

## رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا

إعداد

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

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

هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا، من خلال التعرف على الأبعاد الفلسفية للريادة الاستراتيجية، وكذلك الأبعاد الفلسفية لحدائق التكنولوجيا، وتوضيح دورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية، فضلاً عن التعرف على واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ووضع رؤية مقترحة مستندة إلى الإطارين النظري والميداني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة استبانة للتعرف على واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بالجامعة، طبقت على عينة قوامها (٥١) من قيادات جامعة بني سويف.

وتتمثل أهم نتائج الدراسة في وجود بعض نقاط القصور في الريادة الاستراتيجية بالجامعة منها ضعف سعي الجامعة لاستقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين، وضعف اهتمامها بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري، وقلة الأنشطة الداعمة للابتكار والإبداع بالجامعة، وضعف تخطيط الجامعة لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة، فضلاً عن قلة الدخل في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر، وضعف استثمارات الجامعة في التكنولوجيا عالية التقنية، وأيضاً ضعف التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص وإقامة الشراكات مع رجال الأعمال، كما تتمثل أهم معوقات الريادة الاستراتيجية للجامعة في المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة والتغيير، وعدم وجود حاضنات أعمال في الجامعة، وقد قدم الباحثان رؤية مقترحة لتدعيم الريادة الاستراتيجية بالجامعة باستخدام حدائق التكنولوجيا تقوم على بعدين أساسيين هما التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا، وتوظيف تلك الحدائق في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الريادة - الريادة الاستراتيجية - حدائق التكنولوجيا

## Abstract :

### **A Proposed Vision of Enhancing Strategic Entrepreneurship at Beni-Suef University Using Technology Parks**

The study aimed to develop a proposed vision of enhancing strategic entrepreneurship at Beni-Suef University using technology parks, through identifying philosophical dimensions of strategic entrepreneurship and technology parks, their role in strengthening strategic entrepreneurship, as well as monitoring the reality and obstacles of strategic entrepreneurship at the university. The study used the descriptive approach. Also the study used a questionnaire to identify the reality and obstacles of strategic entrepreneurship at the university, which was applied to a sample of (51) of Beni – Suef University leaders. The results of the study found that there are some shortcomings in the strategic entrepreneurship at Beni – Suef University, including : weak efforts to attract creative and innovative professors, a weak interest in continuous professional development of the administrative staff, a lack of activities supporting innovation and creativity at the university, a lack of plans to establish new branches in new places, a scarcity of entering into high-risk and high-return projects, weak investments in high-tech technology firms, a weak cooperation with the university and the private sector institutions, and weak partnerships with the university and businessmen. The most important obstacles of strategic entrepreneurship at the university are a social resistance to new ideas and change, a lack of business incubators at the university. The study presented a proposed vision for strengthening strategic entrepreneurship at the university using technology parks, based on two main dimensions ; planning to establish technology parks, and employing these parks to enhance strategic entrepreneurship at the university.

**Key words: Strategic Entrepreneurship, Technology Parks.**

## مقدمة:

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

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

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

## مشكلة الدراسة:

لقد تغيرت طبيعة الأدوار التي تقوم بها الجامعات، وأصبح لها دور مهم في تحقيق جودة المخرجات البحثية والتعليمية والخدمية على حد سواء، وتحولت سياساتها من مرحلة نقل المعرفة إلى سياسة تسويق المعرفة والتكنولوجيا، إلى جانب تحقيق الشراكة مع مؤسسات العمل والإنتاج بالمجتمع المحلي، والبحث عن التخصصات الجديدة المطروحة في سوق العمل.

كما تواجه الجامعات تحديات تفرض عليها تطوير مفهوم ريادة الأعمال، وتبني مفهوم حاضنات وحدائق الأعمال للطلاب، وتزويدهم بأفكار جديدة، وتعزيز التعاون المشترك مع الشركاء الخارجيين لتحقيق أهداف التعليم العالي المستدام (محمود، ٢٠٢٠، ٨٥)، ويعد التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات هو وسيلة لتقييم ريادة الأعمال، والتي وصفت بكونها عملية صنع استراتيجية الريادة التي يستخدمها صناع القرار، ويمكن اعتماد مدخل الريادة الاستراتيجية للجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال تبني الاستراتيجيات المبنية على الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر واغتنام الفرص بشكل استراتيجي جيد.

وقد أكدت دراسة (Kimuli, et al., 2016, 467) أن المؤسسات التربوية لابد أن تهتم بدمج الريادة والتخطيط الاستراتيجي معاً فيما يعرف بالريادة الاستراتيجية؛ وذلك من أجل تحقيق النمو، وزيادة ثرواتها، وتطوير ميزاتها التنافسية التي تساعدها في تحقيق ذلك.

ويؤكد (Etzkowitz, 2004,64) على أهمية تحويل جامعات التدريس والبحث التقليدية إلى جامعات ريادية للتنمية الاقتصادية، باعتبارها بعداً أساسياً في تحقيق منظومة الابتكار، وأحد ركائز ما يسمى بنموذج الحزوز الثلاثي "Triple Helix" القائم على التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة. ولقد أصبح تحويل الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية توجهاً عالمياً، ومن ثم أصبحت تلك الجامعات هي القوة الداعمة للاقتصاد، وبات هذا التوجه الريادي العالمي في مؤسسات التعليم العالي يدفع نحو اقتصاد المعرفة. ولقد توصلت دراسة (الرميدي، ٢٠١٨، ٣٨٩) إلى أن هناك قصوراً واضحاً في دور الجامعات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في تنمية ثقافة الريادة، حيث لا يوجد لدى معظم الجامعات رؤية ورسالة واستراتيجية تتبنى تنمية الثقافة الريادية، وأيضاً عدم اهتمام القيادات الجامعية بالتشجيع على ريادة الأعمال، فضلاً عن ندرة وجود حاضنات أعمال للمشروعات الريادية داخل الجامعة، وعدم الاهتمام بعمل شركات مع الجهات الخارجية لدعم الريادة الجامعية.

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

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

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

يفرض على الجامعات المصرية ضرورة تبني نماذج جديدة للعلم والتكنولوجيا تدعم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية وتعمل على تلبية احتياجات سوق العمل، ومن أهم تلك الصيغ القادرة على تحقيق ذلك بنجاح هي حدائق التكنولوجيا.

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

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

وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية بالتعليم الجامعي؟
٢. ما الأسس النظرية لحدائق التكنولوجيا ودورها بالتعليم الجامعي في تدعيم الريادة الاستراتيجية؟

٣. ما واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف؟

٤. ما الرؤية المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة باستخدام حدائق التكنولوجيا؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعزيز الريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا، وذلك من خلال الكشف عن واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بالجامعة، وتقديم رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة باستخدام نموذج حدائق التكنولوجيا.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

- تعزيز الريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف سيضعها في مصاف الجامعات المتقدمة، وسيعزز من ترتيبها في التصنيفات الدولية للجامعات.
- الاستفادة من نموذج حدائق التكنولوجيا، ودورها في نقل وتسويق التكنولوجيا، ومحاولة الربط بين النظرية والتطبيق، أو الربط بين الأبحاث العلمية للجامعات ومراكز البحوث وتطبيقها عبر الشركات المستأجرة بالحدائق.
- يمكن أن تفيد القيادات الجامعية في تحسين الأداء الإداري لهم وتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعة ككل، بل إنها تكشف لهم عن العديد من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يمكن الاستعانة بها في الخطط المستقبلية للجامعة.
- الاستفادة من حدائق التكنولوجيا في ربط الجامعة بالصناعة والمؤسسات الحكومية وسوق العمل، وتعزيز دورها في خدمة المجتمع المحلي.
- تشجيع الباحثين وهيئة التدريس على الابتكار والإبداع العلمي، فأبحاثهم في ظل الحدائق التكنولوجية أصبحت قابلة للتطبيق الفعلي ولم تعد مجرد مجلدات مهدرة.

