثاني: التحفيز.	٠,٨٦٨

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المجال الرابع: نمط القيادة.	٠,٩١٠
المجال الخامس: إدارة تسويق البحوث العلمية.	٠,٩٢٩
إجمالي المجالات:	٠,٩٥١

♦♦ دال عند ٠,٠١

♦♦ دال عند ٠,٠٥

ب/٢- تطبيق الأداة:

طُبقت الأداة على عينة الدراسة في الفترة من ٢٢/١٠/٢٠١٨ إلى ٢٠/٦/٢٠١٩، حيث تم استخدام مقياس ليكرت للإجابة عن بنود المقياس، وقد تدرجت الإجابة على عبارات المقياس من خلال تدرج خماسي، وبعد جمع الاستبيانات، فُحصت استجابات العينة، ثم صُححت الاستبيانات المكتملة وفقاً لطريقة " ثيرستون " على هذا النحو: دائماً = ٥، وغالباً = ٤، وأحياناً = ٣، ونادراً = ٢، وابتداءً = ١، وأخيراً أُخضعت الاستبيانات كافة للتحليل الإحصائي.

ب/٣- التحليل الإحصائي:

عُولجت البيانات إحصائياً؛ باستخدام برنامج (Excel)، وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statisticl Package of the Social Sciences؛ باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية:

- معاملات ارتباط بيرسون لحساب صدق الاستبانة ولإيجاد العلاقة الارتباطية بين عدد البحوث العلمية، التي تم إجرائها وتسويقها ومحاور الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية لتحديد ثباتا لاستبانة.
- حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية.
- كما أُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين العينات المختلفة.

- استخدمت طريقة شيفية Scheffe؛ لمعرفة دلالة واتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لعدد البحوث التي تم تسويقها من إجمالي عدد البحوث العلمية التي تم إجراؤها.

- اختبار كاي تربيع كأي؛ لمطابقة كل عبارة من عبارات الاستبيان؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات دالة في استجابة عينة الدراسة.

ب/٤- نتائج الدراسة الميدانية:

وقد حددت مستوى الموافقة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، على مقياس الاستجابات الخماسي طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{(حيث "ن" تمثل تدرج المقياس)} = \frac{\text{مدى الاستجابة} \times (1 - \text{ن})}{\text{ن}}$$

$$\frac{1 - 5}{5}$$

وقد تم إضافة هذه القيمة (٠,٨) إلى أقل قيمة للمقياس وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأعلى، ويوضح جدول (٦) مدى الاستجابة للمقياس.

جدول (٦): مدى الاستجابة للمقياس.

مستوى الاستجابة وفقاً للمتوسطات	
أبداً	١،٨ : ١
نادراً	٢،٦ : ١،٨
أحياناً	٣،٤ : ٢،٦

مستوى الاستجابة وفقاً للمتوسطات

غالباً	٤,٢ : ٣,٤١
دائماً	٥ : ٤,٢١

ويمكن عرض جداول التحليل الإحصائي على النحو التالي:

جدول (٧) : المجال الأول : دعم مناخ التغيير بكلية الطب .

المجال الأول : دعم مناخ التغيير	كلية الطب (ن-٧١)							النسبة المئوية	الترتيب
	العدد	غالباً	آبناً	نوراً	آبناً	النسبة	الترتيب		
عناية القيادات الجامعية بتوعية كافة الأطراف (باحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة) بأهمية، وفوائد تسويق البحوث العلمية	العدد ١	١٩	٣٠	١٥	٦	٢,٩٢	١	٥٨,٤	
%	١,٤	٢٦,٨	٤٢,٣	٢١,١	٨,٥				
تهتم القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بها	العدد ٠	٦	٣٣	٢٩	٣	٢,٥٩	٤	٥١,٨	
%	٠,٠	٨,٥	٤٦,٥	٤٠,٨	٤,٢				
تضع القيادات الجامعي رؤية مستقبلية؛ لتسويق البحوث العلمية	العدد ٠	٣	٢٦	٣٠	١٢	٢,٢٨	٨	٤٥,٦	
%	٠,٠	٤,٢	٣٦,٦	٤٢,٣	١٦,٩				
ترجمة الرؤية إلى استراتيجية متكاملة لتسويق البحوث العلمية	العدد ٠	٣	٢٤	٣٢	١٢	٢,٢٥	٩	٤٥,٠	
%	٠,٠	٤,٢	٣٣,٨	٤٥,١	١٦,٩				
تقييم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية؛ لتطويرها مستقبلاً	العدد ١	٦	٢٢	٢١	١١	٢,٣٧	٦	٤٧,٤	
%	١,٤	٨,٥	٣١,٠	٤٣,٧	١٥,٥				
تدعم القيادات الجامعية قير تنظيمية متعلقة بتسويق البحوث العلمية كالتميز، والإنجاز، وخدمة المجتمع	العدد ١	١١	٢٦	٢٧	٦	٢,٦٣	٣	٥٢,٦	
%	١,٤	١٥,٥	٣٦,٦	٣٨,٠	٨,٥				
تضع القيادات الجامعية لوائح، وقواعد منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية	العدد ١	١٦	٢٤	٢٤	٦	٢,٤٥	٢	٥٥,٠	
%	١,٤	٢٢,٥	٣٣,٨	٣٣,٨	٨,٥				
توجد آلية؛ لتسويق البحوث والدراسات المتوفرة حالياً	العدد ١	٢	٢٦	٢١	١١	٢,٣١	٧	٤٦,٢	
%	١,٤	٢,٨	٣٦,٦	٤٣,٧	١٥,٥				
تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث والدراسات العلمية	العدد ٠	١	١٨	٣٣	١٩	٢,٠١	١٠	٤٠,٢	
%	٠,٠	١,٤	٢٥,٤	٤٦,٥	٢٦,٨				

المجال الأول: دعم مناخ التغيير	كلية الطب (ن=٧١)								
	العدد	دائما	غالباً	أحياناً	قليلاً	أبداً	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
تستعين القيادات الجامعية بمتخصصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديهم خبرات متجددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية		٢	٥	٢١	٢٧	٦	٢,٥٨	٥	٥١,٦
	%	٢,٨	٧,٠	٤٢,٧	٣٨,٠	٨,٥			

جدول (٨) : المجال الأول: دعم مناخ التغيير بكلية التمريض (ن=٤٨).

المجال الأول: دعم مناخ التغيير	كلية التمريض (ن=٤٨)								
	العدد	دائما	غالباً	أحياناً	قليلاً	أبداً	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
عناية القيادات الجامعية بتوعية كافة الأضراف (باحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة) بأهمية، وفوائد تسويق البحوث العلمية		١	١٤	١٨	٧	٨	٢,٨٥	١	٥٧,٠
	%	٢,١	٢٩,٢	٣٧,٥	١٤,٦	١٦,٧			
تهتم القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بها		٠	٣	٢٢	١٦	٧	٢,٤٤	٣	٤٨,٨
	%	٠,٠	٦,٣	٤٥,٨	٣٣,٣	١٤,٦			
تضع القيادات الجامعية رؤية مستقبلية؛ لتسويق البحوث العلمية		٠	٥	١٣	٢٥	٥	٢,٣٨	٥	٤٧,٦
	%	٠,٠	١٠,٤	٢٧,١	٥٢,١	١٠,٤			
ترجمة الرؤية إلى استراتيجية متكاملة لتسويق البحوث العلمية		٠	١	١٨	٢٤	٥	٢,٣١	٧	٤٦,٢
	%	٠,٠	٢,١	٣٧,٥	٥٠,٠	١٠,٤			
تقيم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية؛ لتطويرها مستقبلاً		٠	٣	٢١	١٨	٦	٢,٤٤	٣	٤٨,٨
	%	٠,٠	٦,٣	٤٣,٨	٣٧,٥	١٢,٥			
تدعم القيادات الجامعية تقييم تنظيمية متعلقة بتسويق البحوث العلمية كالتميز، والإنجاز، وخدمة المجتمع		٠	٨	٢٣	١٣	٤	٢,٧٣	٢	٥٤,٦
	%	٠,٠	١٦,٧	٤٧,٩	٢٧,١	٨,٣			
تضع القيادات الجامعية لوائح، وقواعد منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية		٠	٨	٨	٢٤	٨	٢,٣٣	٦	٤٦,٦
	%	٠,٠	١٦,٧	١٦,٧	٥٠,٠	١٦,٧			

المجال الأول: دعم مناخ التغيير		كلية التمريض (ن=٤٨)							
		دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
توجد آلية لتسويق البحوث والدراسات المتوفرة حالياً	العدد	٠	٣	١٣	٢٥	٧	٢.٢٥	٩	٤٥.٠
	%	٠.٠	٦.٣	٢٧.١	٥٢.١	١٤.٦			
تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث والدراسات العلمية	العدد	٠	١	١٦	٢٤	٧	٢.٢٣	١٠	٤٤.٦
	%	٠.٠	٢.١	٣٣.٣	٥٠.٠	١٤.٦			
تستعين القيادات الجامعية بمختصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديه خبرات متجددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٥	١٤	١٩	١٠	٢.٢٩	٨	٤٥.٨
	%	٠.٠	١٠.٤	٢٩.٢	٣٩.٦	٢٠.٨			

جدول (٨) : المجال الأول: دعم مناخ التغيير بكلية التمريض .

المجال الأول: دعم مناخ التغيير		كلية التمريض (ن=٤٨)							
		دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
عناية القيادات الجامعية بتوعية كافة الأطراف (باحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة) باهمية، وفوائد تسويق البحوث العلمية	العدد	١	١٤	١٨	٧	٨	٢.٨٥	١	٥٧.٠
	%	٢.١	٢٩.٢	٣٧.٥	١٤.٦	١٦.٧			
تهتم القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بها	العدد	٠	٣	٢٢	١٦	٧	٢.٤٤	٣	٤٨.٨
	%	٠.٠	٦.٣	٤٥.٨	٣٣.٣	١٤.٦			
تضع القيادات الجامعي رؤى مستقبلية؛ لتسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٥	١٣	٢٥	٥	٢.٣٨	٥	٤٧.٦
	%	٠.٠	١٠.٤	٢٧.١	٥٢.١	١٠.٤			
ترجمة الرؤية إلى استراتيجيات متكاملة لتسويق البحوث العلمية	العدد	٠	١	١٨	٢٤	٥	٢.٣١	٧	٤٦.٢
	%	٠.٠	٢.١	٣٧.٥	٥٠.٠	١٠.٤			
تقيم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية؛ لتطويرها مستقبلاً	العدد	٠	٣	٢١	١٨	٦	٢.٤٤	٣	٤٨.٨
	%	٠.٠	٦.٣	٤٣.٨	٣٧.٥	١٢.٥			
تدعم القيادات الجامعية قيام تنظيمية متعلقة بتسويق البحوث العلمية كالتنمية، والإنجاز، وخدمة المجتمع	العدد	٠	٨	٢٣	١٣	٤	٢.٧٣	٢	٥٤.٦
	%	٠.٠	١٦.٧	٤٧.٩	٢٧.١	٨.٣			
تضع القيادات الجامعية لوائح، وقواعد	العدد	٠	٨	٨	٢٤	٨	٢.٣٣	٦	٤٦.٦

المجال الأول: دعم مناخ التغيير	كلية التمريض (ن=٤٨)							
	دائما	غائبا	أحيانا	فقط	أبدا	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية	العدد	٠	١٦.٧	١٦.٧	٥٠.٠	١٦.٧		
توجد آلية لتسويق البحوث والدراسات المتوفرة حاليا	%	٠.٠	٦.٣	٢٧.١	٥٢.١	١٤.٦	٩	٤٥.٠
تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث والدراسات العلمية	العدد	٠	١	١٦	٢٤	٧		
تستعين القيادات الجامعية بمختصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديهم خبرات متعددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية	%	٠.٠	٢.١	٣٣.٣	٥٠.٠	١٤.٦	١٠	٤٤.٦
تستعين القيادات الجامعية بمختصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديهم خبرات متعددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٥	١٤	١٩	١٠		
تستعين القيادات الجامعية بمختصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديهم خبرات متعددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية	%	٠.٠	١٠.٤	٢٩.٢	٣٩.٦	٢٠.٨	٨	٤٥.٨

جدول (٩): المجال الأول: دعم مناخ التغيير بكلية طب أسنان.

المجال الأول: دعم مناخ التغيير	كلية طب أسنان (ن=٢٣)							
	دائما	غائبا	أحيانا	فقط	أبدا	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
مناخ القيادات الجامعية بتومية كافة الأطراف (باحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة) بأهمية، وفوائد تسويق البحوث العلمية	العدد	١	٤	٧	٨	٣		
تتمتع القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية، لتحديد نقاط القوة والضعف بها	%	٤.٣	١٧.٤	٣٠.٤	٣٤.٨	١٣.٠	١	٥٣.٠
تتمتع القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية، لتحديد نقاط القوة والضعف بها	العدد	٠	٠	٥	١٤	٤		
تتمتع القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية، لتحديد نقاط القوة والضعف بها	%	٠.٠	٠.٠	٢١.٧	٦٠.٩	١٧.٤	٧	٤٠.٨
تتمتع القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية، لتحديد نقاط القوة والضعف بها	العدد	٠	١	٦	١٢	٤		
تتمتع القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية، لتحديد نقاط القوة والضعف بها	%	٠.٠	٤.٣	٢٦.١	٥٢.٢	١٧.٤	٤	٤٣.٤
ترجمة الرؤية إلى استراتيجية متكاملة لتسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٠	٦	١٢	٥		
ترجمة الرؤية إلى استراتيجية متكاملة لتسويق البحوث العلمية	%	٠.٠	٠.٠	٢٦.١	٥٢.٢	٢١.٧	٧	٤٠.٨
تقييم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث	العدد	٠	١	٦	١٠	٦		
تقييم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث	%	٠.٠	٤.٣	٢٦.١	٤٣.٥	٢٦.١	٥	٤١.٨

المجال الأول: دعم مناخ التغيير	كلية طب أسنان (ن=٢٣)							
	دائما	غائبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
العلمية؛ لتطويرها مستقبلاً								
تدعم القيادات الجامعية قيم تنظيمية متمثلة بتسويق البحوث العلمية كالتميز، والإنجاز، وخدمة المجتمع	العدد	٠	٢	١١	٦	٤		٤٩.٦
	%	٠.٠	٨.٧	٤٧.٨	٢٦.١	١٧.٤	٢.٦٨	٢
تضع القيادات الجامعية لوائح، وقواعد منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية	العدد	٠	٢	٩	٩	٣		٤٨.٦
	%	٠.٠	٨.٧	٣٩.١	٣٩.١	١٣.٠	٢.٤٣	٣
توجد آلية؛ لتسويق البحوث والدراسات المتوفرة حالياً	العدد	٠	٠	٦	١٠	٧		٣٩.٢
	%	٠.٠	٠.٠	٢٦.١	٤٣.٥	٣٠.٤	١.٩٦	١٠
تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث والدراسات العلمية	العدد	٠	٠	٥	١٤	٤		٤٠.٨
	%	٠.٠	٠.٠	٢١.٧	٦٠.٩	١٧.٤	٢.٠٤	٧
تستعين القيادات الجامعية بمختصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديم خيرات متجددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية	العدد	٠	١	٥	١٢	٥		٤١.٨
	%	٠.٠	٤.٣	٢١.٧	٥٢.٢	٢١.٧	٢.٠٩	٥

جدول (١٠) : كاً، والدلالة لكليات الدراسة في المجال الأول دعم مناخ التغيير لكليات الدراسة

المجال الأول: دعم مناخ التغيير	متوسط كلية الطب (ن=٧١)	متوسط كلية التمريض (ن=٤٨)	متوسط كلية طب أسنان (ن=٢٣)	كاً	الدلالة
عناية القيادات الجامعية بتوعية كافة الأطراف (باحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة) بأهمية، وقوائد تسويق البحوث العلمية	٢.٩٢	٢.٨٥	٢.٦٥	٦.٨٦٤	غير دال
تهتم القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بها	٢.٥٩	٢.٤٤	٢.٠٤	١٢.٢٤٥	غير دال
تضع القيادات الجامعية رؤية مستقبلية؛ لتسويق البحوث العلمية	٢.٢٨	٢.٣٨	٢.٠٤	٤.٦٦٩	غير دال
ترجمة الرؤية إلى استراتيجيات متكاملة لتسويق البحوث العلمية	٢.٢٥	٢.٣١	٢.٠٤	٣.٥٥٨	غير دال
تقيم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية؛ لتطويرها مستقبلاً	٢.٣٧	٢.٤٤	٢.٠٩	٥.٤٩٨	غير دال
تدعم القيادات الجامعية قيم تنظيمية متمثلة بتسويق البحوث العلمية كالتميز، والإنجاز، وخدمة المجتمع	٢.٦٣	٢.٧٣	٢.٦٨	٥.٧٥٨	غير دال

الدلالة	كأ	متوسط كلية طب أسنان (ن=٢٢)	متوسط كلية التمريض (ن=٤٨)	متوسط كلية الطب (ن=٧١)	المجال الأول : دعم مناخ التغيير
غير دال	١٠.٣٥٧	٢.٤٣	٢.٣٣	٢.٤٥	تضع القيادات الجامعية لوائح، وقواعد منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية
غير دال	٧.٠٨٨	١.٩٦	٢.٢٥	٢.٣١	توجد آلية؛ لتسويق البحوث والدراسات المتوفرة حالياً
غير دال	٤.٣٨٢	٢.٠٤	٢.٢٣	٢.٠١	تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث والدراسات العلمية
غير دال	١٠.٦٩٩	٢.٠٩	٢.٢٩	٢.٥٨	تستعين القيادات الجامعية بمتخصصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديهم خبرات متجددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية
		٢.٢	٢.٤٣	٢.٤٧	المتوسط

يتضح من جدول (٧، ٨، ٩، ١٠) ما يلي:

- بلغ متوسط درجة الموافقة على توافر المجال (دعم مناخ التغيير) = (٢.٢٠ : ٢.٤٧) في كليات عينة الدراسة، وهذا يعني أن هذا المجال قد حصل على تقدير نادراً، مما يشير إلى عدم عناية القيادات الجامعية بدعم مناخ التغيير للتهيئة لتسويق البحوث العلمية، وذلك في جميع كليات عينة الدراسة، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود فلسفة وسياسة واضحة لتسويق البحوث العلمية، فضلاً عن عدم العناية بالجانب التطبيقي للبحوث وضعف محاولة ربطها بخدمة المجتمع.
- إن بند (عناية القيادات الجامعية بتوعية كافة الأطراف (باحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة) بأهمية، وفوائد تسويق البحوث العلمية) احتل المرتبة الأولى في مجال دعم مناخ التغيير، حيث حصل على أعلى متوسط في كليات عينة الدراسة فحصل على (٢.٩٢) بكلية الطب، (٢.٨٥) بكلية التمريض، (٢.٦٥) بكلية طب أسنان، وهذا البند قد حصل على تقدير أحياناً، ويرجع ذلك إلى انشغال القيادات بعدد من المهام الأخرى، واعتبار أن تسويق البحوث يقع على عاتق أعضاء هيئة

التدريس.