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأساليبه المتنوعة؛ وذلك لعرض إشكالية مفهوم الريادة الاستراتيجية، وأهميتها، والتعرف على أبعادها، وخصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً، والتعرف أيضاً على المعوقات التي تواجه هذه الجامعات، ومحاولة توضيح العلاقة بين الحدائق التكنولوجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية، فضلاً عن التعرف على مفهوم حدائق التكنولوجيا، وتطورها، وأهمية حدائق التكنولوجيا وأهدافها، ومكوناتها، وأنواعها، بالإضافة إلى عرض مقومات نجاح حدائق التكنولوجيا، ودورها في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات. كما تم استخدام أسلوب الدراسات المسحية للتعرف على واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بجامعة بني سويف ميدانياً، وتم أيضاً استخدام المدخل التاريخي في التعرف على التطور التاريخي لحدائق التكنولوجيا، بداية من الجيل الأول ما قبل ١٩٩٠م، ثم الجيل الثاني من ١٩٩٠ - ٢٠٠٠م، وأخيراً الجيل الثالث من ٢٠٠٠م حتى الآن، وفي نهاية الدراسة تم وضع رؤية مقترحة لاستخدام حدائق التكنولوجيا لتدعيم الريادة الاستراتيجية بالجامعة.

**أداة الدراسة وعينتها:**

استخدمت الدراسة استبانة للكشف عن واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بجامعة بني سويف، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥١) فرداً من قيادات الجامعة.

**مصطلحات الدراسة:**

١. حدائق التكنولوجيا:

يمكن تعريفها **إجرائياً** بأنها: "مجمعات تربط الجامعة ومؤسسات الصناعة وقطاع الأعمال الحكومي، بهدف نقل وتسويق المعرفة والتكنولوجيا من الجامعات للشركات القائمة على التكنولوجيا الجديدة بالقطاعين العام والخاص، وتسهيل عملية البحث والتطوير، وتدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات وتحسين الميزة التنافسية لها".

## ٢. الريادة الاستراتيجية:

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

### الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين؛ أحدهما للريادة الاستراتيجية، والآخر لحدائق التكنولوجيا، وتضمن كل محور دراسات عربية وأجنبية، وتم عرضها تصاعدياً طبقاً لترتيبها الزمني؛ وذلك على النحو التالي:

### أولاً: دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية.

وتنوعت بين العربية والأجنبية وتم ترتيبها تصاعدياً من حيث الزمن كما يلي:

#### (١) دراسة (Luke, et al., 2011)

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة التكامل بين ريادة الأعمال والنشاط الاستراتيجي لتطوير إطار مفاهيمي عن الريادة الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل ريادة الأعمال والنشاط الاستراتيجي الذي تقوم به ١٢ شركة من الشركات الحكومية العاملة في نيوزيلندا في ٢٠٠٦-٢٠٠٧. بناءً على مراجعة الوثائق والملاحظات والمقابلات مع المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، وبعد تحليل أنشطة الشركات المملوكة للدولة كشفت النتائج عن عناصر متميزة ضمن الأنشطة الأربعة المصنفة على أنها أنشطة للريادة الإستراتيجية، مثل الاستفادة من المهارات والموارد الأساسية من منظور استراتيجي، والابتكار من منظور ريادة الأعمال، والأصالة والقيمة.

#### (٢) دراسة (الخطيب، ٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (84) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة والنمو والرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة .

#### (٣) دراسة (Mohutsiwa, 2012)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الريادة الاستراتيجية وأداء الشركات، وقسمت الدراسة الريادة الاستراتيجية إلى قسمين هما التوجه الريادي ومرونة التخطيط، وقسمت التوجه الريادي إلى (الاستباقية والمخاطرة والابتكار)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء استطلاع رأي على ١٣٣ فرداً من ممثلي الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أنه في سياق جنوب إفريقيا تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أن تكون استباقية، وتحمل المخاطر، وتكون مبتكرة لتحسين أدائها، كما تشير الدراسة إلى أن المرونة في التخطيط أمر حيوي لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة أيضاً، كما أكدت أن البيئة الخارجية تؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي ومرونة التخطيط وأداء الشركة.

#### ٤) دراسة (Wang and Chang, 2014)

هدفت الدراسة إلى استكشاف محتويات الريادة الاستراتيجية مع دراسة حالة حول إحدى الشركات الرائدة في صناعة الدرجات الهوائية التايوانية، واستند هيكل البحث إلى الإطار الذي طوره دراسة أيرلند وآخرون (Ireland et al., 2003)، وتوصلت نتائج البحث إلى خمس قضايا رئيسية لريادة الأعمال الاستراتيجية هي: العقلية الريادية وتتكون من التعرف على فرص ريادة الأعمال، والوعي الريادي والقرارات الفعلية؛ والثقافة الريادية، وإدارة الموارد وصنع القرار، والإبداع والتطوير والابتكارات، وتحقيق المزايا التنافسية المكونة من العلامات التجارية القوية والمنتج الشامل، وشبكات التسويق العالمية ومزايا العلامات التجارية.

#### ٥) دراسة (جلاب وجنة، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المقدرات الريادية المتمثلة بـ (مقدرة الفرصة، والمقدرة العقلانية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، ومقدرة التعلم، ومقدرة القوة الشخصية) التي تمتلكها الجامعات الأهلية العراقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستثمار)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من (60) عضواً من مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وأظهرت نتائج الدراسة اهتمام الجامعات ودعمها لتطوير مقدراتها الريادية بمختلف أنواعها سواء من خلال تبني الطرائق الجديدة لتحصيل هذه المقدرات أو تطوير الموجود منها بقصد تعزيز الريادة الاستراتيجية لتلك الجامعات.

#### ٦) دراسة (kalar& Antonic, 2015)

هدفت للتعرف على تصورات الأكاديميين عن الجامعة الريادية، ومدى تأثير التوجه الريادي للجامعة في مشاركة الأكاديميين في الأنشطة المختلفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبيان وتطبيقه على أكاديميين من جامعات (أمستردام، وانتويرب، وليوليانا، واكسفورد)، وتوصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين في أقسام العلوم الطبيعية يجدون كلياتهم الجامعية أكثر ريادة مقارنة بزملائهم في كليات العلوم الاجتماعية، كما أن التوجهات الريادية للجامعة لها تأثير على مشاركة الأكاديميين في الأنشطة الريادية والمشاركة في التكنولوجيا ونقل المعرفة.

#### ٧) دراسة (سلطان وحجي، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبيان وتطبيقه على عينة من (79) فرداً من القيادات الإدارية في

جامعات مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة، ووضعت الدراسة عدداً من المقترحات تخص جامعات مجتمع الدراسة.

#### ٨) دراسة (Kimuli, 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء، والتعرف أيضاً على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء، والعلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء بالمدارس الثانوية بأوغندا، واعتمد البحث على المنهج الوصفي وأساليب العلاقات، وتم تصميم استبيان وتطبيقه على عينة طبقية عشوائية من ١٨٢ مدرسة ثانوية خاصة، وكشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة، أي بين التوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والأداء المدرسي.