- إن بند (توجد آلية؛ لتسويق البحوث والدراسات المتوفرة حالياً) احتلال مرتبة الأخيرة في مجال دعم مناخ التغيير، حيث حصل على أقل متوسط (١.٩) بكلية طب الأسنان، وتليه كلية التمريض بمتوسط (٢.٢)، ثم كلية الطب بمتوسط (٢.٣)، وهذا البند قد حصل على تقدير نادراً، وهذا يوضح عدم وجود آلية لتسويق البحوث، وهو ما يؤكد غياب فلسفة وسياسة واضحة لتسويق البحوث العلمية في جامعة الإسكندرية.
- كما حصلت البنود (تهتم القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بها)، (تضع القيادات الجامعية رؤية مستقبلية؛ لتسويق البحوث العلمية)، (ترجمة الرؤية إلى استراتيجية متكاملة لتسويق البحوث العلمية)، (تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث والدراسات العلمية)، (تقيم القيادات الجامعية الممارسات، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية؛ لتطويرها مستقبلاً)، (تستعين القيادات الجامعية بمختصين من داخل المؤسسة، أو خارجها لديهم خبرات متجددة، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية)، (تضع القيادات الجامعية لوائح، وقواعد منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية) على متوسط (٢.٠٩:٢.٠٤) بكلية طب الأسنان، وعلى متوسط (٢.٤٤:٢.٣١) بكلية التمريض، وعلى متوسط (٢.٠١:٢.٥٩) بكلية الطب وهذه البنود قد حصلت على تقدير نادراً، وربما يشير ذلك إلى عدم عناية القيادات الجامعية بوضع استراتيجية لتسويق البحوث العلمية محده فيها رؤية الجامعة والأساليب المستخدمة واللوائح والقواعد المنظمة لتسويق البحوث، فضلاً عن ضعف الاستعانة بالخبراء في هذا الصدد.
- وحصل البند (تدعم القيادات الجامعية قيم تنظيمية متعلقة بتسويق البحوث العلمية كالتميز، والإنجاز، وخدمة المجتمع) على متوسط (٢.٦٣) بكلية الطب، (٢.٧٣) بكلية التمريض، (٢.٦٨) بكلية طب أسنان وهذا البند قد حصل على تقدير

أحياناً، فالقيادات الجامعية تؤكد أحياناً على قيم متعلقة بإجراء البحوث منها ربط البحوث باحتياجات المجتمع وتحقيق التميز البحثي.

- كما اتضح أن قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً لجميع بنود هذا البعد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في كليات الدراسة، وهو مؤشر على اتفاق عينة الدراسة على ضعف عناية القيادات الجامعية في جامعة الإسكندرية بمجال دعم مناخ التغيير للتهيئة لتسويق البحوث العلمية.

جدول (١١) : المجال الثاني : التمكين بكلية الطب .

المجال الثاني : التمكين	كلية الطب (ن=٧١)							
	المرتب	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	التوسط	الترتيب النسبية	
تشجع القيادات الجامعية على إجراء البحوث المتميزة مما تحقق سمعة علمية، وميزة تنافسية للجامعة	العدد ٣	١٤	٢٤	٢٨	٢	٢,٨٣	٢	٥٦,٦
%	٤,٢	١٩,٧	٣٣,٨	٣٩,٤	٢,٨			
توفر القيادات الجامعية فرص متعددة؛ لبناء القدرات التنظيمية، وتحقيق التنمية المهنية للباحثين؛ من خلال بعثات، أو دورات، أو غيرها	العدد ٢	١٠	٣١	٢٦	٢	٢,٧٧	٣	٥٥,٤
%	٢,٨	١٤,١	٤٣,٧	٣٦,٦	٢,٨			
مشاركة جهات التسويق (باحثين، ومؤسسات المجتمع، ورجال الأعمال) في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	العدد ٠	٨	٢٩	٢٦	٨	٢,٢٢	٦	٥٠,٤
%	٠,٠	١١,٣	٤٠,٨	٣٦,٦	١١,٣			
إعطاء الحرية، والاستقلالية للباحثين، والعلماء في إجراء البحوث العلمية	العدد ٢	١٥	٣٣	١٧	٤	٢,٩٢	١	٥٨,٤
%	٢,٨	٢١,١	٤٦,٥	٢٣,٩	٥,٦			
توفر القيادات الجامعية الموارد المالية اللازمة؛ لإجراء البحوث	العدد ٠	٤	٢٣	٣٢	١٢	٢,٢٧	١٠	٤٥,٤
%	٠,٠	٥,٦	٣٢,٤	٤٥,١	١٦,٩			
توفر القيادات الجامعية الموارد البشرية اللازمة؛ لإجراء البحوث	العدد ٠	٤	٣١	٢٥	١١	٢,٣٩	٩	٤٧,٨
%	٠,٠	٥,٦	٤٣,٧	٣٥,٢	١٥,٥			
تقدر القيادات الجامعية الباحثين والعلماء، وأشعارهم بقيمتهم العلمية من خلال الاستفادة من أفكارهم البحثية في	العدد ١	٤	٣٥	٢٧	٤	٢,٥٩	٥	٥١,٨
%	١,٤	٥,٦	٤٩,٣	٣٨,٠	٥,٦			

المجال الثاني: التمكين	كلية الطب (ن=٧١)							نسبة الموافقة
	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط	الترتيب	
خدمة المجتمع								
تحت القيادات الجامعية الباحثين، والعلماء على التفاعل والتعاون؛ لتبادل الخبرات بما يثرى البحوث العلمية	العدد ١	١٤	٢٦	٢٦	٤	٢,٧٥	٤	٥٥,٠
	% ١,٤	١٩,٧	٣٦,٦	٣٦,٦	٥,٦			
تستشير القيادات الجامعية جميع الأطراف عند وضع رؤية، وأهداف تسويق البحوث العلمية	العدد ١	٣	٣٠	٣٠	٧	٢,٤٥	٨	٤٩,٠
	% ١,٤	٤,٢	٤٢,٣	٤٢,٣	٩,٩			
تضع القيادات الجامعية نظام للعمل؛ يساعد على التمكين العلمي للباحثين، والعلماء	العدد ٠	٧	٢٦	٣١	٧	٢,٤٦	٧	٤٩,٢
	% ٠,٠	٩,٩	٣٦,٦	٤٣,٧	٩,٩			

جدول (١٢) : المجال الثاني التمكين بكلية التمريض .

المجال الثاني: التمكين	كلية التمريض (ن=٤٨)							نسبة الموافقة
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط	الترتيب	
تشجع القيادات الجامعية على إجراء البحوث المتميزة مما تحقق سمعة علمية، وميزة تنافسية للجامعة	العدد ٣	١٠	٢١	١٤	٠	٣,٠٤	١	٦٠,٨
	% ٦,٢	٢٠,٨	٤٣,٨	٢٩,٢	٠,٠			
توفر القيادات الجامعية فرص متعددة؛ لبناء القدرات التنظيمية، وتحقيق التنمية المهنية للباحثين؛ من خلال بعثات، أو دورات، أو غيرها	العدد ٢	١٣	١٦	١٥	٢	٢,٩٦	٢	٥٩,٢
	% ٤,٢	٢٧,١	٣٣,٣	٣١,٣	٤,٢			
مشاركة جهات التسويق (باحثين، ومؤسسات المجتمع، ورجال الأعمال) في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	العدد ٠	٢	١٥	٢٣	٨	٢,٢٣	٨	٤٤,٦
	% ٠,٠	٤,٢	٣١,٣	٤٧,٩	١٦,٧			
إعطاء الحرية، والاستقلالية للباحثين، والعلماء في إجراء البحوث العلمية	العدد ٠	١٠	١٣	٢٢	٣	٢,٧٢	٤	٥٢,٦
	% ٠,٠	٢٠,٨	٢٧,١	٤٥,٨	٦,٣			
توفر القيادات الجامعية الموارد المالية اللازمة؛ لإجراء البحوث	العدد ٠	١	١٣	٢٤	١٠	٢,١٠	١٠	٤٢,٠
	% ٠,٠	٢,١	٢٧,١	٥٠,٠	٢٠,٨			
توفر القيادات الجامعية الموارد البشرية اللازمة؛ لإجراء البحوث	العدد ٠	٤	١٣	٢٢	٩	٢,٢٥	٧	٤٥,٠
	% ٠,٠	٨,٣	٢٧,١	٤٥,٨	١٨,٨			
تُقدر القيادات الجامعية الباحثين والعلماء، وإشعارهم بقيمتهم العلمية من خلال الاستفادة من أفكارهم البحثية في خدمة المجتمع	العدد ١	٢	١٧	٢٢	٦	٢,٣٨	٥	٤٧,٦
	% ٢,١	٤,٢	٣٥,٤	٤٥,٨	١٢,٥			

المجال الثاني: التمكين	كلية التمريض (ن=48)							نسبة الموافقة
	العدد	النسبة	أجانباً	طابراً	أبداً	التوسط	التدريب	
تحث القيادات الجامعية الباحثين، والعلماء على التفاعل والتعاون؛ لتبادل الخبرات بما يثرى البحوث العلمية	العدد ٠	٥	٢٦	١٤	٣	٢,٦٩	٣	٥٣,٨
%	٠,٠	١٠,٤	٥٤,٢	٢٩,٢	٦,٣			
تستشير القيادات الجامعية جميع الأطراف عند وضع رؤية، وأهداف تسويق البحوث العلمية	العدد ٠	٥	٨	٢٥	١٠	٢,١٧	٩	٤٣,٤
%	٠,٠	١٠,٤	١٦,٧	٥٢,١	٢٠,٨			
تضع القيادات الجامعية نظام للعمل بإسناد على التمكين العلمي للباحثين، والعلماء	العدد ٠	٢	٢١	١٦	٩	٢,٣٣	٦	٤٦,٦
%	٠,٠	٤,٢	٤٣,٧	٣٣,٣	١٨,٨			

جدول (١٣): المجال الثاني التمكين بكلية طب أسنان .

المجال الثاني: التمكين	كلية طب أسنان (ن=٢٣)							نسبة الموافقة
	العدد	النسبة	أجانباً	طابراً	أبداً	التوسط	التدريب	
تشجع القيادات الجامعية على إجراء البحوث المتميزة مما تحقق سمعة علمية، وميزة تنافسية للجامعة	العدد ٠	٤	٦	١٠	٣	٢,٨٤	٤	٤٩,٦
%	٠,٠	١٧,٤	٢٦,١	٤٣,٥	١٣,٠			
توفر القيادات الجامعية فرص متعددة؛ لبناء القدرات التنظيمية، وتحقيق التنمية المهنية للباحثين؛ من خلال بعثات، أو دورات، أو غيرها	العدد ٠	٣	١١	٧	٢	٢,٦٥	٢	٥٣,٠
%	٠,٠	١٣,٠	٤٧,٨	٣٠,٤	٨,٧			
مشاركة جهات التسويق (باحثين، ومؤسسات المجتمع، ورجال الأعمال) في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	العدد ٠	٣	٥	١٠	٥	٢,٢٦	٩	٤٥,٢
%	٠,٠	١٣,٠	٢١,٧	٤٣,٥	٢١,٧			
إعطاء الحرية، والاستقلالية للباحثين، والعلماء في إجراء البحوث العلمية	العدد ١	٥	٩	٤	٤	٢,٧٨	١	٥٥,٦
%	٤,٣	٢١,٧	٣٩,١	١٧,٤	١٧,٤			
توفر القيادات الجامعية الموارد المالية اللازمة؛ لإجراء البحوث	العدد ٠	١	٨	١١	٣	٢,١٠	٨	٤٦,٠
%	٠,٠	٤,٣	٣٤,٨	٤٧,٨	١٣,٠			
توفر القيادات الجامعية الموارد البشرية اللازمة؛ لإجراء البحوث	العدد ٠	٢	٥	١٢	٤	٢,٢٢	١٠	٤٤,٤
%	٠,٠	٨,٧	٢١,٧	٥٢,٢	١٧,٤			
تقدر القيادات الجامعية الباحثين والعلماء، وإشعارهم بقيمتهم العلمية	العدد ٠	١	١١	٨	٣	٢,٤٣	٦	٤٨,٦
%	٠,٠	٤,٣	٤٧,٨	٣٤,٨	١٣,٠			

المجال الثاني: التمكين	كلية طب أسنان (ن=٢٣)						
	الوقت	نسبة	الترتيب	المتوسط	أبداً	نادراً	أحياناً
من خلال الاستفادة من أفكارهم البحثية في خدمة المجتمع	١٣,٠	٤٧,٨	٣٤,٨	٤٧,٨	٤,٣	٠,٠	%
تحت القيادات الجامعية الباحثين، والعلماء على التفاعل والتعاون؛ لتبادل الخبرات بما يثرى البحوث العلمية	٤٩,٦	٤	٢,٦٨	٨,٧	٤٧,٨	٣٠,٤	١٣,٠
تستشير القيادات الجامعية جميع الأطراف عند وضع رؤية، وأهداف تسويق البحوث العلمية	٥١,٤	٣	٢,٥٧	٤,٣	٣٩,١	٥٢,٢	٤,٣
تضع القيادات الجامعية نظام للعمل؛ يساعد على التمكين العلمي للباحثين، والعلماء	٤٧,٨	٧	٢,٣٩	٤	٨	٩	٢

جدول (١٤) : كاً، والدلالة لكتليات الدراسة في المجال الثاني التمكين بكليات الدراسة.

المجال الثاني: التمكين	متوسط كلية الطب (ن=٧١)	متوسط كلية التمريض (ن=٤٨)	متوسط كلية طب أسنان (ن=٢٣)	كاً	الدلالة
تشجع القيادات الجامعية على إجراء البحوث المتميزة مما تحقق سمعة علمية، وميزة تنافسية للجامعة	٢,٨٣	٣,٠٤	٢,٨٤	١١,٩٤٩	غير دال
توفر القيادات الجامعية فرص متعددة؛ لبناء القدرات التنظيمية، وتحقيق التنمية المهنية للباحثين؛ من خلال بعثات، أو دورات، أو غيرها	٢,٧٧	٢,٩٦	٢,٦٥	٦,٨٥٠	غير دال
مشاركة جهات التسويق (باحثين، ومؤسسات المجتمع، ورجال الأعمال) في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	٢,٢٢	٢,٢٣	٢,٢٦	٦,٤٥٧	غير دال
إعطاء الحرية، والاستقلالية للباحثين، والعلماء في إجراء البحوث العلمية	٢,٩٢	٢,٧٣	٢,٧٨	١٣,٨٦١	غير دال
توفر القيادات الجامعية الموارد المالية اللازمة؛ لإجراء البحوث	٢,٢٧	٢,١٠	٢,١٠	١,٩٧٠	غير دال
توفر القيادات الجامعية الموارد البشرية اللازمة؛ لإجراء البحوث	٢,٣٩	٢,٣٥	٢,٢٢	٥,٦٨٨	غير دال
تقدر القيادات الجامعية الباحثين والعلماء، وإشعارهم بقيمتهم العلمية من خلال الاستفادة من أفكارهم البحثية في خدمة المجتمع	٢,٥٩	٢,٣٨	٢,٤٣	٤,٥٠٠	غير دال
تحت القيادات الجامعية الباحثين، والعلماء على التفاعل والتعاون؛ لتبادل الخبرات بما يثرى البحوث العلمية	٢,٧٥	٢,٦٩	٢,٦٨	٧,٤٢٩	غير دال

الدلالة	ك ²	متوسط كلية طب أسنان (ن=٢٣)	متوسط كلية التمريض (ن=٤٨)	متوسط كلية الطب (ن=٧١)	المجال الثاني : التمكين
غير دال	١٥,٥٢٢	٢,٥٧	٢,١٧	٢,٤٥	تستشير القيادات الجامعية جميع الأطراف عند وضع رؤية، وأهداف تسويق البحوث العلمية
غير دال	٤,٣١٩	٢,٣٩	٢,٣٣	٢,٤٦	تضع القيادات الجامعية نظام للعمل؛ يساعد على التمكين العلمي للباحثين، والعلماء
		٢,٤٦	٢,٤٨	٢,٦٠	المتوسط

يتضح من جدول (١١، ١٢، ١٣، ١٤) ما يلي:

- بلغ متوسط درجة الموافقة على توافر مجال (التمكين) (٢,٢٠ : ٢,٤٧) في كليات عينة الدراسة، وهذا يعني أن هذا المجال قد حصل على تقدير نادراً، وربما يشير ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على كاهل القيادات الجامعية مع اعتبار أن إجراء البحوث العلمية مسئولية عضو هيئة التدريس ومن مهامه الوظيفية لذلك قد تأخذ عناية قليلة من قبل القيادات الجامعية.
- إن بند (تشجع القيادات الجامعية على إجراء البحوث المتميزة مما تحقق سمعة علمية، وميزة تنافسية للجامعة)، احتل المرتبة الأولى في مجال التمكين، حيث حصل على (٣,٠٤) بكلية التمريض، وهو أعلى متوسط في كليات عينة الدراسة، وحصل على (٢,٨٤) بكلية طب أسنان، وحصل على (٢,٨٣) بكلية الطب، وكذلك البند (إعطاء الحرية، والاستقلالية للباحثين، والعلماء في إجراء البحوث العلمية) حصل على (٢,٩٢) بكلية الطب، وحصل على (٢,٧٨) بكلية طب أسنان، ٢,٧٣ بكلية التمريض، وكذلك البند (توفر القيادات الجامعية فرص متعددة ؛ لبناء القدرات التنظيمية، وتحقيق التنمية المهنية للباحثين؛ من خلال بعثات، أو دورات، أو غيرها) حصل على (٢,٩٦) بكلية التمريض، وحصل على (٢,٧٧)

(بكلية الطب، وحصل على (٢,٦٥) بكلية طب أسنان، وكذلك البند (تحث القيادات الجامعية الباحثين، والعلماء على التفاعل والتعاون ؛ لتبادل الخبرات بما يثرى البحوث العلمية) حصل على متوسط (٢,٧٥) بكلية الطب، وحصل على (٢,٦٩) بكلية التمريض، وحصل على (٢,٦٨) بكلية طب الأسنان، وقد حصلت هذه البنود على تقدير أحياناً، وهو يعنى تشجيع القيادات لأعضاء هيئة التدريس في بعض الأحيان على العناية بإجراء بحوث متميزة، وربما يرجع ذلك إلى تمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية بحثية واستقلالية في إجراء البحوث، كما أنه من ضمن متطلبات وظيفتهم ما يتعلق بالبحوث العلمية، لذلك تعتنى القيادات بدرجة متوسطة بهذا الجانب، على اعتبار أن أعضاء هيئة التدريس لديهم دافعية ذاتية.

- إن بند (توفر القيادات الجامعية الموارد المالية اللازمة ؛ لإجراء البحوث) احتلال مرتبة الأخيرة في مجال التمكين، حيث حصل على أقل متوسط (٢,١٠) بكلية طب الأسنان، وكلية التمريض، وتليه كلية الطب بمتوسط (٢,٢٧) ويليه البند (توفر القيادات الجامعية الموارد البشرية اللازمة؛ لإجراء البحوث)، حيث حصل على متوسط (٢,٢) بكلية الطب، وحصل على (٢,٢٢) بكلية التمريض، وكلية طب الأسنان بمتوسط (٢,٢٥)، والبند (مشاركة جهات التسويق (باحثين، ومؤسسات المجتمع، ورجال الأعمال) في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية)، حيث حصل على متوسط (٢,٢٢) بكلية طب، وكلية التمريض (٢,٢٣)، وكلية طب الأسنان بمتوسط (٢,٢٦)، وقد حصلت هذه البنود على تقدير نادراً، وربما يرجع ذلك إلى المشكلات المتعلقة بالموارد والتمويل وضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي، ومن جانب آخر عدم وجود هيكل واضح لتسويق البحوث العلمية، وضعف التواصل بين الجامعة وجهات تسويق البحوث العلمية.

- كما حصلت البنود (تقدر القيادات الجامعية الباحثين والعلماء، وإشعارهم بقيمتهم العلمية، من خلال الاستفادة من أفكارهم البحثية في خدمة المجتمع)

على متوسط (٢.٥٩) بكلية الطب، وحصلت على (٢.٣٨) كلية التمريض، وحصلت على (٢.٤٣) كلية طب الأسنان، والبند (تستشير القيادات الجامعية جميع الأطراف عند وضع رؤية، وأهداف تسويق البحوث العلمية) بمتوسط (٢.٤٥) بكلية الطب، (٢.١٧) بكلية التمريض، (٢.٥٧) بكلية طب الأسنان، والبند (تضع القيادات الجامعية نظام للعمل؛ يساعد على التمكين العلمي للباحثين، والعلماء) بمتوسط (٢.٤٦) بكلية الطب، وحصلت على (٢.٣٣) كلية التمريض، وحصلت على (٢.٣٩) كلية طب الأسنان، وقد حصلت هذه البنود على تقدير نادراً أيضاً، وربما يرجع ذلك إلى ضعف عناية القيادات الجامعية بالاستفادة من نتائج البحوث العلمية، ويتضح ذلك من خلال عدم وضوح أهداف تسويق البحوث وعدم وجود رؤية مستقبلية للاستفادة من البحوث على المستوى التطبيقي، واعتبارها بحوث الهدف منها هو الحصول على الدرجات العلمية أكثر من الاستفادة منها بصورة عملية.

كما اتضح أن قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً لجميع بنود هذا البعد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في كليات الدراسة، وهو مؤشر على اتفاق عينة الدراسة على ضعف عناية القيادات الجامعية بمجال التمكين لتسويق البحوث العلمية.

جدول (١٥) : المجال الثالث: دعماً لابتكار والتجديد البعد الأول : الشراكة بكلية الطب .

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الأول : الشراكة	كلية الطب (ن=٧١)								
	العدد	النسبة	الترتيب	المتوسط	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
تحدد القيادات الجامعية فرص؛ للتعاون والشراكة بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية	٢	٢.٨	١	٢.٧٢	٦	٨.٥	٣١.٠	٤٣.٧	١٠

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة		كلية الطب (ن=٧١)							
		دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
تشجع القيادات الجامعية على تطوير وتنوع البحوث بصفة منتظمة؛ لتواكب التقدم التكنولوجي	العدد %	٢ ٢,٨	١٣ ١٨,٣	١٨ ٢٥,٤	٣٠ ٤٢,٣	٨ ١١,٣	٢,٥٩	٣	٥١,٨
وضع تشريعات؛ لتعزيز التعاون بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية؛ لتشجيع تسويق البحوث	العدد %	٠ ٠,٠	٩ ١٢,٧	٢٥ ٣٥,٢	٣١ ٤٣,٧	٦ ٨,٥	٢,٥٢	٤	٥٠,٤
تحث القيادات الجامعية على وجود الأشكال المختلفة للشراكة، واتفاقيات بين الجامعات، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية، كانشاء مراكز بحثية من قبل مؤسسات الصناعة مثل داخل الجامعات	العدد %	٢ ٢,٨	١٢ ١٦,٩	٢٦ ٣٦,٦	٢٤ ٣٣,٨	٧ ٩,٩	٢,٦٩	٢	٥٣,٨
تشجع القيادات الجامعية تبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية المختلفة؛ لتحديد الموضوعات التي تهم القطاع الخارجي والتي بحاجة إلى معالجة من قبل الباحثين	العدد %	٠ ٠,٠	٥ ٧,٠	٣٢ ٤٥,١	٢٦ ٣٦,٦	٨ ١١,٣	٢,٤٨	٦	٤٩,٦
تجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة (ككتيدير تسهيلات لتلك المؤسسات كتوفير المستشارين مثلاً)	العدد %	٠ ٠,٠	٦ ٨,٥	١٦ ٢٢,٥	٣٦ ٥٠,٧	١٣ ١٨,٣	٢,٢١	١٠	٤٤,٢
تضع القيادات الجامعية نواحي داخلية تنظم العمل؛ لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية، ومؤسسات المجتمع	العدد %	٠ ٠,٠	٥ ٧,٠	٣٢ ٤٥,١	٢٨ ٣٩,٤	٦ ٨,٥	٢,٥١	٥	٥٠,٢
تسمى القيادات الجامعية إلى وجود فريق توجيهي Joint Steering Group، أو جهة متخصصة تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية، وقيادات المؤسسات الصناعية، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية؛ لتعزيز الشراكة بينهم	العدد %	٠ ٠,٠	٦ ٨,٥	٢٦ ٣٦,٦	٢٥ ٣٥,٢	١٤ ١٩,٧	٢,٣٤	٩	٤٦,٨
وجود رؤية مشتركة بين القيادات الجامعية، وقيادات المؤسسات، والجهات المستفيدة؛ لتبادل الفوائد المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	العدد %	٠ ٠,٠	٧ ٩,٩	٢٣ ٣٢,٤	٣١ ٤٣,٧	١٠ ١٤,١	٢,٣٨	٨	٤٧,٦
تقوم القيادات الجامعية بتوعية العلماء، والباحثين، والمؤسسات المختلفة، ورجال الأعمال بأهمية الشراكة، ودورها في تحقيق تقدم المجتمع في كافة المجالات	العدد %	٤ ٥,٦	٤ ٥,٦	٢١ ٢٩,٦	٣٥ ٤٩,٣	٧ ٩,٩	٢,٤٨	٦	٤٩,٦
المتوسط							٢,٤٩		٤٩,٨

جدول (١٦): المجال الثالث: دعماً لابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة بكلية التمريض .

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة		كلية التمريض (ن=٤٨)							
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة
تحدد القيادات الجامعية فرص؛ للتعاون والشراكة بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية	العدد %	٠ ٠,٠	٣ ٦,٣	١٩ ٣٩,٦	٢٢ ٤٥,٨	٤ ٨,٣	٢,٤٤	٥	٤٨,٨
تشجع القيادات الجامعية على تطوير وتنوع البحوث	العدد	١	١٣	٧	٢٦	١	٢,٧٣	١	٥٤,٦

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة	كلية التمريض (ن-٤٨)							النسبة النسبة
	أخبارها	أخبارها	أخبارها	أخبارها	أخبارها	التوسط	الترتيب	
بصفة منتظمة؛ لتواكب التقدم التكنولوجي	٢,١	٢٧,١	١٤,٦	٥٤,٢	٢,١			
وضع تشريعات؛ لتعزيز التعاون بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية؛ لتشجيع تسويق البحوث	١	٤	١٣	٢٧	٣	٢,٤٤	٥	٤٨,٨
تحث القيادات الجامعية على وجود الأشكال المختلفة للشراكة، واتفاقيات بين الجامعات، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية، كأنشاء مراكز بحثية من قبل مؤسسات الصناعة مثلًا داخل الجامعات	٢	٢	١٨	٢١	٥	٢,٤٨	٤	٤٩,٦
تشجع القيادات الجامعية تبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية المختلفة؛ لتحديد الموضوعات التي تهم القطاع الخارجي والتي بحاجة إلى معالجة من قبل الباحثين	١	١	٢٢	٢٢	٢	٢,٥٢	٣	٥٠,٤
تجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة (كتقديم تسهيلات لتلك المؤسسات كتوفير المستشارين مثلًا)	١	٠	١٦	٢٩	٢	٢,٢٥	٧	٤٧,٠
تضع القيادات الجامعية لوائح داخلية تنظم العمل؛ لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية، ومؤسسات المجتمع	٢	٠	١٧	٢١	٨	٢,٣١	٨	٤٦,٢
تسعى القيادات الجامعية إلى وجود فريق توجيهي Joint Steering Group، أو جهة متخصصة تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية، وقيادات المؤسسات الصناعية، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية؛ لتعزيز الشراكة بينهم	٠	١	٢٠	١٩	٨	٢,٢٩	١٠	٤٥,٨
وجود رؤية مشتركة بين القيادات الجامعية، وقيادات المؤسسات، والجهات المستفيدة؛ لتبادل الفوائد المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	٠	٢	١٩	١٩	٨	٢,٣١	٨	٤٦,٢
تقوم القيادات الجامعية بتوعية العلماء، والباحثين، والمؤسسات المختلفة، ورجال الأعمال بأهمية الشراكة، ودورها في تحقيق تقدم المجتمع في كافة المجالات	١	٦	١٨	١٨	٥	٢,٥٨	٢	٥١,٦

جدول (١٧) : المجال الثالث : دعماً لابتكار والتجديد البعد الأول : الشراكة بكلية طب أسنان .

المجال الثالث : دعم الابتكار والتجديد البعد الأول : الشراكة	كلية طب أسنان (ن=٢٣)						النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط
	العدد	النسبة المئوية	أحياناً	غالباً	دائماً	أبداً			
تحدد القيادات الجامعية فرص : للتعاون والشراكة بين المؤسسات الجامعية ، والمؤسسات المجتمعية	العدد	٠	٠	١٣	٦	٤	٤٧,٨	٢	٢,٣٩
	%	٠,٠	٠,٠	٥٦,٥	٢٦,١	١٧,٤			
تشجع القيادات الجامعية على تطوير وتنويع البحوث بصفة منتظمة ؛ لتواكب التقدم التكنولوجي	العدد	٠	٢	٦	١٢	٣	٤٦,٠	٤	٢,٣٠
	%	٠,٠	٨,٧	٢٦,١	٥٢,٢	١٣,٠			
وضع تشريعات ؛ لتعزيز التعاون بين المؤسسات الجامعية ، والمؤسسات المجتمعية ؛ لتشجيع تسويق البحوث	العدد	٠	٠	٨	١٣	٢	٤٥,٢	٥	٢,٢٦
	%	٠,٠	٠,٠	٣٤,٨	٥٦,٥	٨,٧			
تحث القيادات الجامعية على وجود الأشكال المختلفة للشراكة ، واتفاقيات بين الجامعات ، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية ، كإنشاء مراكز بحثية من قبل مؤسسات الصناعة مثلاً داخل الجامعات	العدد	٠	٠	١٠	٩	٤	٤٥,٢	٥	٢,٢٦
	%	٠,٠	٠,٠	٤٣,٥	٣٩,١	١٧,٤			
تشجع القيادات الجامعية تبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية ، والمؤسسات المجتمعية المختلفة ؛ لتحديد الموضوعات التي تهم القطاع الخارجي والتي بحاجة إلى معالجة من قبل الباحثين	العدد	٠	١	١١	٨	٣	٤٨,٦	١	٢,٤٣
	%	٠,٠	٤,٣	٤٧,٨	٣٤,٨	١٣,٠			
تجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة (كتقديم تسهيلات لتلك المؤسسات كتوفير المستشارين مثلاً)	العدد	٠	٠	٥	١٠	٨	٣٧,٤	١٠	١,٨٧
	%	٠,٠	٠,٠	٢١,٧	٤٣,٥	٢٤,٨			
تضع القيادات الجامعية لوائح داخلية تنظم العمل ؛ لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية ، ومؤسسات المجتمع	العدد	٠	٠	١١	٩	٣	٤٧,٠	٣	٢,٣٥
	%	٠,٠	٠,٠	٤٧,٨	٣٩,١	١٣,٠			
تسعى القيادات الجامعية إلى وجود فريق توجيهي Joint Steering Group ، أو جهة متخصصة تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية ، وقيادات المؤسسات الصناعية ، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية ؛ لتعزيز الشراكة بينهم	العدد	٠	٠	٦	١١	٦	٤٠,٠	٩	٢,٠
	%	٠,٠	٠,٠	٢٦,١	٤٧,٨	٢٦,١			
وجود رؤية مشتركة بين القيادات الجامعية ، وقيادات المؤسسات ، والجهات المستفيدة ؛ لتبادل الفوائد المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٠	٧	١١	٥	٤١,٨	٨	٢,٠٩
	%	٠,٠	٠,٠	٣٠,٤	٤٧,٨	٢١,٧			
تقوم القيادات الجامعية بتوعية العلماء ، والباحثين ، والمؤسسات المختلفة ، ورجال الأعمال بأهمية الشراكة ، ودورها في تحقيق تقدم المجتمع في كافة المجالات	العدد	٠	٠	٨	١٣	٢	٤٥,٢	٥	٢,٢٦
	%	٠,٠	٠,٠	٣٤,٨	٥٦,٥	٨,٧			

جدول (١٨): كا^٢، والدلالة لكليات الدراسة في المجال الثالث دعماً لابتكار والتجديد البعد الأول:
الشراكة بكليات الدراسة.

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة		كلية الطب (ن=٧١)	كلية التمريض(ن=٤٨)	كلية طب أسنان (ن=٢٣)	كا ^٢	الدلالة
تحدد القيادات الجامعية فرص؛ للتعاون والشراكة بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية	العدد	٢,٧٢	٢,٤٤	٢,٣٩	١١,٤٧٦	غير دال
تشجع القيادات الجامعية على تطوير وتنوع البحوث بصفة منتظمة؛ لتواكب التقدم التكنولوجي	%					
	العدد	٢,٥٩	٢,٧٣	٢,٣٠	٩,٧٠٩	غير دال
وضع تشريعات؛ لتعزيز التعاون بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية؛ لتشجيع تسويق البحوث	%					
	العدد	٢,٥٢	٢,٤٤	٢,٢٦	٧,٠٤٥	غير دال
تحت القيادات الجامعية على وجود الأشكال المختلفة للشراكة، واتفاقيات بين الجامعات، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية، كإنشاء مراكز بحثية من قبل مؤسسات الصناعة مثلاً داخل الجامعات	%					
	العدد	٢,٦٩	٢,٤٨	٢,٢٦	١٠,٢٧٠	غير دال
تشجع القيادات الجامعية تبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية المختلفة؛ لتحديد الموضوعات التي تهتم القطاع الخارجي والتي بحاجة إلى معالجة من قبل الباحثين	%					
	العدد	٢,٤٨	٢,٥٢	٢,٤٣	٦,٢٣٣	غير دال
تجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة (كتقديم تسهيلات لتلك المؤسسات كتوفير المستشارين مثلاً)	%					
	العدد	٢,٢١	٢,٣٥	١,٨٧	١٩,٧٩١	دال
تضع القيادات الجامعية لوائح داخلية تنظم العمل؛ لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية، ومؤسسات المجتمع	%					
	العدد	٢,٥١	٢,٣١	٢,٣٥	١١,٥٤١	غير دال
تسعى القيادات الجامعية إلى وجود فريق توجيهي Joint Steering Group، أو جهة متخصصة تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية، وقيادات المؤسسات الصناعية، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية؛ لتعزيز الشراكة بينهم	%					
	العدد	٢,٣٤	٢,٢٩	٢,٠	٦,١٦٦	غير دال
وجود رؤية مشتركة بين القيادات الجامعية، وقيادات المؤسسات، والجهات المستفيدة؛ لتبادل الفوائد المتعلقة بتسويق البحوث العلمية	%					
	العدد	٢,٣٨	٢,٣١	٢,٠٩	٤,٦٦٥	غير دال
تقوم القيادات الجامعية بتوعية العلماء، والباحثين، والمؤسسات المختلفة، ورجال الأعمال بأهمية الشراكة، ودورها في تحقيق تقدم المجتمع في كافة المجالات	%					
	العدد	٢,٤٨	٢,٥٨	٢,٢٦	٧,٩٠٨	غير دال
المتوسط		٢,٤٩	٢,٤٥	٢,٢٢		

يتضح من جدول (١٥، ١٦، ١٧، ١٨) ما يلي:

- بلغ متوسط درجة الموافقة على توافر المجال (دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة) = (٢.٢٢ : ٢.٤٩) في كليات عينة الدراسة، وهذا يعني أن هذا المجال قد حصل على تقدير نادراً، مما يشير إلى ضعف الشراكة بين الجامعة كمؤسسة بحثية وبين مؤسسات المجتمع، وهذا يعني ضعف التعاون والتكامل وعدم الاستفادة من القدرات الفكرية والبحثية داخل الجامعات، بما يعود بالنفع على مؤسسات المجتمع المختلفة، خاصة في المجال الطبي، الذي تتعدد به أوجه الشراكة وقنوات التعاون، وتتزايد فيه فرص الاستفادة من نتائج البحوث العلمية، باعتبار بحوث القطاع الطبي من البحوث التطبيقية.
- إن بند (تحدد القيادات الجامعية فرص؛ للتعاون والشراكة بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية)، احتل المرتبة الأولى في مجال دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة، حيث حصل على (٢.٧٢) بكلية الطب، وهو أعلى متوسط في كليات عينة الدراسة، والبند (تشجع القيادات الجامعية على تطوير وتنويع البحوث بصفة منتظمة؛ لتواكب التقدم التكنولوجي)، حصل على (٢.٧٣) بكلية التمريض، والبند (تحث القيادات الجامعية على وجود الأشكال المختلفة للشراكة، واتفاقيات بين الجامعات، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية، كإنشاء مراكز بحثية من قبل مؤسسات الصناعة مثلا داخل الجامعات) بمتوسط (٢.٦٩) بكلية الطب، وقد حصلت هذه البنود على تقدير أحياناً، وربما يشير ذلك ضعف الاستفادة من رأس المال الفكري للجامعات كمؤسسات بحثية في محاولة تطبيق الأفكار المتميزة والاستفادة منها لخدمة المجتمع، فضلاً عن ضعف العناية بإيجاد بروتوكولات للتعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع والجهات المستفيدة عامة.
- إن بند (تجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة) (كتقديم تسهيلات لتلك المؤسسات، كتوفير

المستشارين مثلاً) احتلال مرتبة الأخيرة في مجال دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: الشراكة، حيث حصل على أقل متوسط (١,٨٧) بكلية طب الأسنان، وكلية الطب بمتوسط (٢,٢١)، وتمريض بمتوسط (٢,٣٥)، وقد حصل هذا البند على تقدير نادراً، وهذا يعنى ضعف الاتصال بين الجامعة والقطاع الخاص وضعف سعى القيادات الجامعية إلى إيجاد قنوات جذب للقطاع الخاص للاستفادة من القدرات الفكرية في المجال الطبي.