#### ٩) دراسة (محمود وأحمد، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة وجامعة سنغافورة الوطنية بجمهورية سنغافورة، واستخدمت الدراسة منهج براين هولمز المقارن، وتوصلت الدراسة إلى تشابه جامعتي كامبريدج وسنغافورة في بعض المحاور واختلافهما في محاور أخرى أو آليات تنفيذ هذه المحاور، وأن جامعتي الدراسة أخذتا بفكرة الجامعة الريادية القائمة على تنمية ريادة الأعمال وتسويق البحوث وبراءات الاختراع، كما أسفرت نتائج التحليل المقارن والدروس المستفادة من كل جامعة عن وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من الخبرات الرائدة لجامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية كجامعات ريادية بما يتماشى مع طبيعة المجتمع المصري.

#### ١٠) دراسة (الأيوبي، ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة تم تطبيقها على (115) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي) وتحقيق الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) وتحقيق الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية، وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

#### ١١) دراسة (أبو جوفل، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من (١٠٢) أكاديمياً من هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية متوسطة بنسبة (63.09%)، كما أن درجة تحقق الأداء الجامعي المتميز متوسطة أيضاً بنسبة (66.59%)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة كليات التربية لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز.

### ١٢) دراسة (رسمي وصالح، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع المدارس الثانوية العامة وحاجتها إلى الريادة الاستراتيجية من أجل تحسين المسؤولية الاجتماعية، والوقوف على ماهية الريادة الاستراتيجية من حيث توضيح مفاهيمها والمصطلحات ذات العلاقة، وسماتها وخصائصها ومعوقاتهما، والركائز الأساسية التي يعتمد عليها ونماذج وأساليب ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أسلوب مدخل النظم لنتاول المدارس الثانوية كمنظومة متكاملة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات، كما أن استراتيجيات ريادة الأعمال هي وسائل جوهرية لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات التي تسعى لإيجاد طرائق جديدة لتحقيق الأداء المتميز في العمل وبشكل فاعل وكفاء.

### ١٣) دراسة (الزيط، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانة للريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية، وتطبيقها على عينة عشوائية من (135) مساعد مدير، وقد بينت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75)، وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً، وأن مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.85)، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة الأبعاد الأداة. وكما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

#### ١٤) دراسة (Alayoubi, et al., 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توفير متطلبات الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - بدير البلح من وجهة نظر الموظفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة من ١١٥ فرداً من موظفي كلية فلسطين التقنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية (القيادة، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية)، وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - بدير البلح من وجهة نظر منتسبي كلية فلسطين التقنية، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية (ثقافة الريادة، وإدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف أثرها.

#### ١٥) دراسة (دملخي، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام الجامعات السورية الناشئة بعد 2011 في سوريا بالمناطق شمال غرب سوريا وريف حلب الشمالي، لمدمعات التفوق الذكي ومدى الريادة الاستراتيجية في عملها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على استبيان تم تطبيقه على عينة من ٣٥ فرداً من الطلبة والموظفين بالجامعات السورية في الداخل السوري وتركيا، وكشفت نتائج الدراسة أن الجامعة السورية الناشئة لا تستخدم مدمعات التفوق الذكي والريادة الاستراتيجية في عملها، حيث تؤثر مدمعات التفوق الذكي على الريادة الاستراتيجية بشكل عام كما أن الجامعات ليست على تواصل دائم مع الطلبة لمعرفة مشاكلهم وفهم تطلعاتهم، كما لا تستخدم الجامعات السورية في الداخل السوري وتركيا مفهوم الريادة في نظامها، ولا تهتم بتدريب وتطوير العاملين فيها.

#### ١٦) دراسة (زناتي، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى رؤية مستقبلية لإدارة المواهب بعملياتها الثلاثة: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتميئتها بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأسلوب دلفي، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (200) فرداً من مديري ووكلاء المدارس، ومسؤولي شؤون العاملين، ومشرفي المواد التخصصية. وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لرصد واقع إدارة المواهب بالمدارس، وكذا استمارة استطلاع رأي بعض الخبراء في الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين STEM على ضوء الريادة الاستراتيجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدارس المتفوقين تتبع مجموعة من الآليات الإيجابية للاستقطاب، منها: مراجعة الوظائف التي ستصبح شاغرة بها مستقبلاً، والعمل على جذب الفئات الإدارية والفنية الموهوبة إليها، كما تحدد احتياجاتها الفعلية من هذه الفئات، وتجهز بدلاء لمن يبلغ سن المعاش من أصحاب المهارات من المدارس الثانوية الأخرى، وترفع توصياتها لوحدة الدعم الفني لمدارس STEM بديوان عام الوزارة.

### (١٧) دراسة (الشمري، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقات إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (401) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد بمتوسط حسابي (3.07)، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب ودرجة معوقات إدارة المواهب متوسطة أيضاً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تعود للمتغيرات التالية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تعود لاختلاف الجامعة.

### (١٨) دراسة (عبد العال، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية، ووضع رؤية مقترحة لتدعيم هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة للتعرف على مستوى رأس المال المهني ومستوى الريادة الاستراتيجية، وتطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف بلغ عددها (٣٤١) عضواً، وكشفت نتائج الدراسة عن تحقق أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بجامعة بني سويف، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين مستوى رأس المال المهني ومستوى الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

### (١٩) دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، حيث ارتكزت رؤية مصر ٢٠٣٠م في مجال التعليم إلى أهداف استراتيجية ثلاثة هي إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في (6) كليات بجامعة الزقازيق بلغ عددها (360) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

### (٢٠) دراسة (المساعفة، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي

المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: (أداة الريادة الاستراتيجية، وأداة الإبداع الإداري)، وتم تطبيقهما على عينة عنقودية عشوائية من (169) مساعداً ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

### (٢١) دراسة (ناصر الدين، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، التفكير الرشيق متغيراً بسيطاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة بلغت (249) أكاديمياً، وكشفت نتائج الدراسة أن تصورات القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة حسب الأوساط الحسابية لمتغير الريادة الاستراتيجية ومتغير الأداء المستدام ومتغير التفكير الرشيق جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (إدارة الفرص الريادية وإدارة الموارد الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادية) في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة (الابتكار التنظيمي والمرونة التنظيمية والبراعة التنظيمية) في الجامعات الخاصة الأردنية.

### (٢٢) دراسة (Schröder, et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى تصور العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال في الريادة الاستراتيجية، فالشركات يمكن أن تبني ثروة أعلى عندما تسعى في الوقت نفسه للحصول على ميزة واقتناص الفرص، ونظراً للنمو السريع في أبحاث الريادة الاستراتيجية وتعدد التخصصات التي تناولتها؛ فقد ظهرت إشكالية في المفهوم، وقد هدف البحث أيضاً إلى هيكلة هذا المفهوم البحثي، واستخدم البحث في ذلك مدخل التحليل الجغرافي ومراجعة الأدبيات في ريادة الأعمال الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى أن هناك خمسة مسارات بحثية رئيسية تحتوي على ١٥ موضوعاً فرعياً في الريادة الاستراتيجية، وصاغ الباحثون إطاراً بحثياً مستقبلياً متكاملًا عن الريادة الاستراتيجية.

### (٢٣) دراسة (الغامدي، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد درجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية، وفي درجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية في

إدارات التعليم وفق متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والعمل الحالي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة طبقت على عينة قصدية مكونة من (430) فرداً من مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم، ومستشاريهم، ومديري الإدارات والمكاتب في خمس مناطق تعليمية عامة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم متوسطة، وكانت درجة توفر متطلبات الريادة الاستراتيجية متوسطة أيضاً، وكشفت الدراسة عن أن متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والعمل الحالي) مؤثرة في درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية، ودرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

**٢٤) دراسة (القبيسي، ٢٠٢١)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة الزرقاء، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة للريادة الاستراتيجية والروح المعنوية، وتطبيقها على عينة من (500) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء كانت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس.

**ثانياً: دراسات تناولت حدائق التكنولوجيا:**

وتنوعت بين العربية والأجنبية وتم ترتيبها تصاعدياً من حيث الزمن كما يلي:

**١) دراسة (Dabrowska, 2011)**

هدفت الدراسة إلى إعطاء عرض الأدبيات المرتبطة بتقييم حدائق العلوم والتكنولوجيا وأهميتها للجامعات وكيفية تقييمها، واستخدمت الدراسة مقاييس أداء متعددة ومختلفة لتقييم مدى نجاح تلك الحدائق، وتوصلت إلى اقتراح مصفوفة لمؤشرات الأداء، يمكن اعتبارها أداة نموذجية لكيفية قياس الأداء التي قد تفيد متخذي القرار وواضعي السياسات لاستخدامها في إنشاء تلك الحدائق والاستفادة منها لتطوير الجامعات.

**٢) دراسة (Martinez & Ruiz, 2011)**

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية تطور حدائق العلوم والتكنولوجيا خلال الخمس وعشرون عاماً الأخيرة في أسبانيا، حيث تغيرت من كونها نموذج "دافع علمي" إلى نموذج "جاذب علمي" على مدار ثلاثة أجيال مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى الدور التفاعلي التي تلعبه تلك الحدائق في تسهيل التواصل بين الشركات والحكومة والمؤسسات البحثية، كما أكدت على كونها مفتاح القدرة التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة .

### (٣) دراسة (Albahari et al, 2013)

هدفت إلى تحليل الأدبيات حول حدائق العلوم والتكنولوجيا بشكل شامل، مع التركيز على الدور الذي تلعبه في دعم أنشطة البحث والتطوير ( R&D ) كما هدفت إلى تقييم القيمة المضافة لموقع تلك الحدائق، وتأثير تلك الموقع على متغيرات أخرى مثل: إنتاجية العمل ومعدل البقاء للشركات المستأجرة داخل الحدائق، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور تلك الحدائق في توفير بيئة محفزة للشركات فائقة التكنولوجيا لإتمام دراستهم في البحث والتطوير، وكذلك تعزيز الروابط الرسمية غير الرسمية بين الجامعات ومؤسسات الصناعة.

### (٤) دراسة (El Hadidi & Kirby, 2015)

استهدفت الدراسة تفعيل دور الجامعات في عملية الابتكار في مصر من خلال الربط بينها وبين الصناعة والحكومة وفقاً للمثلث الحلزوني في تنظيم المشروعات (Triple Helix)، وتناولت العلاقة بين النموذج الحلزوني الثلاثي والجامعة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على ٢٣٧ شركة تقع في مناطق صناعية مختلفة في القاهرة، وأسفرت النتائج عن انخفاض مستوى التعاون بين الجامعة ومؤسسات الصناعة، حيث لا يزعم أكثر من ٦٪ من العينة أن لديهم روابط مع الأوساط الأكاديمية، كما تم التوصل إلى أن انخفاض التعاون ينبع بشكل أساسي من تصور الشركات أن البحث الأكاديمي لا علاقة لهم به، وكذلك قلة التوافق بين اهتمامات وأهداف القطاعين. ولكي تؤدي الجامعات دورها الريادي بشكل فعال فيجب الأخذ بالصيغ الجديدة التي تساعد على إحداث مثل هذا الربط بين الجامعات والحكومة والمؤسسات الصناعية، وأهم تلك الصيغ هي حدائق التكنولوجيا.

### (٥) دراسة (سلامه وآخرون، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات، والوقوف على كيفية نشأة تلك الحاضنات، ومفهومها وأهدافها، ومقومات نجاحها بجانب دورها في إدارة البحث العلمي بالجامعات، كما تناولت بعض التجارب العالمية والعربية الناجحة في مجال إنشاء تلك النوع من الحاضنات، وكذلك واقع التجربة المصرية في هذا الشأن، وتوصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال التكنولوجية تلعب دور كبير في دعم إدارة البحث العلمي بالجامعات من خلال ثلاثة مجالات هم: الرعاية، والدعم والتسويق، كما توصلت إلى قلة عدد تلك الحاضنات في مصر ونقص شبكات الاتصال بين التعليم وسوق العمل، كما أوصت بمجموعة إجراءات لازمة في مجالات الرعاية والدعم والتسويق لضمان نجاح التجربة المصرية في مجال إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية بالجامعات.

### (٦) دراسة (شحاته وآخرون، ٢٠١٥)

استهدفت الدراسة وضع تصور للتخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا بالجامعات المصرية لتوظيفها في تطوير منظومة التعليم الجامعي، والوقوف على ماهية حدائق التكنولوجيا من حيث توضيح مفاهيمها والمصطلحات ذات العلاقة، وخصائصها وعلاقتها بالجامعات، وأهدافها وعناصر نجاحها، والقيمة المضافة لها في تطوير الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أسلوب مدخل النظم لتناول

الجامعات كمنظومة متكاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات لإنشاء نموذج حديثة التكنولوجيا في الجامعات المصرية؛ تتنوع بين متطلبات بشرية ومادية وتكنولوجية وإدارية وتشريعية وبحثية، كما استعرضت أهم المعوقات التي تواجه إنشاء مثل هذه الحدائق وسبل التغلب على مثل هذه المعوقات.

#### ٧) دراسة (ناصف، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للحدائق العلمية المصرية في ضوء الاستفادة من خبرات كوريا الجنوبية والصين، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن بأبعاده المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى تشابه الخبرتين في تبني سياسة قومية للبحث والتطوير، والتوجه نحو إنشاء الحدائق العلمية، وكذلك العدد الكثيف للجامعات والمراكز البحثية والشركات وحاضنات الأعمال داخل الحدائق بكلتا الدولتين، كما توصلت إلى وجود اختلافات بين الدولتين في الظروف والعوامل والقوى الثقافية التي كانت وراء توجه كل دولة نحو بناء حدائق علمية بها، ولقد أسفرت نتائج التحليل المقارن والدروس المستفادة من الخبرات الرائدة في هذا المجال بكوريا الجنوبية والصين عن وضع تصور مقترح لإمكانية إنشاء تلك الحدائق بمصر بما يتماشى مع طبيعة المجتمع المصري.

#### ٨) دراسة (Brathwaite & Allahar, 2016)

استهدفت الدراسة التعرف على ملامح حاضنات الأعمال في بلدان أمريكا الجنوبية في البرازيل وشيلي ودولة جزيرة ترينيداد وتوباغو الكاريبية، واستخدمت المنهج التحليلي المقارن مع عقد مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه مع الموظفين الإداريين في الحاضنة الأعمال في البلدان عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تعد آلية داعمة للتنمية الاقتصادية وذات أهمية كبيرة في تسهيل نقل التكنولوجيا والابتكار فيما بين الجامعات والحكومة والشركات الخاصة، كما توصلت إلى أن تعزيز ثقافة الابتكار التكنولوجي أمر حيوي ولا يقتصر على اعتبارات البحث والتطوير، ولكنه يشمل سياسات الاستثمار والتعليم وديناميات سوق العمل والشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص. علاوة على ذلك، يجب أن يُنظر إلى الجامعات على أنها جزء من نظام الابتكار وداعمين للمشاريع المبتكرة.