معظم بنود محور الشراكة حصلت على تقدير نادراً وهي (تحديد القيادات الجامعية فرص؛ للتعاون والشراكة بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية)، فحصلت على متوسط (٢,٤٤) بكلية تمريض، ومتوسط (٢,٣٩) بكلية طب الأسنان، وكذلك بند (تشجيع القيادات الجامعية على تطوير وتنويع البحوث بصفة منتظمة؛ لتواكب التقدم التكنولوجي)، في كلية الطب بمتوسط (٢,٥٩)، وكلية تمريض بمتوسط (٢,٣) (وضع تشريعات؛ لتعزيز التعاون بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية؛ لتشجيع تسويق البحوث) كلية الطب بمتوسط (٢,٣٨)، كلية تمريض بمتوسط (٢,٣١)، كلية طب أسنان بمتوسط (٢,٢٦)، وأيضاً بند (تحث القيادات الجامعية على وجود الأشكال المختلفة للشراكة، واتفاقيات بين الجامعات، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية، كإنشاء مراكز بحثية من قبل مؤسسات الصناعة مثلاً داخل الجامعات) حصل على متوسط (٢,٤٨) في كلية التمريض، وكلية طب أسنان بمتوسط (٢,٢٦)، وكذلك بند (تشجع القيادات الجامعية تبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية، والمؤسسات المجتمعية المختلفة؛ لتحديد الموضوعات التي تهم القطاع الخارجي والتي بحاجة إلى معالجة من قبل الباحثين)، حصل في كلية الطب على متوسط (٢,٤٨)، وكلية تمريض بمتوسط (٢,٥٢)، وكلية طب أسنان

بمتوسط (٢،٤٣)، و(تضع القيادات الجامعية لوائح داخلية تنظم العمل؛ لتعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية، ومؤسسات المجتمع) حصل في كلية الطب على متوسط (٢،٥١)، وكلية تمريض بمتوسط (٢،٣١)، وكلية طب أسنان بمتوسط (٢،٣٥)، وبند (تسعى القيادات الجامعية إلى وجود فريق توجيهي Joint Steering Group، أو جهة متخصصة تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية، وقيادات المؤسسات الصناعية، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية؛ لتعزيز الشراكة بينهم)، فقد حصلت كلية الطب على متوسط (٢،٣٤)، وكلية التمريض بمتوسط (٢،٢٩)، وكلية طب أسنان بمتوسط (٢،٠)، وأيضاً بند (وجود رؤية مشتركة بين القيادات الجامعية، وقيادات المؤسسات، والجهات المستفيدة؛ لتبادل الفوائد المتعلقة بتسويق البحوث العلمية)، فقد حصلت كلية الطب على متوسط (٢،٣٤)، وكلية تمريض بمتوسط (٢،٢٩)، وكلية طب أسنان بمتوسط (٢،٠٩)، وكذلك بند (تقوم القيادات الجامعية بتوعية العلماء، والباحثين، والمؤسسات المختلفة، ورجال الأعمال بأهمية الشراكة، ودورها في تحقيق تقدم المجتمع في كافة المجالات)، فقد حصلت كلية الطب على متوسط (٢،٤٨)، وكلية تمريض بمتوسط (٢،٥٨)، وكلية طب أسنان بمتوسط (٢،٢٦)، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود سياسة واضحة لكيفية الاستفادة من نتائج البحوث العلمية، ووجود فجوة بين البحوث العلمية وبين الاستفادة منها من قبل مؤسسات المجتمع.

كما اتضح أن قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً لجميع بنود هذا البعد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً بين استجابات العينة في كليات الدراسة، وهو مؤشر على اتفاق عينة الدراسة على ضعف عناية القيادات الجامعية بمجال الشراكة لتسويق البحوث العلمية، باستثناء بند واحد دال، وهو البند (تجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة (كتقديم تسهيلات لتلك المؤسسات، مثل توفير المستشارين)، الذي يوضح أن هناك

اختلاف بين عينة الدراسة، وربما يرجع ذلك إلى وجود بعض من أعضاء هيئة التدريس، كجهات استشارية في بعض المؤسسات الصحية.

جدول (١٩) : المجال الثالث: دعماً لابتكار والتجديد البعد الثاني : التحفيز بكلية الطب .

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني : التحفيز	كلية الطب (ن=٧١)												
	العدد	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة					
تضع القيادات الجامعية نظام معن ؛ لتحفيز الأبحاث المبتكرة التي يستفاد من نتائجها	٢	٢.٨	١٤	١٩.٧	٢٣	٣٢.٤	٢٧	٣٨.٠	٥	٧.٠	٢,٧٣	١	٥٤,٦
استخدام أساليب متعددة للتحفيز (التقدير، أو المكافآت، أو البعثات، أو الامتيازات، أو غيرها)	٢	٢.٨	١٠	١٤.١	٢٠	٢٨.٢	٣٢	٤٥.١	٧	٩.٩	٢,٥٥	٣	٥١,٠
تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة	٠	٠.٠	٦	٨.٥	٣٣	٤٦.٥	٢٥	٣٥.٢	٧	٩.٩	٢,٥٤	٤	٥٠,٨
تستخدم القيادات الجامعية اللغة المحفزة Motivating language ؛ للتأثير على الأظرف المعنوية (باحثين، والجهات المستفيدة)	٠	٠.٠	٤	٥.٦	٣١	٤٣.٧	٣١	٤٣.٧	٥	٧.٠	٢,٤٨	٦	٤٩,٦
تلتجأ القيادات الجامعية إلى قياس الأداء البحثي ؛ لمعرفة البحوث المتميزة التي يمكن الاستفادة منها وتسويقها	٠	٠.٠	٥	٧.٠	٢٧	٣٨.٠	٣١	٤٣.٧	٨	١١.٣	٢,٤١	٨	٤٨,٢
يعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة	٠	٠.٠	١١	١٥.٥	٣٢	٤٥.١	٢١	٢٩.٦	٧	٩.٩	٢,٦٦	٢	٥٣,٢
تستخدم القيادات الجامعية أساليب مختلفة لتقييم البحوث العلمية كالتحليل الاقتصادي ، أو تقييم الخبراء	٠	٠.٠	٧	٩.٩	٢٤	٣٣.٨	٢٩	٤٠.٨	١١	١٥.٥	٢,٣٨	٩	٤٧,٦
تدعم القيادات الجامعية السلوكيات المعززة لتسويق البحوث العلمية مثل الاستقلالية والحرية البحثية	٠	٠.٠	٨	١١.٣	٢٩	٤٠.٨	٣٦	٣٦.٦	٨	١١.٣	٢,٥٢	٥	٥٠,٤
تحديد المجالات البحثية ، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي	٠	٠.٠	٢	٢.٨	٣٥	٤٩.٣	٣٥	٣٥.٢	٩	١٢.٧	٢,٤٢	٧	٤٨,٤
توضح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمؤسسة ؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث	٠	٠.٠	٤	٥.٦	١٦	٢٢.٥	٣٢	٤٥.١	١٩	٢٦.٨	٢,٠٧	١٠	٤١,٤

جدول (٢٠) : المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز بكلية التمريض .

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز	كلية التمريض (ن-٤٨)						
	العدد	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب
تضع القيادات الجامعية نظام معن ؛ لتحفيز الأبحاث	٠	١١	١٨	١٧	٢	٢,٧٩	٢
الابتكار التي يستفاد من نتائجها	%	٠,٠	٢٢,٩	٣٧,٥	٣٥,٤	٤,٢	٥٥,٨
استخدام أساليب متعددة للتحفيز (التقدير، أو المكافآت، أو البعثات، أو الامتيازات، أو غيرها)	٠	٦	١٨	٢٢	٢	٢,٥٨	٣
	%	٠,٠	١٢,٥	٣٧,٥	٤٥,٨	٤,٢	٥١,٦
تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة	٠	٨	٢٢	١٧	٠	٢,٨١	١
	%	٠,٠	١٦,٧	٤٧,٩	٣٥,٤	٠,٠	٥٦,٢
تستخدم القيادات الجامعية اللغة المحفزة	٠	٤	١٩	٢٥	٠	٢,٥٦	٦
Motivating language ؛ للتأثير على الأطراف المعنية (باحثين، والجهات المستفيدة)	%	٠,٠	٨,٣	٣٩,٦	٥٢,١	٠,٠	٥١,٢
تتبع القيادات الجامعية إلى قياس الأداء البحثي ؛ لمعرفة البحوث المتميزة التي يمكن الاستفادة منها وتسويقها	٠	٣	١٨	٢٤	٣	٢,٤٤	٩
	%	٠,٠	٦,٣	٣٧,٥	٥٠,٠	٦,٣	٤٨,٨
يعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة	٠	٧	١٧	٢١	٣	٢,٥٨	٣
	%	٠,٠	١٤,٦	٣٥,٤	٤٣,٨	٦,٣	٥١,٦
تستخدم القيادات الجامعية أساليب مختلفة لتقييم البحوث العلمية كالتحليل الاقتصادي، أو تقييم الخبراء	٠	٢	٢٦	١٦	٤	٢,٥٤	٨
	%	٠,٠	٤,٢	٥٤,٢	٣٣,٣	٨,٣	٥٠,٨
تدعم القيادات الجامعية السلوكيات المهنزة لتسويق البحوث العلمية مثل الاستقلالية والحرية البحثية	١	٩	١٣	١٩	٦	٢,٥٨	٣
	%	٢,١	١٨,٨	٢٧,١	٣٩,٦	١٢,٥	٥١,٦
تحديد المجالات البحثية، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي	١	٤	٢٢	١٣	٧	٢,٥٦	٦
	%	٢,١	٨,٣	٤٧,٩	٢٧,١	١٤,٦	٥١,٢
توضح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمؤسسة؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث	٠	٢	١٦	٢١	٩	٢,٢٢	١٠
	%	٠,٠	٤,٢	٤٧,٩	٢٧,١	١٤,٦	٤٤,٦

جدول (٢١) : المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز بكلية طب أسنان .

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز	كلية طب أسنان (ن-٢٢)						
	العدد	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب
تضع القيادات الجامعية نظام معن ؛ لتحفيز الأبحاث	٠	٣	١٢	٦	٢	٢,٧٠	١
الابتكار التي يستفاد من نتائجها	%	٠,٠	١٣,٠	٥٢,٢	٢٦,١	٨,٧	٥٤,٠

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز	كلية طب أسنان (٢٢-ن)						
	العدد	النسبة	أبواب	تدريب	التقييم	أبواب	تدريب
استخدام أساليب متعددة للتحفيز (التقديرات، أو المكافآت، أو البعثات، أو الامتيازات، أو غيرها)	٠	٢٤,٨	٩	٢	٤	٧	٤٩,٦
	%	١٣,٠	٣٩,١	٣٠,٤	١٧,٤	١٧,٤	
تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة	٠	٢٤,٢	١٢	٥	٤	٦	٤٨,٦
	%	٤,٢	٥٢,٢	٣٦,١	١٧,٤	١٧,٤	
تستخدم القيادات الجامعية اللغة المحفزة Motivating language؛ للتأثير على الأطراف المعنية (باحثين، والجهات المستفيدة)	٠	٢٤,٨	١٣	٢	٨	٢	٤٩,٦
	%	١٠,٠	٥٦,٥	٣٤,٨	٨,٧	٨,٧	
تلتج القيادات الجامعية إلى قياس الأداء البحثي؛ لمعرفة البحوث المتميزة التي يمكن الاستفادة منها وتسويقها	٠	٢١,٧	٨	٤	١١	٤	٤٢,٤
	%	١٠,٠	٣٤,٨	٤٧,٨	١٧,٤	١٧,٤	
يعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة	٠	٢٤,٢	١٠	٥	٢	١٠	٤٨,٦
	%	٤,٢	٤٣,٥	٤٣,٥	٨,٧	٨,٧	
تستخدم القيادات الجامعية أساليب مختلفة لتقييم البحوث العلمية كالتحليل الاقتصادي، أو تقييم الخبراء	٠	٢٣,٥	٨	٧	١٢	٢	٤٧,٠
	%	٤,٢	٣٤,٨	٥٢,٢	٨,٧	٨,٧	
تدعم القيادات الجامعية السلوكيات المعززة لتسويق البحوث العلمية مثل الاستقلالية والحرية البحثية	٠	٢٤,٨	١٠	٢	٨	٣	٤٩,٦
	%	٨,٧	٤٣,٥	٣٤,٨	١٣,٠	١٣,٠	
تحديد المجالات البحثية، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي	٠	٢٠,٩	٧	١١	٥	٥	٤١,٨
	%	١٠,٠	٣٠,٤	٤٧,٨	٢١,٧	٢١,٧	
توضح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمؤسسة؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث	٠	٢١,٣	٦	١١	٥	٥	٤٢,٦

جدول (٢٢): ك، والدلالة لكتليات الدراسة في المجال الثالث دعماً لابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز

بكتليات الدراسة.

المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز	كلية الطب (٧١-ن)	كلية التمريض (٤٨-ن)	كلية طب أسنان (٢٢-ن)	ك	الدلالة	
تضع القيادات الجامعية نظام معن؛ لتحفيز الأبحاث البتكرة التي يستفاد من نتائجها	العدد	٢,٧٣	٢,٧٩	٢,٧٠	٥,٩٠٩	غير دال
استخدام أساليب متعددة للتحفيز (التقديرات، أو المكافآت، أو البعثات، أو الامتيازات، أو غيرها)	%	٢,٥٥	٢,٥٨	٢,٤٨	٧,١٦٤	غير دال
	العدد					

الدلالة	كأ	كلية طب أسنان (٢٢-ن)	كلية التمريض (٤٨-ن)	كلية الطب (٧١-ن)	المجال الثالث: دعم الابتكار والتجديد البعد الثاني: التحفيز
غير دال	١٠,٢٢٥	٢,٤٣	٢,٨١	٢,٥٤	تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة
				%	
غير دال	٧,٧٠٤	٢,٤٨	٢,٥٦	٢,٤٨	تستخدم القيادات الجامعية اللغة المحفزة Motivating language ؛ لتأثير على الأطراف المعنية (باحثين، والجهات المستفيدة)
				%	
غير دال	٣,٧٨٠	٢,١٧	٢,٤٤	٢,٤١	تلجأ القيادات الجامعية إلى قياس الأداء البحثي ؛ لمعرفة البحوث المتميزة التي يمكن الاستفادة منها وتسويقها
				%	
غير دال	٤,٧٢٥	٢,٤٣	٢,٥٨	٢,٦٦	يعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة
				%	
غير دال	٧,٦٢٠	٢,٣٥	٢,٥٤	٢,٣٨	تستخدم القيادات الجامعية أساليب مختلفة لتقييم البحوث العلمية كالتحليل الاقتصادي ، أو تقييم الخبراء
				%	
غير دال	٥,٦١	٢,٤٨	٢,٥٨	٢,٥٢	تدعم القيادات الجامعية السلوكيات المعززة لتسويق البحوث العلمية مثل الاستقلالية والحرية البحثية
				%	
غير دال	٩,٥٣٠	٢,٠٩	٢,٥٦	٢,٤٢	تحديد المجالات البحثية ، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي
				%	
غير دال	٢,٢٧١	٢,١٣	٢,٢٣	٢,٠٧	توضح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفردي للمؤسسة ؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث
				%	
				٢,٤٨	المتوسط

يتضح من جدول (١٩، ٢٢، ٢١، ٢٠) ما يلي:

- بلغ متوسط درجة الموافقة على توافر المجال (دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: التحفيز)، (٢,٣٧ : ٢,٥٧) في كليات عينة الدراسة، وهذا يعنى أن هذا المجال قد حصل على تقدير نادراً، مما يشير إلى ضعف العناية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تسويق البحوث العلمية.
- إن بند (تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة)، احتل المرتبة الأولى في مجال دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: التحفيز، حيث حصل أعلى متوسط (٢,٨١) بكلية تمريض فقط، كما حصل البند (تضع القيادات

الجامعية نظام مععلن ؛ لتحفيز الأبحاث المبتكرة التي يستفاد من نتائجها) بكليات عينة الدراسة على (٢٠٧٩) بكلية تمريض، و (٢٠٧٣) بكلية الطب، (٢٠٧٠) بكلية طب الأسنان، وقد حصلت هذه البنود على تقدير أحياناً، وربما يشير ذلك إلى أن هناك إلى حد ما تحفيز للأبحاث المتميزة، ويتضح هذا من خلال جوائز الجامعة المقدمة للأبحاث المتميزة، إلا أنها ما زالت محدودة الأثر، وتتطلب إعادة النظر في قواعدها وشروطها والعمل على زيادتها، وابتكار أساليب تحفيز أخرى جديدة تشجع أعضاء هيئة التدريس على بذل مزيد من الجهد والتميز.