#### ٩) دراسة (Alizadeh, 2018)

استهدفت الدراسة تحديد أهم العوامل التي تجذب أصحاب الشركات نحو حدائق العلوم والتكنولوجيا، وتم استطلاع آراء مؤسسي (٥٢) شركة إيرانية تعمل في قطاعات مختلفة صناعية أو خدمية، وتقع في داخل حدائق التكنولوجيا الخاصة بجامعة طهران، وتوصلت الدراسة إلى أهم خمسة عوامل تحتاجها تلك الحدائق إلى توفيرها لجذب الشركات الكبرى لها؛ وهي "خدمات الأعمال" الخاصة بضرورة وجود المستثمرين، وفرص التمويل، والوصول إلى الخدمات المصرفية، وكذلك "عامل الرفاهية" الخاص بضرورة توفر متغيرات جودة الحياة ومرافق النقل في المنطقة المقام بها الحدائق، إلى جانب عامل "جهود الحكومة" الخاصة بتقديم حوافز لتلك الحدائق مثل خفض نسبة الضرائب المقررة، وأخيراً عامل "اختيار الأرض"

التي ستقام عليها الحديقة، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية نمو الشركات داخل الحديقة في المستقبل.

#### ١٠) دراسة (Kharabsheh, 2019)

استهدفت الدراسة تحديد أهم عوامل النجاح لحدائق التكنولوجيا في أستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم عقد (٣٠) مقابلة مكثفة مع مديري حدائق التكنولوجيا ومديري الشركات المستأجرة داخل تلك الحدائق. وكشفت الدراسة عن أن أهم عوامل النجاح تمثلت في ضرورة تواجد ثقافة المخاطرة "ريادة الأعمال" داخل حدائق التكنولوجيا، مع ضرورة تمتع إدارة الحدائق بالاستقلالية التامة البعيدة عن البيروقراطية، وأن تكون بيئة الحدائق تمكينية تشتمل على عمالة ماهرة، ووسائل اتصالات مناسبة، وبنية تحتية عقارية مخططة بعناية، وتوافر مكاتب للملكية الفكرية، إلى جانب ضرورة توفر عدد ضخم من الشركات بداخل الحدائق، وجود رؤية مشتركة بين حاملي مجمع التكنولوجيا.

#### ١١) دراسة (Almaamory et al , 2021)

هدفت الدراسة إلى توضيح مراحل تطور حدائق التكنولوجيا، وتناول كافة الأنشطة فيها، واستعراض الطريقة التي تعمل بها كوسيلة لتطوير الابتكار في المجتمعات، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج تلك الحدائق يختلف عن مثيله في الخمسينات؛ حيث أصبحت تركز بشكل أكبر على مبادئ صنع المكان، والبيئة المبنية والمساحات التي تحفز الإبداع، وكذلك. كما تركز على المكونات المعمارية مثل الحاضنة ومراكز الابتكار، كما أكدت على ضرورة وضع تلك الحدائق عند التخطيط الاستراتيجي للجامعات لتشجيع البحث العلمي وتوجيهه نحو مصلحة المجتمع، مما يشجعه على تنفيذ الأفكار الابتكارية.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- انفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول محور حدائق التكنولوجيا، حيث تناولت الدراسات السابقة هذا المحور من عدة زوايا، منها ما تناوله من حيث دراسة مراحل تطورها مثل دراسة (Almaamory et al , 2021)، ودراسة (Martinez & Ruiz, 2011)، ومنها من تناول عوامل نجاح تلك الحدائق ومعوقات تطبيقها في الجامعات مثل دراسة (Dabrowska, 2011)، ودراسة (شحاته وآخرون، ٢٠١٧)، ودراسة (سلامه وآخرون، ٢٠١٥) ودراسة (Kharabsheh, 2019)، ومنها من تناول أهميتها في تعزيز البحث والتطوير بالجامعات وتعزيز القيمة المضافة لها؛ مما يساهم في تطوير منظومة التعليم العالي مثل دراسة (حسين، ٢٠١٧)، ودراسة (El Hadidi & Kirby, 2015).
- تناولت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة محور الريادة الاستراتيجية من عدة زوايا، فمنها من تناوله من حيث أهميتها في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية وتحقيق أبعاد جودة التعليم العالي مثل دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)، ودراسة (دملخي، ٢٠٢٠)، ودراسة (سلطان وحجي، ٢٠١٦)، ودراسة (أبو جوفيل، ٢٠١٨)، و

دراسة (عتريس، ٢٠٢٠). ومنها من تناول درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية، مثل دراسة (Schröder, et al., 2021)، ودراسة (الغامدي، ٢٠٢١). بينما تركزت بعض الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة على إمكانية تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رائدة استراتيجيا من خلال تسويق البحوث العلمية، ونقل وتسويق التكنولوجيا، ودعم براءات الاختراع مثل دراسة (محمود وأحمد، ٢٠١٦).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو تعزيز الريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا، وهذا ما يمثل الفجوة البحثية بين البحث الحالي والدراسات السابقة في عدم تناولها هذين المتغيرين معاً ودراسة العلاقة بينهما، وكذلك يختلف مجتمع وعينة الدراسة عن مثيله بالدراسات السابقة، حيث تم استهداف قيادات الجامعة كعينة للدراسة.
- واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء محاور الإطار النظري، وبناء الأدوات المستخدمة لرصد واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، والتوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا.

#### الإطار النظري للدراسة:

وينقسم إلى محورين هما الريادة الاستراتيجية وحدائق التكنولوجيا

#### المحور الأول: الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية بالتعليم الجامعي

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

#### (١) إشكالية مفهوم الريادة الاستراتيجية:

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

#### (أ) مفهوم الريادة: Entrepreneurship

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

ويعرف (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١٦٨) الريادة بأنها: " جملة من الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها، وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها"، وبالتالي يمكننا القول بكونها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي

يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص للبدء في مشروع رياضي جديد؛ من أجل تقديم شيء متميز لأعضاء المؤسسة والمجتمع الذي يتم فيه هذا المشروع، وذلك بغية إضافة قيمة جديدة مادية واجتماعية لتلك المؤسسة.

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

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

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

ومما سبق يتضح أن الريادة وخاصة الريادة الجامعية من المفاهيم حديثة النشأة، التي تهتم بالأعمال والمشروعات الإبداعية الجديدة، والتي تساعد على تفوق جامعة عن أخرى، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا لدى المستفيدين من الجامعة كالطلاب، والموظفين، وهيئة التدريس، وأعضاء المجتمع الخارجي، أي أنها تهتم (بالبحث عن الفرص).

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

#### ب) مفهوم الاستراتيجية:

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

وقد عرفها (شحاته والنجار، ٢٠٠٣، ٣٩) بأنها: "خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق، يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق أهداف معينة".

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

وأكد (Luke, 2005,21) أن مصطلح "استراتيجي" يشير إلى "الخطط والأهداف العامة والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة"، بينما أشار (لاشين وقرني، ٢٠٠٥، ٢٣٩) إلى أن الاستراتيجية "أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية، وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، بما يحقق للمؤسسة أهدافها ويساعدها على التميز وتحقيق الجودة في مخرجاتها"، كما أنها أيضاً: "المنهج المستخدم في التنفيذ، والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية". (هلال، ٢٠٠٨، ١١) وعُرفت أيضاً بأنها: "مجموعة القرارات والتصرفات التي ينشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب". (الكرخي، ٢٠١٤، ٧١)

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

### ج) مفهوم الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship:

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

جدول (١) مفهوم الريادة الاستراتيجية في بعض الدراسات السابقة

م	المفهوم	المرجع
١	ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتمز جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية، والابتكارات التراكمية، لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية المنظمة؛ حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المنظمة.	Kemelgor, 2002, 68.
٢	هي ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة.	Dess & Lumpkin, 2004, 16

المرجع	المفهوم	م
Wiklund & Sheperd, 2006, 72.	الرغبة في الإبداع لأجل إحياء المنظمة، وتحمل المخاطر المتعلقة باختيار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة، والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين.	٣
Lida, 2006, 2	العملية التي تقود إلى صنع القرار والجهود الإدارية، وذلك من أجل تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة، مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة، ومن ثم توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية.	٤
Ketchen & Ireland, and Snow, 2007, 373	عملية دمج المشاريع الريادية بالفكر الاستراتيجي، فالمؤسسات الرائدة استراتيجياً تسعى للانخراط في البحث عن الفرص، وأنشطة البحث عن المزايا التنافسية للمؤسسة.	٥
Lassen, 2007, 126.	الاستعداد التنظيمي المستمر لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة، والتعرف على الإمكانيات والقدرة على استغلالها.	٦
Hitt & Hoskisson and Ireland, 2007, 318.	الأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.	٧
Dumitru, 2008, 73.	الطريقة التي بواسطتها تستطيع المنظمات أن توجد تغييراً، من خلال استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعمل فيها المنظمة، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل كسب المزايا التنافسية.	٨
Godhwani, 2008, 1.	جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من استثمار الميزة التنافسية الحالية، واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية.	٩
Parker, 2009, 2.	هي ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل منظمة قائمة لاستغلال فرصة جديدة وخلق قيمة اقتصادية.	١٠
Hinkler & Mudambi, and Kotabe, 2009, 3.	الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير، وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة، والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية.	١١

م	المفهوم	المرجع
١٢	مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال، والتخطيط لها وتنظيمها، وتحمل المخاطر، والإبداع في إدارتها.	الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ٥٠٣.
١٣	الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد، بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف للمنتج، أو الخدمة، أو الطريقة أو الإجراءات.	العاني ووجود وإرشيد وحجازي، ٢٠١٠، ٢١٢.
١٤	مجموعة واسعة من الظواهر الريادية التي تؤدي إلى إضافة أعمال جديدة للمنظمة، من خلال الإبداعات الجديدة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.	Murimbika, 2011, 1.
١٥	السلوك الساعي إلى تقييم الفرص، وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص.	Kimuli, 2011, 26.
١٦	عملية موجهة للقرارات الاستراتيجية والجهود الإدارية؛ بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الاستراتيجية.	Akande, 2012, 346.
١٧	العملية التي توجه صناعة القرار والجهود الإدارية بالمؤسسات؛ لتحديد أفضل الفرص التي يمكن أن تحقق أعلى عائد محتمل، مع استغلال هذه الفرص من خلال الإجراءات الاستراتيجية.	Mohanty&Nitya nand, 2012, 20
١٨	عبارة عن توجيه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي	Rensburg & Van, 2013, 16
١٩	نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي في بيئة ديناميكية متغيرة، ومن شأنه أن يعظم الفرصة الريادية للحصول على ميزة تنافسية.	جلاب وجنة، ٢٠١٦، ٣٨
٢٠	نشاط ريادي من منظور استراتيجي ينطوي على البحث عن الفرص (توجه ريادي)، والبحث عن المزايا (توجه استراتيجي)، من أجل تفوق المؤسسة على باقي المؤسسات.	Kimuli & Ajagbe & Udo and Balunywa, 2016,469
٢١	الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب فهمها أو تقليدها على المنافسين.	هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٢

يتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

- ركزت بعض التعريفات على أهداف وأهمية الريادة الاستراتيجية، وهي تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المادية والتميز المؤسسي، وتحقيق تفوق المؤسسة على قريناتها اجتماعياً واقتصادياً.
- كما ركزت بعض منها على أبعاد الريادة الاستراتيجية كالإبداع والابتكار، واقتناص الفرص، والمخاطرة المحسوبة، وإقامة التحالفات الاستراتيجية.
- منها ما ركز على أهم إجراءات الريادة الاستراتيجية المتمثلة في تنفيذ أنشطة ومشروعات جديدة من أجل تحقيق العوائد المختلفة.
- كما سلطت بعض التعريفات الضوء على مكونات الريادة الاستراتيجية، فالرؤية الريادية والرؤية الاستراتيجية يكمل كلاً منهما الآخر في تنفيذ خطط وإجراءات محددة، وذلك بهدف تكوين ثروات الأفراد، والمؤسسات في الريادة الاستراتيجية.
- إن ما يميز الريادة الاستراتيجية عن مصطلح الريادة هو أن الريادة الاستراتيجية عبارة عن توجيه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي (Rensburg & Van, 2013, 16)، كما تتضمن الريادة الاستراتيجية دمج للسلوك الريادي الذي يسعى للبحث عن الفرص والإبداع وغيرها، مع التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق تميز المؤسسة عن غيرها.
- ويتساءل (Dogan, 2015, 292) حول مضمون الريادة الاستراتيجية وكيف يمكن أن تنجح المؤسسات في إنشاء ميزة تنافسية مع الحفاظ عليها، وتحديد الفرص الجديدة وطرق اغتنامها والاستفادة منها، فالريادة الاستراتيجية هي التي تدفع المؤسسة للاهتمام بالفكر الاستراتيجي بجانب عناصر الريادة المؤسسية، لتحويل جميع عناصر الريادة إلى ميزات تنافسية مستغلة بدلاً من أن تتحول إلى فرص معرضة للضياع، أي أنها تهتم بالبحث عن العوائد والميزات التنافسية.
- أهمية الريادة الاستراتيجية:

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

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

المستقبل، وتسهم في استغلال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة الحدوث مستقبلاً.  
(Kuratko & Audretsch, 2009, 12)

كما أن الريادة تعد من أهم الأساليب والوسائل التي يجب على الجامعات أن تكتسبها من أجل البقاء والنمو في البيئة التنافسية، فالتوجه الريادي يساعد الجامعة على التنبؤ بالمستقبل، ونتيجة لذلك يجب عليها البحث عن مجموعة من البدائل الاستراتيجية للحصول على الموارد، والعمل على تعقب أو استثمار الفرص الريادية، حيث تتمثل الفرص الريادية في الظروف التي يمكن من خلالها استثمار السلع، والخدمات الجديدة في إشباع حاجة سوق العمل، كما أن للريادة أثر مهم في تطوير الجامعات، والعمل على زيادة المنافسة وخلق قيمة مضافة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (الحكيم وعلي، ٢٠١٧، ٥٧)

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

ولقد أكد (العاني وآخرون، ٢٠١٠، ٢٩) على أن الريادة الاستراتيجية مهمة في المجتمعات المعاصرة بصفة عامة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي:

- إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
  - إيجاد العديد من المشروعات المهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
  - إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل، وذلك من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
  - زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس؛ فدخل منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء وفعال.
  - احتمالية إدخال ابتكار جذري بإنشاء المنظمات الجديدة التي تسهم في تنمية الاقتصاد، وتعزيز التنافسية.
  - التنوع الكبير في الجودة والنوعية، فالمشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة.
- كما ذكر (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٥٨) مجموعة من الفوائد يمكن تحقيقها من خلال الريادة الاستراتيجية وهي:

- الربح: بالتححرر من قيود العمل الوظيفي التقليدي.
  - الاستقلالية: بالتححرر من الإشراف وقواعد البيروقراطية.
  - الأمان مدى الحياة: بالتححرر من الروتين، والتعب، والملل، وضغوط العمل.
- وأشارت (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٠) إلى ضرورة تبني مدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات لمساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، والمنافسة الشرسة بين المؤسسات والثورة الرقمية، وانتشار الأزمات المالية، خاصة وأن تلك التحديات تفرض على

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

(٣) أبعاد الريادة الاستراتيجية:

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

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

(أ) الإبداع والابتكار:

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

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

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

- **الابتكار في العمليات:** ويتمثل في تحسين طرق العمل التي تساهم في تعزيز الإنتاجية.
- **الابتكار في الخدمات والمنتجات:** ويتمثل في تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تقديم المنتجات والخدمات القديمة بطرق تختلف عما كانت عليه مسبقاً.