- إن بند (توضيح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمؤسسة ؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث) احتلال مرتبة الأخيرة في مجال دعم الابتكار والتجديد البعد الأول: التحفيز، حيث حصل على أقل متوسط (٢٠٠) بكلية الطب، ومتوسط (٢٠٢٣) بكلية تمريض، وحصل بند (تحديد المجالات البحثية، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي) على متوسط (٢٠٠٩) بكلية طب الأسنان، وقد حصلت هذه البنود على تقدير فادراً، وربما يرجع ذلك إلى اعتبار أن الأبحاث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس تقع على مسئوليتهم في المقام الأول، وهذا الأمر لا يتنافى مع ضرورة تأكيد القيادات الجامعية واهتمامها بأهمية تحديد المجالات البحثية التي يحتاجها المجتمع، والعمل على إيجاد آلية واضحة يسير عليها أعضاء هيئة التدريس، بحيث يتم اختيار الموضوعات البحثية وفقاً لدرجة أهميتها وإمكانية الاستفادة من نتائجها لخدمة المجتمع.

- كما احتل بند (استخدام أساليب متعددة للتحفيز (التقديرات، أو المكافآت، أو البعثات، أو الامتيازات، أو غيرها) بمتوسط (٢٠٥٨) بكلية تمريض، و (٢٠٥٥) بكلية الطب، و (٢٠٤٨) بكلية طب الأسنان، وحصل بند (تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة) على متوسط (٢٠٥٤) في كلية الطب، (٢٠٥٣) في

كلية طب الأسنان فقط، وكذلك بند (تستخدم القيادات الجامعية اللغة المحفزة **Motivating language**؛ للتأثير على الأطراف المعنية (باحثين، والجهات المستفيدة) حصل على متوسط (٢,٥٦) في كلية التمريض، (٢,٤٨) في كلية الطب وكلية طب الأسنان، وأيضاً بند (تلجأ القيادات الجامعية إلى قياس الأداء البحثي؛ لمعرفة البحوث المتميزة التي يمكن الاستفادة منها وتسويقها) حصل على متوسط (٢,١٧) في كلية طب الأسنان، (٢,٤٤) في كلية التمريض، و (٢,٤١) في كلية الطب، وقد حصل بند (يُعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة) على متوسط (٢,٥٨) في كلية التمريض، و (٢,٤٣) في كلية طب الأسنان، وحصل بند (تستخدم القيادات الجامعية أساليب مختلفة لتقييم البحوث العلمية كالتحليل الاقتصادي، أو تقييم الخبراء) على متوسط (٢,٥٤) في كلية التمريض، (٢,٣٨) في كلية الطب، و (٢,٣٥) في كلية طب الأسنان، وكذلك حصل بند (تدعم القيادات الجامعية السلوكيات المعززة لتسويق البحوث العلمية مثل الاستقلالية والحرية البحثية) على متوسط (٢,٥٨) في كلية تمريض، (٢,٥٢) في كلية الطب، (٢,٤٨) في كلية طب الأسنان، وحصل بند (تحديد المجالات البحثية، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي) على متوسط (٢,٥٦) في كلية التمريض، و (٢,٤٢) في كلية الطب فقط، وبند (توضح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمؤسسة؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث) حصل على متوسط (٢,١٣) في كلية طب الأسنان، وقد حصلت هذه البنود على تقدير نادراً، مما يشير إلى ضعف العناية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتسويق أبحاثهم العلمية.

حصول بند (يُعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة) على تقدير أحياناً على بمتوسط (٢,٦٦) في كلية الطب، يشير ذلك إلى أن هناك استقلالية وحرية بحثية لأعضاء هيئة التدريس، والتي معها يقل العناية بتقييم البحوث العلمية داخل المؤسسة، حيث لا توجد سياسة تقييميه مستمرة للبحوث

العلمية.

اتضح أن قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً لجميع بنود هذا البعد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في كليات الدراسة، وهو مؤشر على اتفاق عينة الدراسة على ضعف عناية القيادات الجامعية بمجال التحفيز لتسويق البحوث العلمية.

جدول (٢٣) : المجال الرابع : نمط القيادة بكلية الطب .

المجال الرابع : نمط القيادة	كلية الطب (ن-٧١)								
	العدد	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب		
تشارك القيادات الجامعية القرارات المتعلقة بالبحوث العلمية الأطراف المعنية بتسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٥	٢٥	٢٢	٩	٢,٣٧	٧	٤٧,٤
	%	٠,٠	٧,٠	٣٥,٢	٤٥,١	١٢,٧			
تستشير القيادات الجامعية الأطراف المعنية في تحديد المشكلات التي تواجه تسويق البحوث العلمية	العدد	٠	٢	٢٢	٣٦	١٠	٢,٢٤	٩	٤٤,٨
	%	٠,٠	٢,٨	٣٢,٤	٥٠,٧	١٤,١			
تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث	العدد	٠	٢	٢٥	٣٥	٩	٢,٢٨	٨	٤٥,٦
	%	٠,٠	٢,٨	٣٥,٢	٤٩,٣	١٢,٧			
تقدر القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة	العدد	٣	١١	١٢	٣٢	١٣	٢,٤٢	٥	٤٨,٤
	%	٤,٢	١٥,٥	١٦,٩	٤٥,١	١٨,٣			
تعطى القيادات الجامعية تنفيذ راجعة عن نتائج التسويق للأطراف المعنية	العدد	٣	٢	١٩	٢٩	١٨	٢,٢٠	١٠	٤٤,٠
	%	٤,٢	٢,٨	٢٦,٨	٤٠,٨	٢٥,٤			
تعد القيادات الجامعية نموذج يحتذى في التميز البحثي، والاستفادة من إنتاجاتهم العلمية	العدد	٢	١١	٢٢	٢١	١٥	٢,٤٩	٤	٤٩,٨
	%	٢,٨	١٥,٥	٣١,٠	٢٩,٦	٢١,١			
تحفز القيادات الجامعية الأفراد المتزمين بروية المؤسسة في تسويق البحوث العلمية، ويسعون إلى تشجيع الآخرين لتحقيقها	العدد	٣	٨	٢٢	٢٧	١١	٢,٥١	٣	٥٠,٢
	%	٤,٢	١١,٣	٣١,٠	٣٨,٠	١٥,٥			
تثق القيادات الجامعية في قدرات الباحثين على إجراء البحوث المتميزة	العدد	٥	٨	٣٤	١٨	٦	٢,٨٢	١	٥٦,٦
	%	٧,٠	١١,٣	٤٧,٩	٢٥,٤	٨,٥			
تعتنى القيادات بمعرفة الاحتياجات البحثية الحالية ، والمستقبلية	العدد	٣	١١	١٥	٣٣	٩	٢,٥٢	٢	٥٠,٤

المجال الرابع: نمط القيادة	كلية الطب (ن-٢١)						
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التوسط	النسبة المئوية
تعزز القيادات الجامعية التعامل بحرية مع القطاع الخارجي عند الرغبة في تمويل أو تسويق البحوث والدراسات العلمية أي: وجود جهاز مالي مستقل عن إدارة الجامعة	٤,٢	١٥,٥	٢١,١	٤٦,٥	١٢,٧		
	%						
	العدد	٠	٦	٢٢	٣٦	٧	٤٧,٦
	%	٠,٠	٨,٥	٣١,٠	٥٠,٧	٩,٩	٢,٣٨
							٦

جدول (٢٤): المجال الرابع: نمط القيادة بكلية التمريض.

المجال الرابع: نمط القيادة	كلية التمريض (ن-٤٨)						
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التوسط	النسبة المئوية
تشارك القيادات الجامعية القرارات المتعلقة بالبحوث العلمية الأطراف المعنية بتسويق البحوث العلمية	٠	٢	١٥	٣٠	١	٢,٣٨	٤٧,٦
	%	٠,٠	٤,٢	٣١,٣	٦٢,٥	٢,١	
تستشير القيادات الجامعية الأطراف المعنية في تحديد المشكلات التي تواجه تسويق البحوث العلمية	٠	١	١٧	٢٨	٢	٢,٣٥	٤٧,٠
	%	٠,٠	٢,١	٣٥,٤	٥٨,٣	٤,٢	
تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث	٠	١	٢٢	٢٤	١	٢,٤٨	٤٩,٦
	%	٠,٠	٢,١	٤٥,٨	٥٠,٠	٢,١	
تقدم القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة	٠	٣	١٦	٢٨	١	٢,٤٤	٤٨,٨
	%	٠,٠	٦,٣	٣٣,٣	٥٨,٣	٢,١	
تعطى القيادات الجامعية تقنية راجعة عن نتائج التسويق للأطراف المعنية	٠	٢	١٧	٢٥	٤	٢,٣٥	٤٧,٠
	%	٠,٠	٤,٢	٣٥,٤	٥٢,١	٨,٣	
تعد القيادات الجامعية نموذج يحتذى في التميز البحثي، والاستفادة من إنتاجات البحث العلمية	٠	١٤	١٥	١٤	٥	٢,٧٩	٥٥,٨
	%	٠,٠	٣٩,٢	٣١,٣	٣٩,٢	١٠,٤	
تحفز القيادات الجامعية الأفراد الملتزمين برؤية المؤسسة في تسويق البحوث العلمية، ويسعون إلى تشجيع الآخرين لتحقيقها	٠	٢	٢٣	١٩	٤	٢,٤٨	٤٩,٦
	%	٠,٠	٤,٢	٤٧,٩	٣٩,٦	٨,٣	
تثق القيادات الجامعية في قدرات الباحثين على إجراء البحوث المتميزة	٢	١٤	٢١	١١	٠	٣,١٥	٦٢,٠
	%	٤,٢	٣٩,٢	٤٣,٨	٢٢,٩	٠,٠	
تعتنى القيادات بمعرفة الاحتياجات البحثية الحالية، والمستقبلية	٠	١٠	١٩	١٨	١	٢,٧٩	٥٥,٨
	%	٠,٠	٢٠,٨	٣٩,٦	٣٧,٥	٢,١	
تعزز القيادات الجامعية التعامل بحرية مع القطاع الخارجي عند الرغبة في تمويل أو تسويق البحوث والدراسات العلمية أي: وجود جهاز مالي مستقل عن إدارة الجامعة	٠	٤	٧	٢٣	١٤	٢,٠٢	٤٠,٤
	%	٠,٠	٨,٢	١٤,٦	٤٧,٩	٣٩,٢	

جدول (٢٥) : المجال الرابع : نمط القيادة بكلية طب أسنان .

المجال الرابع : نمط القيادة	كلية طب أسنان (ن-٢٣)							النسبة المئوية		
	التسويق	التدريب	التقييم	التميز	التأديراً	أحياناً	غالباً		دائماً	
تشارك القيادات الجامعية القرارات المتعلقة بالبحوث العلمية الأطراف المعنية بتسويق البحوث العلمية	العدد	٤	١١	٨	٠	٠	٠	٢,١٧	٤	٤٢,٤
	%	١٧,٤	٤٧,٨	٣٤,٨	٠,٠	٠,٠	٠,٠			
تستشير القيادات الجامعية الأطراف المعنية في تحديد المشكلات التي تواجه تسويق البحوث العلمية	العدد	٤	١٤	٤	٠	١	٠	٢,٠٩	٦	٤١,٨
	%	١٧,٤	٦٠,٩	١٧,٤	٠,٠	٤,٣	٠,٠			
تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث	العدد	٦	١٢	٥	٠	٠	٠	١,٩٦	١٠	٣٩,٢
	%	٢٦,١	٥٢,٢	٢١,٧	٠,٠	٠,٠	٠,٠			
تقدم القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة	العدد	٦	١٢	٣	٠	٢	٠	٢,٠٤	٨	٤٠,٨
	%	٢٦,١	٥٢,٢	١٣,٠	٠,٠	٨,٧	٠,٠			
تعطى القيادات الجامعية تقنية راجعة عن نتائج التسويق للأطراف المعنية	العدد	٤	١٤	٥	٠	٠	٠	٢,٠٤	٨	٤٠,٨
	%	١٧,٤	٦٠,٩	٢١,٧	٠,٠	٠,٠	٠,٠			
تُعد القيادات الجامعية نموذج يحتذى في التميز البحثي، والاستفادة من إنتاجاتهم العلمية	العدد	٤	٥	١١	١	٢	٠	٢,٦١	١	٥٢,٢
	%	١٧,٤	٢١,٧	٤٧,٨	٤,٣	٨,٧	٠,٠			
تحفز القيادات الجامعية الأفراد الملتزمين برؤية المؤسسة في تسويق البحوث العلمية، ويسعون إلى تشجيع الآخرين لتحقيقها	العدد	٦	١١	٤	٠	٢	٠	٢,٠٩	٦	٤١,٨
	%	٢٦,١	٤٧,٨	١٧,٤	٠,٠	٨,٧	٠,٠			
تتق القيادات الجامعية في قدرات الباحثين على إجراء البحوث المتميزة	العدد	٤	٦	٩	١	٣	٠	٢,٨١	١	٥٢,٢
	%	١٧,٤	٢٦,١	٣٩,١	٤,٣	١٣,٠	٠,٠			
تمتص القيادات بمعرفة الاحتياجات البحثية الحالية، والمستقبلية	العدد	٥	١١	٢	٠	٥	٠	٢,٣٠	٣	٤٦,٠
	%	٢١,٧	٤٧,٨	٨,٧	٠,٠	٢١,٧	٠,٠			
تتمركز القيادات الجامعية التعامل بحرية مع القطاع الخارجي عند الرغبة في تمويل أو تسويق البحوث والدراسات العلمية أي: وجود جهاز مالي مستقل عن إدارة الجامعة	العدد	٤	١٣	٥	٠	١	٠	٢,١٣	٥	٤٢,٦
	%	١٧,٤	٥٦,٥	٢١,٧	٠,٠	٤,٣	٠,٠			

جدول (٢٦): كآ، والدلالة لكليات الدراسة في المجال الرابع: نمط القيادة بكليات الدراسة.

المجال الرابع: نمط القيادة		كلية الطب (ن-٧١)	كلية التمريض (ن-٤٨)	كلية طب أسنان (ن-٢٣)	كآ	الدلالة
تشارك القيادات الجامعية القرارات المتعلقة بالبحوث العلمية الأطراف المعنية بتسويق البحوث العلمية	العدد	٢,٣٧	٢,٣٨	٢,١٧	٨,٥٧٤	غير دال
	%					
تستشير القيادات الجامعية الأطراف المعنية في تحديد المشكلات التي تواجه تسويق البحوث العلمية	العدد	٢,٢٤	٢,٣٥	٢,٠٩	٥,٨٩٨	غير دال
	%					
تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث	العدد	٢,٢٨	٢,٤٨	١,٩٦	١١,٤٢٥	غير دال
	%					
تقدم القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دمت الحاجة	العدد	٢,٤٢	٢,٤٤	٢,٠٤	٦٩,٠١٢	دال
	%					
تمطى القيادات الجامعية تقنية راجمة عن نتائج التسويق للأطراف المعنية	العدد	٢,٢٠	٢,٣٥	٢,٠٤	١١,٤٤٩	غير دال
	%					
تُعد القيادات الجامعية نموذج يحتذى في التميز البحثي، والاستفادة من إنتاجاتهم العلمية	العدد	٢,٤٩	٢,٧٩	٢,٦١	١٠,٠٢٧	غير دال
	%					
تحفز القيادات الجامعية الأفراد المتزمين برؤية المؤسسة في تسويق البحوث العلمية، ويسعون إلى تشجيع الآخرين لتحقيقها	العدد	٢,٥١	٢,٤٨	٢,٠٩	١٣,٢٠٢	غير دال
	%					
تثق القيادات الجامعية في قدرات الباحثين على إجراء البحوث المتميزة	العدد	٢,٨٣	٣,١٥	٢,٨١	١٣,٥٣١	غير دال
	%					
تمتني القيادات بمعرفة الاحتياجات البحثية الحالية، والمستقبلية	العدد	٢,٥٢	٢,٧٩	٢,٣٠	٦٧,٣٩٩	دال
	%					
تعزز القيادات الجامعية التعامل بحرية مع القطاع الخارجي عند الرغبة في تمويل أو تسويق البحوث والدراسات العلمية أي: وجود جهاز مالي مستقل عن إدارة الجامعة	العدد	٢,٢٨	٢,٠٢	٢,١٣	٩,٩٧٥	غير دال
	%					
المتوسط		٢,٤٢	٢,٥٢	٢,٢٠		

يتضح من جدول (٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦) ما يلي:

- بلغ متوسط درجة الموافقة على توافر مجال (نمط القيادة) (٢,٢٠: ٢,٥٢) في كليات عينة الدراسة، وهذا يعني أن هذا المجال قد حصل على تقدير نادراً، مما يشير إلى عدم وجود نمط واضح للقيادة متعلق بتسويق البحوث العلمية، فتسويق البحوث يتطلب وجود نمط القيادة التشاركية والتحويلية، ويتضح أن كليات

عينة الدراسة تفتقد نمط القيادة الذي يدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية.

لقد حظي البند (تثق القيادات الجامعية في قدرات الباحثين على إجراء البحوث المتميزة) بأعلى متوسط في كليات عينة الدراسة، حيث حصل على (٣.١٥) في كلية تمريض، و (٢.٨٣) في كلية الطب، (٢.٨١) في كلية طب الأسنان، قد حصل هذا البند على تقدير أحياناً، وهو يشير إلى ميل القيادات الجامعية إلى نمط القيادة التحويلية، الذي يركز على الثقة في قدرات الباحثين على إجراء البحوث

- لقد حظي البند (تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث) بأقل متوسط في كليات طب الأسنان بمتوسط (١.٩٨)، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود سياسة واضحة لتسويق البحوث وظهرت بصورة أكبر في كلية طب الأسنان، وقد يرجع ذلك إلى صغر عينة الدراسة بكلية طب الأسنان.