ويشير الابتكار إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وفي النمط المعرفي يُعد الابتكار الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل، بينما تتضمن عملية الإبداع الابتكار والتجريب ونتائجها هو منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وفي ظل مناخ الأعمال الذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم واستغلال الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.

### (ب) اغتنام الفرص:

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

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

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

بينما أشار (Dess & Lumpkin, 2001, 34) إلى أن عملية اقتناص الفرص تتلخص في " تبني المنظور الاستكشافي، وتقديم منتجات جديدة قبل المنافسين، والتصرف على أساس استشعار المستقبل؛ لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها ".

ومما سبق يتضح أن الجامعات الرائدة استراتيجياً هي التي تتسابق نحو الاستباقية واقتناص الفرص الجديدة المعروضة في المجتمع المحلي، والمبادرة نحو كل جديد قبل باقي منافسيها، وذلك من خلال استشعار مشكلات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي، ثم تبادر بحلها وتلبيتها قبل باقي المؤسسات المنافسة لها في المجتمع.

### ج) المجازفة وتحمل المخاطر:

يمكن شرح فكرة المخاطرة بشكل أفضل من خلال فهم وتصوير بيئة العمل، وهو ما يفسر البيئة المرتكزة على التصورات الفردية، فالمخاطرة داخل التوجه الريادي ستختلف عن التصور العام للمخاطرة، فالريادي الاستراتيجي ليس من يتخذ قراراً واعياً بالمشاركة في المواقف عالية المخاطرة فقط؛ بل من لديه تصور عن الموقف بناءً على التحليل والرؤية والفكر. (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٩)، أي أن صاحب المؤسسة يقوم باستثمار موارده في المشاريع المختلفة دون أن يتأكد مسبقاً من احتمالات نجاحه.

ويعد تبني المخاطرة المحسوية الصفة الرئيسية للريادي، وذلك منذ الاستعمالات الأولى لمصطلح الريادة، فالفرد الريادي يرغب في المجازفة وتجريب المشاريع الجديدة التي تحمل بين ثناياها جانباً كبيراً من عدم التأكد، ويخصص معظم موارده لذلك (جلاب، ٢٠١٤، ٢٤-٢٥)، ويؤكد (توفيق ومرسي، ٢٠١٦، ١٧) على أن المخاطرة المحسوية تتمثل في الرغبة في اقتناص الفرص، بالرغم من عدم التأكد من نجاحها التام، ولذا لزم الأمر أن تمتلك إدارة المؤسسة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها، إلى جانب ضرورة الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة. ولقد عرض (كشكول، ٢٠١٤، ١٢٣) تصنيفاً للمخاطر التي تواجه المنظمات إلى ثلاثة أنواع يمكن عرضها كالآتي:

- مخاطرة العمل Business Risk Taking: وهي المخاطر النابعة من عدم المعرفة بالنتائج أو احتمالية النجاح، وبالتالي ترتبط بدخول المنظمة في أسواق جديدة.
- المخاطرة المالية Financial Risk Taking: وتنشأ نتيجة قيام المؤسسة باقتراض مبالغ كبيرة، أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وهذا النوع من المخاطرة يشير إلى ضرورة موازنة المؤسسة بين العائد والمخاطرة.
- المخاطرة الشخصية Personal Risk - Taking: وترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون؛ كونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وتتعرض على مستقبلهم. وهناك من أطلق على المخاطرة الشخصية مصطلح المخاطرة التشغيلية: فالقرارات التي يتخذها التنفيذيون في المنظمة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، والمخاطرة هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادي (الخطيب، ٢٠١٢، ٢٣-٢٤)

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

- ❖ مخاطرة استراتيجية: يركز هذا النوع على الخطر الذي قد ينتج عن إطلاق منتجات جديدة، أو إنشاء أسواق جديدة.
- ❖ مخاطرة تكتيكية: يتم التركيز في هذا النوع على المخاطر الناشئة عن عمليات التخطيط طويلة الأمد.

❖ مخاطرة تشغيلية: وترتبط بالعمليات اليومية المتعلقة بالإنتاج والتشغيل. ومما سبق يتضح أن تقبل المخاطرة في الجامعة يشير إلى رغبة الجامعة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الفرص الجديدة واغتنامها بالرغم من عدم التأكد التام من النتائج.

#### د) التحالف الاستراتيجي:

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

ويؤكد (Farsi et.al, 2012, 197) على أن شبكات التحالف الاستراتيجي مع الشركاء جزء لا يتجزأ من الجامعة الناجحة والرائدة استراتيجياً، وتنقسم تلك الشبكات إلى شبكات مع القطاع العام، و شبكات مع القطاع الخاص، و شبكات مع شركاء أجنب، و شبكات مع قطاعات أخرى من المجتمع، ويجب أن تتفاعل تلك الشبكات بصورة ديناميكية؛ حتى تتمكن الجامعة من تشكيل منظومة الابتكار من خلال النموذج الحلزوني الثلاثي " Triple Helix".

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

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

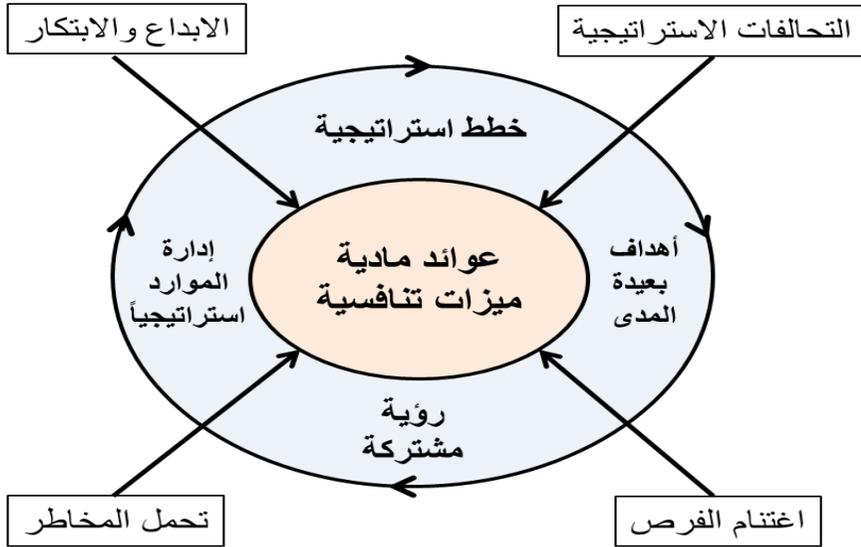
ولقد كشف (Duke, 2001,103) أن أهم عوامل تغيير جامعة غرب سيدني من منظمة تقليدية إلى منظمة رائدة استراتيجياً يتلخص في إعادة تعريف الجامعة بأنها جامعة "الربط الشبكي Networking University"، وذلك لتبادل المعارف مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتوفير بيئة ديناميكية للأعمال الحرة.