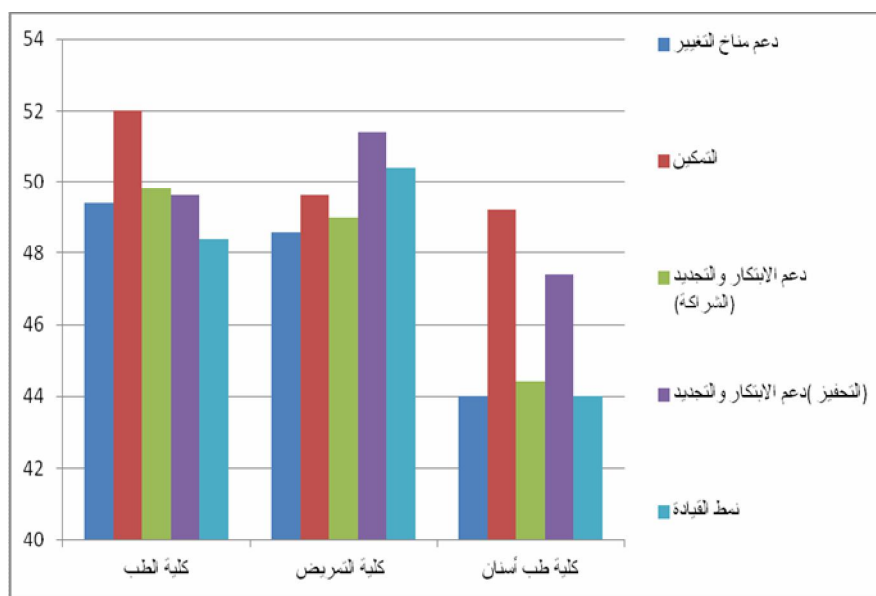
- لقد حظيت البنود التالية على تقدير نادراً، وهي: (تشارك القيادات الجامعية القرارات المتعلقة بالبحوث العلمية الأطراف المعنية بتسويق البحوث العلمية)، كلية الطب بمتوسط (٢.٣٧)، وكلية التمريض بمتوسط (٢.٣٨)، وكلية طب الأسنان بمتوسط (٢.١٧)، والبند (تستشير القيادات الجامعية الأطراف المعنية في تحديد المشكلات التي تواجه تسويق البحوث العلمية) بمتوسط (٢.٢٤) في كلية الطب، و (٢.٣٥) في كلية التمريض، و (٢.٠٩) في كلية طب الأسنان، والبند (تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث) بمتوسط (٢.٢٨) في كلية الطب، و (٢.٤٨) في كلية التمريض، والبند (تقدم القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة) بمتوسط (٢.٤٢) في كلية

الطب، ومتوسط (٢.٤٤) في كلية التمريض، ومتوسط (٢.٠٤) في كلية طب الأسنان، والبند (تعطى القيادات الجامعية تغذية راجعة عن نتائج التسويق للأطراف المعنية) بمتوسط (٢.٣٥) في كلية التمريض، ومتوسط ٢.٠٤ بكلية طب الأسنان، والبند (تعد القيادات الجامعية نموذج يحتذى في التميز البحثي، والاستفادة من إنتاجاتهم العلمية، بمتوسط (٢.٤٩) في كلية الطب، ومتوسط (٢.٧٩) في كلية التمريض، بمتوسط (٢.٦١) في كلية طب الأسنان والبند (تحفز القيادات الجامعية الأفراد الملتزمين برؤية المؤسسة في تسويق البحوث العلمية، ويسعون إلى تشجيع الآخرين لتحقيقها، بمتوسط ٢.٥١ بكلية الطب، ومتوسط (٢.٤٨) في كلية التمريض، وبمتوسط (٢.٠٩) في كلية طب الأسنان، والبند (تعزز القيادات الجامعية التعامل بحرية مع القطاع الخارجي عند الرغبة في تمويل أو تسويق البحوث والدراسات العلمية أي: وجود جهاز مالي مستقل عن إدارة الجامعة) بمتوسط (٢.٣) في كلية الطب، ومتوسط (٢.٠٢) في كلية التمريض، ومتوسط (٢.١٣) في كلية طب الأسنان، ويشير إلى ضعف نمط القيادة التشاركية، ويظهر في عدم المشاركة والاستشارة والتحفيز بين الجامعة والأطراف المعنية بتسويق البحوث.

كما اتضح أن قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً لجميع بنود هذا البعد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في كليات الدراسة، وهو مؤشر على اتفاق عينة الدراسة على ضعف وجود أنماط القيادة التي تسهل عملية تسويق البحوث العلمية، ما عدا بند نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة، وهو بند (تقدم القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة)، وهذا يرجع إلى المقومات الذاتية للقيادات الجامعية في عينة كليات الدراسة

ومن خلال الجداول السابقة، يتضح أن أغلبية نسبة موافقة عينة الدراسة أقل من (٥٠%)، ما عدا كلية الطب في المحور الخاص بالتمكين الذي تخطى (٥٠%)،

وكذلك كلية التمريض في المحور الخاص بالتحفيز ونمط القيادة المتبع، وربما يرجع ذلك إلى اختلاف الأنماط القيادية في كليات الدراسة، ويمكن ترجمة نسبة موافقة كليات عينة الدراسة في الشكل التالي.



شكل (٤): نسبة موافقة عينة الدراسة على مجالات تأثير القيادات الجامعية على تسويق البحوث العلمية.

ويمكن توضيح درجة التباين بين استجابات كليات عينة الدراسة عن المجالات الأربعة لتأثير القيادات الجامعية على تسويق البحوث العلمية في الجدول التالي.

جدول (٢٧): تحليل التباين لدرجات المحاور طبقاً لمجالات تأثير القيادات الجامعية على ثقافة تسويق البحوث العلمية تبعاً لكليات (ن=١٤٢)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دعم مناخ التغيير	بين المجموعات	١,٢٧٢	٢	٠,٦٣٦	٢,٠٨٢	غير دال
	داخل المجموعات	٤٢,٤٤٢	١٣٩	٠,٣٠٥		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الكلي	٤٣,٧١٤	١٤١			
التمكين	بين المجموعات	٠,٥٦٤	٢	٠,٢٨٢	١,٠٣٥	غير دال
	داخل المجموعات	٣٧,٨٩٠	١٣٩	٠,٢٧٣		
	الكلي	٣٨,٤٥٤	١٤١			
دعماً لابتكار والتجديد (الشراكة)	بين المجموعات	١,٢٧٨	٢	٠,٦٣٩	١,٨٩٦	غير دال
	داخل المجموعات	٤٦,٨٣٣	١٣٩	٠,٣٣٧		
	الكلي	٤٨,١١١	١٤١			
دعماً لابتكار والتجديد (التحفيز)	بين المجموعات	٠,٦٢١	٢	٠,٣١١	١,٠١٥	غير دال
	داخل المجموعات	٤٢,٥٣٧	١٣٩	٠,٣٠٦		
	الكلي	٤٣,١٥٨	١٤١			
نمط القيادة	بين المجموعات	١,٥٧٩	٢	٠,٧٨٩	١,٩١٤	غير دال
	داخل المجموعات	٥٧,٣٢٤	١٣٩	٠,٤١٢		
	الكلي	٥٨,٩٠٢	١٤١			
إدارة تسويق البحوث العلمية	بين المجموعات	٠,٨٠٥	٢	٠,٤٠٣	٨٤٦.	غير دال
	داخل المجموعات	٦٦,١٦٩	١٣٩	٠,٤٧٦		
	الكلي	٦٦,٩٧٤	١٤١			
إجمالي المجالات	بين المجموعات	٠,٧٣٦	٢	٠,٣٦٨	٢,٠١٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٥,٤٣٩	١٣٩	٠,١٨٣		
	الكلي	٢٦,١٧٥	١٤١			

❖ : دال ٠,٠١

❖ : دال عند ٠,٠٥

يوضح جدول (٢٧) متوسطات درجات المحاور، حيث حسبت درجة كل محور لمعرفة الفروق بين الكليات (عينة الدراسة)، واتضح أن جميع محاور الاستبيان الأربعة (دعم مناخ التغيير، التمكين، دعم الابتكار والتجديد (الشراكة)، دعم الابتكار والتجديد (التحفيز)، نمط القيادة) غير دالة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات، أي: اتفقت عينة الدراسة على جميع محاور الاستبيان.

جدول (٢٨): تحليل التباين لدرجات العينة طبقا عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها وتسويقها

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها	بين المجموعات	٢٤٦,٢٦١	٢	١٢٣,١٣٠	٣,٢٢٣	دال
	داخل المجموعات	٥١٤٩,٨٥٩	١٣٩	٣٧,٠٤٩		
	الكلية	٥٣٩٦,١٢٠	١٤١			
عدد البحوث التي تم تسويقها	بين المجموعات	١٣٨,٢٦٤	٢	٦٩,١٣٢	٥,٤٢٦	دال
	داخل المجموعات	١٧٧٠,٩١٩	١٣٩	١٢,٧٤٠		
	الكلية	١٩٠٩,١٨٣	١٤١			
النسبة	بين المجموعات	٢٤٩٨٨,٤٩٨	٢	١٢٤٩٤,٢٤٩	٣٦,٥٤٣	دال
	داخل المجموعات	٦٥٤٢٩,٠٠٤	١٣٩	٤٧٠,٧١٢		
	الكلية	٩٠٤١٧,٥٠٢	١٤١			

❖ : دال ٠,٠١

❖ : دال عند ٠,٠٥

يوضح الجدول (٢٨) أن الفروق دالة بين الكليات في عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها وتسويقها، والنسبة التي تم تسويقها من البحوث التي أجريت، أي أن هناك فروق بين الكليات في النسبة التي تم تسويقها من البحوث التي أجريت، وربما يرجع ذلك إلى إن البحوث التي تم تسويقها من اجتهادات فردية أو ذاتية لأعضاء هيئة التدريس، وأنها لا ترتبط بسياسة المؤسسة الجامعية، ومن ثم يتوقف تسويق البحوث على كفاءة وقدرة أعضاء هيئة التدريس في إيجاد قنوات، يمكن من خلالها تسويق البحوث العلمية، وهذا يدل على الافتقاد إلى سياسة واضحة لتسويق البحوث العلمية.

جدول (٢٩): تحليل التباين بطريقة شيفيه Scheffe لعدد البحوث العلمية التي تم إجراؤها وتسويقها تبعاً للكليات

(ن=١٤٢)

		ن	/س	±ع	الفروق بين المتوسطات		
					كلية الطب	كلية التمريض	كلية طب أسنان
عدد البحوث العلمية التي تم إجراؤها	كلية الطب	٧١	٨,٢٨	٤,٠١		٢,٦	٢,٦
	كلية التمريض	٤٨	١٠,٩٢	٨,١٦			٠,٠١
	كلية طب أسنان	٢٣	١٠,٩١	٦,٣٧			
عدد البحوث التي تم تسويقها	كلية الطب	٧١	٤,٨٥	٣,٧٤		٢,٠	١,٩
	كلية التمريض	٤٨	٢,٨٣	٣,٥٩			١,٠
	كلية طب أسنان	٢٣	٢,٩٦	٢,٨٨			
النسبة %	كلية الطب	٧١	٥٤,٧٥	٢٢,٥٦		٢٥,٧	٢٨,٢
	كلية التمريض	٤٨	٢٩,٠٨	١٩,٩٩			٢,٥
	كلية طب أسنان	٢٣	٢٦,٥٩	٢٢,٤٠			

❖ : دال ٠,٠١

❖ : دال عند ٠,٠٥

يتضح من جدول (٢٩) رصد الفرق بين كل كليتين مع بعضهما، فنجد أن هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين عينة كلية طب وكلية تمريض، بينما لا يوجد فرق دال إحصائياً بين عينة كلية طب و طب أسنان، وكذلك لا يوجد فرق دال إحصائياً بين عينة كلية تمريض وطب أسنان، في عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها.

ف نجد أن هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين عينة كلية طب وتمريض، بينما لا يوجد فرق دال إحصائياً بين عينة كلية طب وطب أسنان، وكذلك لا يوجد فرق دال إحصائياً بين عينة كلية تمريض وطب أسنان في عدد البحوث العلمية التي تم تسويقها.

كما وجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) في نسبة البحوث التي تم إجرائها، والتي تم تسويقها بين كليات عينة الدراسة.

ويتضح من الجدول السابق، أن كلية الطب حصلت على المركز الأول في تسويق البحوث العلمية، حيث تم تسويق (٥٤%) من إجمالي عدد البحوث التي أجراها عينة أعضاء هيئة التدريس، بينما حصلت كلية التمريض على المركز الثاني في تسويق البحوث، وكلية طب أسنان على المركز الثالث، وهو (٢٩%، ٢٦%) على التوالي، وربما يرجع ذلك إلى نسبة عدد العينة في كليات الدراسة.

جدول (٣٠) : العلاقة الارتباطية بين عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها وتسويقها ومحاور الاستبانة

معامل ارتباط بيرسون	عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها	عدد البحوث التي تم تسويقها	النسبة %
المجال الأول: دعم مناخ التغيير	٠,٠٢٧	٠,١٣٧	٠,١١٥
المجال الثاني: التمكين	٠,١٧١	٠,٠٩٤	٠,٠٦٢
المجال الثالث: دعماً لابتكار والتجديد	٠,٠٠٢-	٠,٠٨٨	٠,١٠٥
البعد الأول: الشراكة	٠,١٥٦	٠,٠٦٩	٠,٠٣٩
البعد الثاني: التحفيز	٠,١١٥	٠,٠٨٥	٠,٠٥٥
المجال الرابع: نمط القيادة	٠,٠١١-	٠,٠٧٧	٠,٠٦٥
المجال الخامس: إدارة تسويق البحوث العلمية	٠,٠٩٩	٠,١٢٥	٠,١٠١

❖ : دال ٠,٠١

❖ : دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣٠) أنه لا يوجد ارتباط دال بين عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها وتسويقها ومحاور الاستبانة ما عدا محور التمكين فهناك ارتباط طردي دال بين محور التمكين وعدد البحوث العلمية التي تم إجرائها وتسويقها، فكلما زاد التمكين زاد عدد البحوث العلمية التي تم إجرائها وتسويقها، ويعد ذلك أمر مهم فكلما أحس أعضاء هيئة التدريس بالثقة والتمكين كلما بذلوا مزيد من الجهد لإجراء بحوث علمية متميزة، وهذا يوضح أهمية الدعم النفسي من قبل القيادات الجامعية والذي يؤثر بالضرورة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس على إجراء مزيد من

البحوث العلمية المتميزة.

يتضح مما سبق أن هناك عدد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي يمكن عرض أبرزها على النحو التالي.

أبرز نتائج الدراسة الميدانية:

- ضعف عناية القيادات الجامعية في جامعة الإسكندرية بمجال دعم مناخ التغيير للتهيئة لتسويق البحوث العلمية.
- ضعف عناية القيادات الجامعية بمجال التمكين لتسويق البحوث العلمية.
- ضعف عناية القيادات الجامعية بمجال الشراكة لتسويق البحوث العلمية، باستثناء بند دال، وهو البند المتعلق (بجذب القيادات الجامعية القطاع الخاص في تسويق البحوث العلمية باستخدام آليات متعددة (كتقديم تسهيلات لتلك المؤسسات، مثل توفير المستشارين)، الذي يوضح أن هناك اختلاف بين عينة الدراسة، وربما يرجع ذلك إلى وجود بعض من أعضاء هيئة التدريس كجهات استشارية في بعض المؤسسات الصحية.
- ضعف عناية القيادات الجامعية في مجال التحفيز لتسويق البحوث العلمية.
- ضعف وجود أنماط القيادة التي تسهل عملية تسويق البحوث العلمية، باستثناء بند دال، وهو المتعلق (بعناية القيادات الجامعية بالباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة)، وهذا يرجع إلى المقومات الذاتية للقيادات الجامعية في عينة كليات الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات التطبيقية أي أتفاق عينة الدراسة على جميع محاور الاستبيان.
- إن هناك فروق بين الكليات في النسبة التي تم تسويقها من البحوث التي أجريت، وربما يرجع ذلك إلى أن البحوث التي تم تسويقها من اجتهادات فردية أو ذاتية

لأعضاء هيئة التدريس، وأنها لا ترتبط بسياسة المؤسسة الجامعية، ومن ثم يتوقف تسويق البحوث على كفاءة وقدرة أعضاء هيئة التدريس في إيجاد قنوات، يمكن من خلالها تسويق البحوث العلمية، وهذا يدل على الافتقار إلى سياسة واضحة لتسويق البحوث العلمية.

- حصلت كلية الطب على المركز الأول في تسويق البحوث العلمية، حيث تم تسويق (٥٤ %) من إجمالي عدد البحوث التي أجراها عينة أعضاء هيئة التدريس، بينما حصلت كلية التمريض على المركز الثاني في تسويق البحوث بنسبة (٢٩%)، وكلية طب أسنان على المركز الثالث بنسبة (٢٦ %) على التوالي.

المحور الرابع: أبرز المعوقات التي تواجه القيادات في جامعة الإسكندرية بدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية.

يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية، محدودية تأثير القيادات الجامعية على تسويق البحوث الطبية في كليات جامعة الإسكندرية، وقد يرجع ذلك عدم وجود سياسة واضحة لتسويق البحوث الطبية من قبل الجامعة، وأن البحوث التي يتم تسويقها ما هي إلا اجتهادات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بكليات القطاع الطبي في جامعة الإسكندرية.

كما اتضح من خلال الدراسة الميدانية، أن هناك عدد من المعوقات التي تؤثر على دعم القيادات في جامعة الإسكندرية لمجالات تسويق البحوث العلمية، خاصة في المجال الطبي، ويمكن توضيح هذه المعوقات على النحو التالي:

أولاً: المعوقات الإدارية.

من ضمن المعوقات الإدارية التي تواجه القيادات في جامعة الإسكندرية ما يلي:

- الافتقار إلى سياسة واضحة محددة المعالم لتسويق البحوث العلمية، الأمر الذي

أنعكس على ضعف وجود رؤية مستقبلية للتسويق وضعف وجود استراتيجية وخطط محددة، لإجراء البحوث في الجامعات تقوم على تحديد الاحتياجات الفعلية للجهات المستفيدة.

- قلة الضوابط واللوائح المنظمة لآليات تسويق البحوث العلمية.
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق القيادات الأمر الذي أدى إلى اعتبار إجراء البحوث وتسويقها مسئولية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ضعف السياسات التحفيزية المتبعة، لتشجيع أطراف تسويق البحوث العلمية، سواء أكانت الجهة التي تُجرى البحوث، أو الجهة المستفيدة.
- قلة التسهيلات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث، فضلاً عن البيروقراطية الإدارية التي قد تعوق إجراء البحوث العلمية في بعض الأحيان.
- قلة وجود بروتوكولات للتعاون والشراكة بين الجامعة كمؤسسة بحثية والجهات المستفيدة، فهناك نوع من الانفصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.
- عدم وجود قنوات اتصال بين أعضاء هيئة التدريس وجهات تسويق البحوث العلمية.
- ضعف العناية بمشكلات المجتمع، وغلبة العناية بالجوانب التعليمية والتدريبية على حساب ربط البحوث باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.

ثانياً: المعوقات الثقافية.

تتضمن المعوقات الثقافية ما يلي:

- ضعف العناية من قبل القيادات بتوعية كافة أطراف التسويق، خاصة توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية تسويق البحوث العلمية، وفوائدها على المجتمع عامة، وعلى الباحثين خاصة.
- سيطرة فكرة لدى أعضاء هيئة التدريس بشأن البحوث التي يتم إنجازها، بأنها متطلبات للترقية أو وضعها في السيرة الذاتية للباحث، أي أن تلك البحوث الغرض

منها شخصي، أما التنمية المهنية للباحث أو للترقية أو لفتح قنوات أخرى له، وليس لها أعراض عامة متعلقة بمدى استفادة المجتمع من هذه البحوث العلمية، الأمر الذي أثر على العناية بتسويق البحوث العلمية.

- ضعف الثقة بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع المختلفة، ووجود انطباع لدى المؤسسات المجتمعية بأن هناك فجوة بين احتياجاتها والبحوث العلمية المقدمة من قبل المؤسسات الجامعية.

ثالثاً: المعوقات المادية والبشرية.

وتتضمن المعوقات المادية والبشرية ما يلي:

- ضعف تدريب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على كيفية تسويق البحوث العلمية، وفي بعض الأحيان ضعف التدريب على إنتاج بحوث قابلة للتسويق.

- ضعف الموارد المخصصة للبحث العلمي وتسويقه منها ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي، وعدم وجود مصادر تمويل بديلة مخصصة لغرض تسويق البحوث.

- عدم وجود فريق توجيهي، أو جهة متخصصة لتسويق البحوث العلمية في جامعة الإسكندرية، تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية، وقيادات المؤسسات الصناعية، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية؛ لتعزيز الشراكة بينهم.

يتضح مما سبق، أن هناك عدد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام القيادات الجامعية، والتي تتطلب بذل مزيد من الجهد لتفاديها، لذلك ينبغي على القيادات الجامعية في جامعة الإسكندرية دعم ثقافة البحوث العلمية، وهذا يتطلب الأخذ في الاعتبار عدد من المقترحات، والتي نتناولها على النحو التالي.

المحور الخامس : مقترحات الدراسة لتفعيل دعم القيادات بجامعة الإسكندرية لتسويق البحوث العلمية .

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية ، وعرض لأبرز المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية فى دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية ، يمكن وضع مجموعة من المقترحات ؛ لتفعيل تأثير القيادات الجامعية لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الإسكندرية ، وهى على النحو التالى :

أولا : وضع سياسة واضحة لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بالجامعة :

ينبغى على القيادات الجامعية وضع سياسة محددة ؛ لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الإسكندرية من خلال الأتى :

١- الإطلاع على تجارب الدول الناجحة فى تسويق البحوث العلمية ، والاستفادة منها ؛ لتحديد سياسة واستراتيجية واضحة مع الأخذ فى الاعتبار طبيعة المجتمع المصرى .

٢- وضع رؤية واضحة لدعم ثقافة تسويق البحوث ، والعمل على ترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجية وخطة للعمل ، ووضع لوائح وقواعد منظمة لتسويق نتائج البحوث العلمية .

٣- وجود إدارة وإرادة قوية ؛ لضمان تنفيذ السياسة الموضوعية لتسويق البحوث العلمية .

٤- وجود إطار عام يتضمن شروط اختيار البحوث العلمية التى سيتم تسويق مخرجاتها .

٥- دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس ، والباحثين من خلال توفير فرص للتعلم والتدريب المستمر وتبادل الخبرات المحلية، والدولية، والعالمية .

ثانياً : وجود بيئة تشجيعية لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية :

تهيئة القيادات بيئة تحفيزية ؛ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس، والباحثين بجامعة الإسكندرية على إجراء البحوث وتسويقها ، والمرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية ، والعمل على تقدير البحوث المتميزة تقديراً مادياً ومعنوياً ، وقد تستخدم لتحقيق ذلك عدة آليات منها :

١- استحداث أساليب للتحفيز كالحصول على أجازة مدفوعة الأجر من الجامعة لإجراء بحوث يتم تسويق منتجاتها مع وضع ضوابط محكمة لهذا الأمر ، فضلاً عن استخدام اللغة المحفزة دائماً من قبل القيادات الجامعية ، وتعزيز الثقة في قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

٢- تقديم التسهيلات الإدارية التي من خلالها لا يجد عضو هيئة التدريس صعوبة في إجراء البحوث العلمية أو تسويقها .

٣- تقييم البحوث العلمية باستمرار كوسيلة للتحفيز ، والحكم على مدى الابتكار العلمى ، وامكانية الاستفادة من نتائج تلك البحوث المبتكرة بما يساعد على سهولة تسويقها ، وقد يتم تقييم البحوث المسوقة بدرجات أعلى في الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الإسكندرية .

ثالثاً : نشر القيادات الجامعية لثقافة تسويق البحوث العلمية بالجامعة :

تأكيد القيادات بجامعة الإسكندرية على نشر ثقافة تسويق البحوث العلمية ، والعمل على دعمها ، وذلك من خلال الأتى :

١- إقامة الندوات، والمؤتمرات، وورش العمل؛ للتوعية بأهمية تسويق البحوث العلمية ، وأهمية الاستفادة منها عملياً وليس على المستوى النظرى فحسب ، ونشر ثقافة الابداع والابتكار والتميز البحثى ، فضلاً عن ضرورة التوعية بأهمية الشراكة بين الجامعات،

ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال إشراك قيادات مؤسسات المجتمع في تلك الندوات، والمؤتمرات، والمجالس العلمية بالجامعة .

٢- تكوين فريق توجيهي مشترك من الجامعة ، والمؤسسات المجتمعية المستفيدة؛ للرد على أى تساؤلات متعلقة بتسويق البحوث العلمية.

٣- العناية بأخذ رأى، ومشورة أعضاء هيئة التدريس خاصة ممن لديهم خبرة فى مجال تسويق البحوث العلمية.

رابعا : انشاء هيكل تنظيمى جديد بالجامعة لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية :

وضع القيادات الجامعية هيكل تنظيمى جديد هدفه نشر ثقافة تسويق البحوث ، وذلك من خلال الأتى :

١- انشاء جهة متخصصة لتسويق البحوث العلمية تعد بمثابة جهة ربط، أو وسيط بين الباحثين، والجامعات ، ومؤسسات المجتمع المختلفة كما هو الحال فى مكاتب نقل التكنولوجيا وفق شروط وضوابط محددة ، وتختص بتقييم البحوث العلمية ، وتحويل البحوث العلمية ونتائجها إلى برامج تنفيذية ، فضلا عن اقتراح بحوث فى ضوء احتياجات مؤسسات المجتمع المختلفة ، وهذه الجهة لها هيكل تنظيمى واضح يتضمن فريق إدارى يتولى تسويق مخرجات ، ونتائج البحوث العلمية، وفى مقدمة هذا الفريق الإدارى " متخذى القرارات التسويقية : باعتباره مسئول عن تصميم وتنفيذ برامج التسويق للمنتجات أو الخدمات ، وقد يطلق عليهم مسميات مختلفة مثل مدير التسويق Marketing manager ، أو موجه التسويق Marketing director أو المديرالتجارى Commercial director " (١) .

(١) Berend Wierenga , Gerrit Van Bruggen , **Marketing Management support Systems , Principles , Tools and Implementation** , (USA : Springer Science and Business Media , 2000) ,pp 3 ، 4 .

خامسا : فتح قنوات للاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وجهات تسويق البحوث العلمية :

ضرورة عناية القيادات بوجود قنوات اتصال بين الباحثين ، وجهات التسويق ، وذلك من خلال الآتي :

- ١- وجود قواعد بيانات، ونظام للمعلومات دقيق محدث باستمرار يتضمن كافة المعلومات عن البحوث العلمية، والمشاريع البحثية التي تم تسويقها، والموضوعات البحثية التي بحاجة إليها من قبل المؤسسات المجتمعية .
- ٢- التأكيد على ضرورة الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وغيره من وسائل التكنولوجيا الحديثة ؛ كوسيلة لتحقيق الاتصال الفعال .

سادسا : عقد بروتوكولات للتعاون بين الجامعة كمؤسسة بحثية ، ومؤسسات المجتمع المختلفة (صحية ، وأجتماعية ، وصناعية ، وغيرها) :

دعم القيادات الجامعية الثقة بين المؤسسات الجامعية، ومؤسسات المجتمع المستفيدة من خلال الآتي :

- ١- ايجاد شركات بين الجامعة كمؤسسة بحثية، وبين مؤسسات المجتمع، والسعى لإيجاد بروتوكولات للتعاون بين الجامعة، والجهات المستفيدة ، بحيث يتم تحديد احتياجات تلك المؤسسات ، ومحاولة وضع خطط بحثية مستقبلية، والعمل على تبادل المعلومات بشفافية .
- ٢- العمل على تبنى أشكال مختلفة من الشراكات بين الجامعة، والمؤسسات المجتمعية مثل الباحث الرئيسي ، وشركة واحدة / جامعة واحدة ، والمشروعات البحثية الإستراتيجية ، وغيرها من الشراكات الأخرى .
- ٣- وضع اللوائح التنظيمية التي تحقق استمرارية الشراكة، والتعاون بين الجامعة، ومؤسسات المجتمع .

المراجع :**أولاً المراجع العربية :**

- ١- أحمد ذكى بدوى ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، (بيروت : مكتبة لبنان ، ١٩٩٣) ، ط٢ .
- ٢- سامى سلطان ، دينا فؤاد ، نشرة دورية صادرة عن الهيئة العامة لمدينة الأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية ، العدد الثانى ، جمهورية مصر العربية ، يناير ٢٠١٨ .
- ٣- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة : مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، 2001) .
- ٤- عبد الوهاب جودة عبدالوهاب الحاييس ، تحديات استخدام البحث العلمي الاجتماعي في صنع السياسات بالوطن العربي "دراسة ميدانية" ، مجلة عجمان للدراسات والبحوث ، المجلد (١٣) ، العدد (٢) ، ٢٠١٤ .
- ٥- فتحى أحمد ذياب عود ، أصول التسويق فى المنظمات المعاصرة " التسويق عبر الانترنت " ، (الأردن عمّان : دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣) .
- ٦- فدوى فاروق عمر ، تنظيم العلاقة بين منتوج البحوث الجامعية والمردود النفعى : آلية تنفيذية مقترحة ، المجلة التربوية ، العدد (٤٥) ، جامعة سوهاج ، اكتوبر ٢٠١٨ ، ص ١٧٢ : ٢١٧ .
- ٧- فيليب كوتلر ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر ، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ، (المملكة العربية السعودية : مكتبة جرير ، ٢٠١٤) ، ط ١٢ .
- ٨- قاموس المعانى (معجم عربى - عربى) ، الموقع الالكتروني www.almaany.com ، تاريخ الدخول ٢٠١٩/٨/٢ .

- ٩- ماهر أحمد حسن محمد ، تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص ، المجلة الدولية للبحوث التربوية ، المجلد (٤١) ، العدد (٢) ، جامعة الإمارات ، يونيو ٢٠١٧ ، ص ص ٢٤٠ : ٢٩٤ .
- ١٠- مركز تسويق الخدمات الجامعية ، مؤتمر تسويق المنتجات والمخترعات والبحاث التطبيقية الجامعية ، جامعة عين شمس ، ٢٦ أكتوبر ٢٠١٣ .
- ١١- هشام قنديل ، ونادية زخارى ، المؤتمر الثانى للبحث العلمى فى حوار حول الابتكار لمخرجات وتطبيقات البحث العلمى ، مجلة البترول والعلوم الانسانية ، العدد (٣) ، يونيو ٢٠١٣ .
- ١٢- وزارة التعليم العالى ، إنجازات وزارة البحث العلمى من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة فى ٢٠١٩ تقرير حصاد البحث العلمى فى أرقام ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٩ .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- (¹) Abbas , Wasim , Imran Asghar , **The Role Of Leadership In Organizational Change Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership** , Master's Thesis of Logistics and Innovation Management , Faculty Of Engineering And Sustainable Development, University of Gavle , sweden , June 2010. □
- (²) Abramson, H. N., Encarnação, J., Reid, P. P., Schmoch, U , **Technology transfer systems in the United States and Germany: lessons and perspectives** , (Washington : National Acad. Press , 1997) .
- (³) Ambos , Tina C., Kristiina Mäkelä, Julian Birkinshaw and Pablo D'Este , When Does University Research Get Commercialized ? Creating Ambidexterity in Research Institutions, **Journal of Management Studies** , Vol. 45 , No. 8 , December 2008 , pp. 1424 :1447 .

(4) Atkinson , Richard C., Academic Freedom and the Research University , **Proceedings Of The American Philosophical Society** , Vol. 148., No. 2., June 2004 , p.195 .

(⁵) Abu Kassim , Zorah, Mohamed Sulaiman , Market Orientation And Leadership Styles Of Managers In Malaysia , **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6 , Iss. 2, 2011 ,p.230 : 245 .

(⁶)The Australian Government ,**The Australian Government's Mapping Australian Science and Innovation is a whole-of-government report** , the Science and Innovation Mapping Taskforce in the Department of Education , Science and Training; and the Department of Industry, Tourism and Resources; and the Department of Communications , Information Technology and the Arts Commonwealth of Australia , 2003.

(⁷) Banks , Lydia, **Motivation in the Workplace : Inspiring Your Employees** , Coastal Trainning Technoloogiies Corp , Virginia , 1997.

(⁸) Bass , Bernard M., **From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision**,(New York: Free Press. , 1985) .

(⁹)Bickhoff , Nils., Hollensen .S , Opresnik , M.O., Marketing and Marketing Management: A First Basic Understanding , The Quintessence of Marketing, **Quintessence Series** , Vol. 1 , 2014 , pp3 : 15 .

(10) Bodner B.A , Sarah L. , **Dimensional Assessmant of Empowerment in Organizations** , Thesis Prepared for the degree of Master of arts (industrial / Organization Psychology) ,University North Texas , May 2003.

(¹¹) Bonoma , Thomas V., **The Marketing Edge: Making Strategies Work** , (New York: Free Press,1985) .

(¹²) Branscomb , Lewis M., Philip E. Auerswald , **Between Invention and Innovation An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development** , Prepared for Economic Assessment Office Advanced Technology Program National Institute of Standards and Technology Gaithersburg , USA , November 2002.

(¹³) Burton , Kelli, **A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving** , SPEA Honors Thesis Spring Indiana University , May 2012.

(¹⁴) Donald S. Siegel a , David A. Waldman b, Leanne E. Atwater b, Albert N. Link ; Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the

commercialization of university technologies , **Journal of Engineering and Technology Management** , Vol 21 , 2004 , pp. 115 : 142 .

(¹⁵) Edmondson , Gail, Lori Valigra , Michael Kenward , Richard L Hudson , Haydn Belfield , **Making Industry –University Partnerships Work Lessons from successful collaborations** , report , 2012 Science|Business Innovation Board AISBL , London .

(¹⁶) Elizabeth , Mary, Susannah Vale Howieson , Gina Walejko , Nayanee Gupta , Seth T. Brenner , Dawn Holmes , Edward Shyu , Stephanie Shipp , **Technology Transfer and Commercialization Landscape of the Federal Laboratories** , Science and Technology Policy Institute , Washington , June 2011.

(¹⁷) Farsi , Jahangir Yadollahi, and Kambeiz Talebi , **Application of Knowledge Management for Research Commercialization** , World Academy of Science, Engineering and Technology , Tehran , 2009.

(¹⁸) Fleury , Maria Tereza Leme, Organizational Culture and the Renewal of Competences , **Brazilian Administration Review** , Vol. 6, No. 1, Jan./Mar. 2009 , p.1 : 14 .

(¹⁹) Franko , Maryrose, Martin Ionescu-Pioggia, Editor: Laura Bonetta, **Making the Right Moves A Practical Guide to Scientific Management for Postdocs and New Faculty** , Second Edition , (North Carolina : Howard Hughes Medical Institute and Burroughs , 2006).

(²⁰) Ginevičius , Romualdas , Vida Vaitkūnaitė , Analysis Of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance, **Journal of Business Economics and Management** , 2006, Vol. VII, No. 4, pp.201 : 211.

(²¹) Gonos , Jaroslav, Peter Gallo : Model for leadership style evaluation , **Management** , Vol. 18, No. 2, 2013, p.157: 168 .

(²²) Guthrie , Susan, Watu Wamae, Stephanie Diepeveen, Steven Wooding and Jonathan Grant , **Measuring Research A guide to Research Evaluation Frameworks and Tools** , prepared for the Association of American Medical Colleges, Cambridge , July 2013.

- (²³) Holmes , William Tobias, **The Motivating Language of Principals: A Sequential Transformative Strategy** , Master of Arts , College of Education , University of New Mexico, 1988.
- (²⁴) Human Resources Organizational and Employee Effectiveness , **Change Management Leadership Guide** , Ryerson University, Canada , 2011.
- (²⁵) Iorwerth, Aled ab, **Methods of Evaluating University Research Around the World** , Working Paper , Department of Finance , Canada, March 2005.
- (²⁶) Joly , Yann, Angus Livingstone , Edward S. Dove , Commercialization: **Strategies to Maximize the Economic and Social Impact of Genomics Research** , **Policy Brief No. 5** , April 2012 .
- (27) Kotler , Philip, **Marketing Management Millenium Edition** , Tenth Edition, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc , 2000) .
- (²⁸) Kotler , Philip, Levin lane keller , mairead brady , Malcolm goodman , torben Hansen , **marketing management** , Second Edition , (England : person prentice hall , 2012).
- (²⁹) Khurosan, Aan, Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity , **International Journal of Social Science and Humanity** , Vol. 3, No. 4, July 2013 , pp.411, 414
- (³⁰) Langfred , Claus W., Neta A. Moye , Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms , **Journal of Applied Psychology** , Vol. 89 , No. 6 , 2004 , pp. 934 : 945 .
- (31) Lindgreen , Adam, Roger Palmer, Martin Wetzels and Michael Antioco , **Do Different Marketing Practices Require Different Leadership Styles? An Exploratory Study**, Research Memorandum 76 , UK , February 2008.
- (³²) Logan , Jane, Ellen Leppa , Mary Anne Hogue , Kathleen Moloney , Nay Malloy Howell, Pamela Bullard Vaughan , Libby Post , **Communication Skills For Managers**, National Food Service Management Institute , The University of Mississippi , Mississippi , 2001.
- (³³) Lunenburg , Fred C. , Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset , **National Forum of Educational Administration And Supervision Journal** ,Vol. 29, No. 4, 2011 , p. 1: 12 .
- (³⁴) Luttrell , Cecilia and Sitna Quiroz, with Claire Scrutton and Kate Bird , **Understanding and Operationalising Empowerment** , Working Paper 308 Results of ODI research presented in preliminary form for discussion

and critical comment , Overseas Development Institute , London , November 2009.

(35) MacKenzie , Scott B., Philip M. Podsakoff and Gregory A. Rich , Transformational and transactional leadership and salesperson performance, **Journal of the Academy of Marketing Science** , Vol. 29, No. 2, 2001 , p.115 : 134 .

(36) Marginson , Simon and Erlenawati Sawir , University Leaders ' Strategies in the Global Environment : A Comparative Study of Universitas Indonesia and the Australian National University , **Higher Education** , Vol.52 , No.2 , Springer 2006 , p.343: 373 .

(³⁷) Mayfield , Jacqueline Rowley, Milton Ray Mayfield, and Jerry Kopf , The Effects of Leader Motivating Language On Subordinate Performance And Satisfaction, **Human Resource Management** , , Vol. 37, No. 3 & 4, Fall / Winter 1998, p. 235 : 248 .

(³⁸) McShane , Steven L. , **Canadian Organizational Behaviour** , Sixth Edition , (Canada : McGraw-Hill Ryerson, 2006) .

(³⁹) Moser , Susanne C. and Lisa Dilling, **Creating A Climate for Change "Communicating Climate Change and Facilitating Social Change "**, (New York: Cambridge University Press , 2007) .

(⁴⁰) Munshi , Natasha, Adegoke Oke , Phanish Puranam, Maria Stafylarakis , Steve Towells , Kathrin Moeslein , **Leadership for Innovation Summary Report** from an AIM Management Research Forum in cooperation with the Chartered Management Institute , Advanced Institute of Management Research , UK , 2005 .

(41) O'Donnell , Orla, Richard Boyle, **Understanding and Managing Organisational Culture**, CPMR Discussion Paper 40, the Institute of Public Administration, Ireland , 2008.

(⁴²) Office of Innovation and Entrepreneurship Economic Development Administration In consultation with: National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship , **The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation and Entrepreneurship in Focus** , U.S. Department of Commerce , Washington , October 2013 .

(⁴³) Perkmann , Markus, Kathryn Walsh, **Engaging the scholar: three types of academic consulting and their impact on universities and industry** , Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering ,

Loughborough University , July 2008 – accepted to appear in **Research Policy** (in press) Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1133581,access> at 12/2/2016.

(⁴⁴) Pertuze , Julio A., Edward S. Calder , Edward M. Greitzer and William A.Lucas , Best Practices for Industry – University Collaboration , **MIT Sloan Management Review** , Vol.51 , No.4 , Summer 2010 , p. 85 .

(45) Provincial Government Western Cape , **Modernisation Programme: Organisational Culture and Values** , South Africa , 30 October 2009 .

(46) The Queensland Government Chief Information Office , **Change Management Best Practices Guide Five (5) key factors common to success in managing organisational change** , the [Australian](#) . Change Management Plan Workbook and Template Available at:http://www.qgcio.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/Architecture%20and%20Standards/Information%20Standards/Toolbox/Software%20Licence%20Management/Templates/slm_change_management_plan_template.doc , access at 29-12/2015 .

(47) Rasmussen , Einar, Odd Jarl Borch , Roger Sørheim , Are Gjellan , **Government Initiatives to Support The Commercialization Of Research- An International Benchmarking Study** , Bodø Graduate School of Business , Norway , Norwegian , February 2006.

(⁴⁸) Reingand , Nadya, Wolfgang Osten , Bringing university invention to the market , **Proceedings of SPIE** , Vol. 7387 , No.12 , 2010 , pp.1 : 9 .

(⁴⁹) Russell Group Universities , The Economic Impact of Research Conducted in Russell Group Universities , **Russell Group Papers** , Issue 1, 2010 , UK , pp.1: 44 .

(50) Rust , Roland T., Tuck Siong Chung , Marketing Models of Service and Relationships , **Marketing science** , Vol. 25 , No. 6 , November–December 2006, pp.560 : 580 .

(⁵¹) Saremi , Hamid, Empowerment as a New Approach in the Management , **Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences** , Thailand, 20-22 February 2015.

(⁵²) Schein , Edgar H., **Organizational Culture and Leadership** , Third Edition , (San Francisco : Jossey-Bass , 2004).

(⁵³) Schwab , Klaus, Sala-i-Martin , Børge Brende , **The Global Competitiveness And Benchmarking Network** , The Global

Competitiveness Report 2013–2014 , The World Economic Forum Geneva , 2013.

(⁵⁴) Sreevidya , Smt.U , Vinesh Ottuparammal , Shameera Kunhu , Edited By K.Venugopalan , **Marketing Management**, Complementray Course, University Of Calicut School Of Distance Education, Malappuram , 2011.

(⁵⁵) Stone , Marilyn A. and John Desmond , **Fundamentals Of Marketing** , (New York : Routledge , 2007) .

(⁵⁶) Tanner , Jeff, Mary Anne Raymond , **Marketing Principles** , More information is available on this project's attribution page (http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header) , 2012 , p.8 , access at 8/10/2015 .

(⁵⁷) Tseng , Ampere A., Miroslav Raudensky , Performance Evaluations of Technology Transfer Offices of Major US Research Universities , **Journal of Technology Management and Innovation** , Vol. 9, Issue. 1 , 2014, pp. 93 : 102.

(58) Universities UK publications , **The concordat to support research integrity** , London, July 2012 , available at www.universitiesuk.ac.uk , access 10/12/2015 .□

(⁵⁹) Vadi , Maaja, Toomas Haldma , Knowledge Transfer Through University –Industry Relations : Some Aspects Of Organizational Culture, **Estonian Discussions on Economic Policy** , Vol. 18 , 2010 , Available at <http://dx.doi.org/10.15157/tpep.v18i0> Current research is supported by funding from the European Community's Seventh Framework Programme , pp. 490 : 635 .

(⁶⁰) Walley , Tina Eaton, Martyn Lowe , The Importance of Work and Job Autonomy and Independence to Professional Staff employed in Local Government at Different Career Stages , **International Journal of Applied HRM** , Vol. 1, Issue 3 , www.managementjournals.com , access at 2/1/2016 , pp.1 : 11 .

(⁶¹) wamy , T. S Nanjundeswaras. and D. R Swamy, Leadership styles , **Advances In Management** , Vol. 7 , No. 2 , February 2014 , pp. 57 : 62 .

(⁶²) Warrick , D. D., Leadership Styles and Their Consequences , **Journal of Experiential Learning and Simulation** , Vol. 3 , No. 4, 1981, pp.155 : 172 .

(⁶³) Winckler , Georg, Erkki Leppivuori , Gillian McFadzean , Leif Kjaergaard , Office for Official Publications of the European Communities, **Improving Knowledge Transfer Between Research Institutions and Industry Across Europe** , Belgium , 2007.

(⁶⁴) World Health Organization , **Managing communication and the change process** , Health Service Planning and Policy-Making A Toolkit For Nurses and Midwives , Western Pacific Region , 2005 , www.wpro.who.int/publications/.../hsp_mod5_F9E2.pdf , access at 12/1/2016 .

(65) Yadin , Daniel, **The International Dictionary of Marketing** , (London : Kogan Page Limited , 2002).

ملاحق الدراسة

ملحق (١) أسماء السادة المحكمين .

ملحق (٢) استبانة لرصد واقع تأثير القيادات الجامعية لدعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بكليات القطاع الطبى بجامعة الإسكندرية .

ملحق (١)

أسماء السادة المحكمين .

- ١- أفكار سعيد خميس ، أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٢- دعاء احمد محمد ، أستاذ أصول التربية المساعد ، بكلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٣- السيدة محمود ، أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٤- سيف الإسلام على مطر ، أستاذ التخطيط التربوى وسياسات التعليم ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٥- عبد الرازق زيان ، ، أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٦- فاروق شوقى البوهى ، أستاذ التربية المقارنة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٧- محمد ابراهيم أبو خليل ، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية ، جامعة بنها .
- ٨- محمد خميس حرب ، أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .

ملحق (٢) استبانة

مجالات تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بالقطاع الطبي بجامعة الإسكندرية

مقدمة من

منال سيد يوسف حسنين

المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

السيد الاستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد

انطلاقاً من أهمية الدور الذى يؤديه البحث العلمى فى تحقيق التقدم فى شتى المجالات ، وتتجلى مظاهره من خلال الاستفادة من نتائج البحوث العلمية ، والعمل على العناية بتسويقها ؛ للربط بين جهات إجراء البحوث الممثلة فى الجامعات ، والمراكز البحثية ، وبين كافة المؤسسات المجتمعية ، والجهات المستفيدة من نتائج البحوث ، الأمر الذى يتطلب غرس ثقافة الاستفادة من نتائج البحوث العلمية ، ولكون للقيادات تأثير على تعزيز ، أو تقويض ثقافة تسويق البحوث ؛ لذلك أجريت الدراسة بعنوان **تأثير القيادات الجامعية فى دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الإسكندرية** ، ولتحقيق أهدافها صُممت الاستبانة التالية بهدف معرفة تأثير القيادات الجامعية فى دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية فى أربع مجالات رئيسه وهى : (دعم مناخ للتغيير ، والتمكين ، ودعم الابتكار ، والتجديد ويتضمن بعدين : الشراكة والتحفيز ، وأخيراً نمط القيادة) ، وذلك من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات القطاع الطبي بجامعة الإسكندرية ، وتتضمن الاستبانة بيانات أولية ، والأبعاد والمحاور الأساسية ، والفقرات التى تمثل كل بعد أو محور ، ونرجو من سيادتكم اثناء الاستبانة بخبراتكم ومعرفتكم الوفيرة بوصفكم من الخبراء والمتخصصين فى الميدان ، ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير .

الباحثة

-
- يقصد بالقيادات الجامعية : الأفراد الذين يحظون بتأثير على الباحثين انطلاقاً من موقعهم الوظيفى وانتماءاتهم العلمية ، ممثلة فى رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات .
 - يقصد بتسويق البحوث العلمية : وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات تساعد على تطوير ونشر المعرفة البحثية ونتائجها وتحويلها إلى منتجات ومخترعات وخدمات وممارسات تحقق منفعة متبادلة بين الباحثين ، والمؤسسات الجامعية ، والبحثية ، والمؤسسات المجتمعية بكافة أنماطها .

أولاً: البيانات الأولية .

الدرجة العلمية :

نوع الكلية :

عدد سنوات الخبرة :

عدد البحوث العلمية التي تم اجراءها :

نوع البحوث العلمية :

بحوث أساسية نظرية

بحوث تطبيقية

عدد البحوث التي تم تسويقها :

ثانياً : فقرات الاستبانة

مجالات تأثير القيادات الجامعية على ثقافة تسويق البحوث العلمية .

م	المجال الأول : دعم مناخ التغيير .	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
١	عناية القيادات الجامعية بتوعية كافة الأطراف (باحثين ، ومؤسسات المجتمع المختلفة) بأهمية ، وفوائد تسويق البحوث العلمية .					
٢	تهتم القيادات الجامعية بتشخيص واقع تسويق البحوث العلمية ؛ لتحديد نقاط القوة ، والضعف بها .					
٣	تضع القيادات الجامعية رؤية مستقبلية ؛ لتسويق البحوث العلمية .					
٤	ترجمة الرؤية إلى استراتيجية متكاملة لتسويق البحوث العلمية .					
٥	تقيم القيادات الجامعية الممارسات ، والسلوكيات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية ؛ لتطويرها مستقبلاً .					
٦	تدعم القيادات الجامعية قيم تنظيمية متعلقة بتسويق البحوث العلمية كالتميز ، والأنجاز ، وخدمة المجتمع .					
٧	تضع القيادات الجامعية لوائح ، وقواعد منظمة لتسويق البحوث العلمية في الخطط الاستراتيجية .					
٨	توجد آلية ؛ لتسويق البحوث، والدراسات المتوفرة حالياً .					
٩	تنوع القيادات الجامعية من أساليب الترويج لنتائج البحوث، والدراسات العلمية .					
١٠	تستعين القيادات الجامعية بمتخصصين من داخل المؤسسة ، أو خارجها لديهم خبرات متجددة ، ومتطورة بشأن نظام تسويق البحوث العلمية .					

م	المجال الثاني : التمكين .	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١	تشجع القيادات الجامعية على إجراء البحوث المتميزة مما تحقق سمعة علمية ، وميزة تنافسية للجامعة .					
٢	توفر القيادات الجامعية فرصاً متعددة ؛ لبناء القدرات التنظيمية ، وتحقيق التنمية المهنية للباحثين ؛ من خلال بعثات ، أودورات ، أو غيرها .					
٣	مشاركة جهات التسويق (باحثين ، ومؤسسات المجتمع ، ورجال الأعمال) في القرارات المتعلقة بتسويق البحوث العلمية .					
٤	أعطاء الحرية ، والإستقلالية للباحثين ، والعلماء في إجراء البحوث العلمية .					
٥	توفر القيادات الجامعية الموارد المالية اللازمة ؛ لإجراء البحوث .					
٦	توفر القيادات الجامعية الموارد البشرية اللازمة ؛ لإجراء البحوث .					
٧	تُقدر القيادات الجامعية الباحثين والعلماء ، وأشعارهم بقيمتهم العلمية من خلال الاستفادة من أفكارهم البحثية في خدمة المجتمع .					
٨	تحت القيادات الجامعية الباحثين ، والعلماء على التفاعل والتعاون ؛ لتبادل الخبرات بما يثرى البحوث العلمية .					
٩	تستشير القيادات الجامعية جميع الأطراف عند وضع رؤية ، وأهداف تسويق البحوث العلمية .					
١٠	تضع القيادات الجامعية نظام للعمل ؛ يساعد على التمكين العلمي للباحثين ، والعلماء .					

المجال الثالث : دعم الابتكار والتجديد . البعد الأول : الشراكة :	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					

م	المجال الثالث : دعم الابتكار والتجديد . البعد الأول : الشراكة :	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
٨	تسعى القيادات الجامعية إلى وجود فريق توجيهي Joint Steering Group ، أو جهة متخصصة تجمع بين القيادات الجامعية الأكاديمية ، وقيادات المؤسسات الصناعية ، والجهات المستفيدة من تسويق البحوث العلمية ؛ لتعزيز الشراكة بينهم .					
٩	وجود رؤية مشتركة بين القيادات الجامعية ، وقيادات المؤسسات ، والجهات المستفيدة ؛ لتبادل الفوائد المتعلقة بتسويق البحوث					

	العلمية .					
١٠	تقوم القيادات الجامعية بتوعية العلماء ، والباحثين ، والمؤسسات المختلفة ، ورجال الاعمال بأهمية الشراكة ، ودورها في تحقيق تقدم المجتمع في كافة المجالات .					
	المجال الثالث : دعم الابتكار والتجديد .					
	البعد الثاني : التحفيز :					
١	تضع القيادات الجامعية نظام ملعن ؛ لتحفيز الأبحاث المبتكرة التي يستفاد من نتائجها .					
٢	استخدام أساليب متعددة للتحفيز (التقديرات ، أو المكافآت ، أو البعثات ، أو الامتيازات ، أو غيرها) .					
٣	تضع القيادات الجامعية قواعد عادلة لتحفيز البحوث المتميزة .					
٤	تستخدم القيادات الجامعية اللغة المحفزة Motivating language ؛ للتأثير على الأطراف المعنية (باحثين ، والجهات المستفيدة) .					
٥	تلجأ القيادات الجامعية إلى قياس الأداء البحثي ؛ لمعرفة البحوث المتميزة التي يمكن الاستفادة منها وتسويقها .					

		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
٦	يُعد تقييم البحوث العلمية سياسة مستمرة داخل المؤسسة .					
٧	تستخدم القيادات الجامعية أساليب مختلفة لتقييم البحوث العلمية كالتحليل الإقتصادي ، أو تقييم الخبراء .					
٨	تدعم القيادات الجامعية السلوكيات المعززة لتسويق البحوث العلمية مثل الاستقلالية ، والحرية البحثية .					
٩	تحديد المجالات البحثية ، والفرص الناشئة لمزيد من الإبداع البحثي .					
١٠	توضح القيادات الجامعية السلوكيات المتوقعة التي تميز الطابع الفريد للمؤسسة ؛ لتعزيز ثقافة تسويق البحوث .					
	المجال الرابع : نمط القيادة .					
١	تشارك القيادات الجامعية القرارات المتعلقة بالبحوث					

	العلمية الأطراف المعنية بتسويق البحوث العلمية .					
٢	تستشير القيادات الجامعية الأطراف المعنية في تحديد المشكلات التي تواجه تسويق البحوث العلمية .					
٣	تشارك القيادات الجامعية الأطراف المعنية في طرح حلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بتسويق البحوث .					
٤	تقدم القيادات الجامعية العناية للباحثين بشكل فردي كتوفير التدريب، وتقديم المشورة كلما دعت الحاجة .					
٥	تعطى القيادات الجامعية تغذية راجعة عن نتائج التسويق للأطراف المعنية .					
٦	تعد القيادات الجامعية نموذج يحتذى في التميز البحثي ، والاستفادة من انتاجاتهم العلمية .					
٧	تحفز القيادات الجامعية الأفراد المتزمين برؤية المؤسسة في تسويق البحوث العلمية ، ويسعون إلى تشجيع الآخرين لتحقيقها .					
٨	تثق القيادات الجامعية في قدرات الباحثين على إجراء البحوث المتميزة .					
٩	تعتنى القيادات بمعرفة الاحتياجات البحثية الحالية ، والمستقبلية .					
١٠	تعزز القيادات الجامعية التعامل بحرية مع القطاع الخارجى عند الرغبة في تمويل، أو تسويق البحوث ، والدراسات العلمية أى : وجود جهاز مالى مستقل عن إدارة الجامعة .					