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

- المشروع: وهو رؤية عامة مشتركة يحشد الأطراف جهودهم ومواردهم من أجل تحقيق منافع مشتركة من هذا المشروع.
- العلاقة: وهي ما ينشأ بين المتعاملين من علاقات مادية وإنسانية، تلك العلاقات المبنية على الاتصال وتبادل المعلومات.

• العقد: ويقصد بها عقود ومعاهدات واتفاقيات التحالف الملزمة للطرفين قانونياً، وينظم الأدوار بين الأطراف المتحالفة معاً.

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

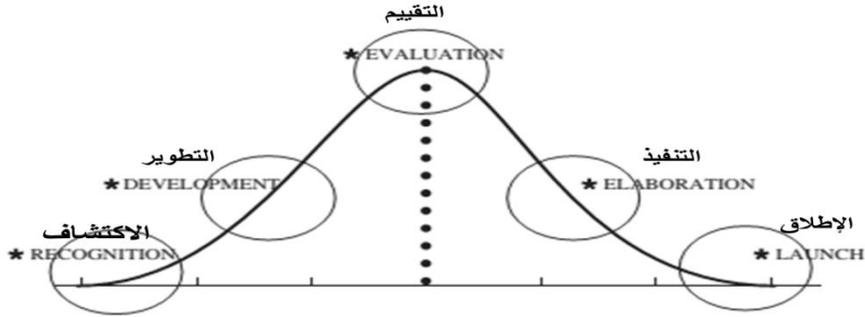


الأبعاد معاً لتحقيق تقدم المؤسسات كما في الشكل التالي:

#### شكل (١) دورة عمل أبعاد الريادة الاستراتيجية

وباستقراء الشكل السابق يتضح أن المؤسسات الرائدة استراتيجياً تسعى لاغتنام الفرص، ولديها القابلية لتحمل ما يواجهها من مخاطر بطريقة محسوبة، كما تعتمد على الإبداع والابتكار في المشاريع، واستغلال الموارد، واستخدام طرق وأساليب عمل جديدة، إضافة إلى تكوين شبكة واسعة من التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى، وذلك للاستفادة منها في تحقيق مكاسب مادية ومعنوية، وتعزيز وضعها الاستراتيجي محلياً ودولياً. إلا أن هذه المسارات الأربعة لعمل المؤسسات لا بد وأن يتم العمل بها وفق خطط استراتيجية مستقبلية مرنة، كما يجب أن يكون هناك رؤية مشتركة يتكاتف الجميع حولها لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، وذلك في وجود إدارة استراتيجية جيدة لما تمتلكه المؤسسة من موارد؛ لتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد والميزات التنافسية للمؤسسة. (٤) مراحل تحقيق الريادة الاستراتيجية:

لكي يتم تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات على أرض الواقع لا بد أن تمر  
بمراحل متعددة، وقد وضع بيلتون وكمنجس (Bilton & Cummings, 2010, 112-114)  
(Bilton) خمس مراحل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تم تمثيلها على شكل الجرس كالآتي:

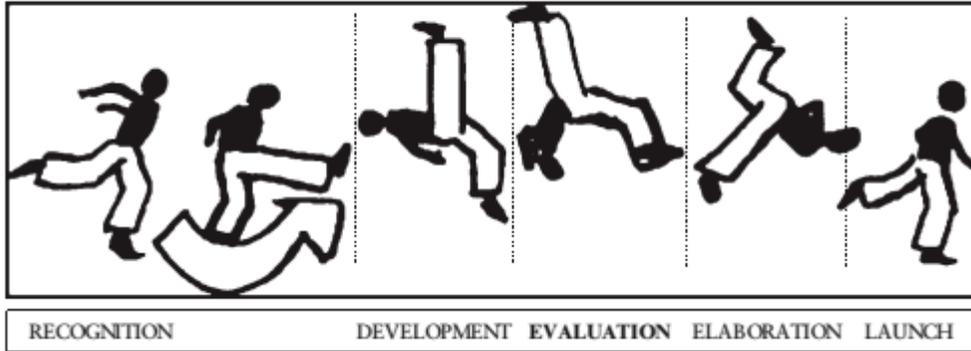


شكل (٢) مراحل تحقيق الريادة الاستراتيجية

Source: Bilton, C. & Cummings, S. (2010). *Creative Strategy Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, United Kingdom, p 112.

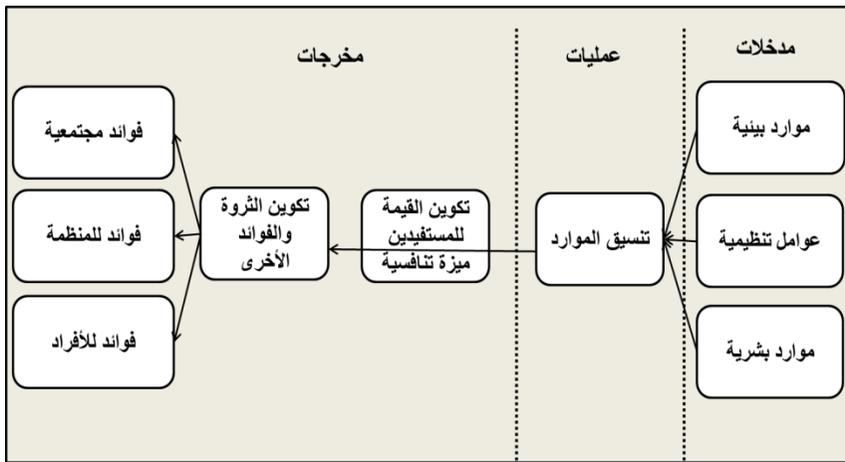
- حيث يتكون الشكل من خمس مراحل هي (الإدراك، والتطوير، والتقييم، والتنفيذ، والاطلاق) ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:
- المرحلة الأولى وهي مرحلة الإدراك أو الاكتشاف: يبدأ الشخص في التدقيق في الأفكار والأحداث بفكر متعمد وواعي يتجول به في منطقة جديدة غير مألوفة ليصل إلى فرص جديدة غير متوقعة.
- المرحلة الثانية مرحلة التطوير: وفيها تتطور المعرفة والفرصة التي تم اكتشافها في المرحلة الأولى، حيث يتم التفكير هنا بصورة أكبر في عملية التطبيق العملي، وهذا يتطلب رغبة صادقة لتجربة الأفكار غير المألوفة في وجود قدر من المخاطرة، وهذه المرحلة تعتبر مرحلة ترجمة الافكار والمعلومات والفرص إلى تطبيقات عملية تمثل ملكية فكرية خالصة لأصحابها
- المرحلة الثالثة مرحلة التقييم: وهي النقطة التي يتم عندها اتخاذ القرار إما بالمثابرة والتسويق للابتكارات التي تمت في المنظمة أو التوقف والعودة للبحث عن أفكار أخرى، حيث يتم التعرف على آراء المستفيدين وتجميع التغذية الراجعة.
- المرحلة الرابعة مرحلة الإعداد والتنفيذ: فبعد تقييم الفكرة واعتبارها جديرة بالعرض في الأسواق يتم تنفيذ الفكرة بالتعديلات المقترحة ل طرحها في الأسواق بفعالية وكفاءة، وهذه المرحلة أكثر ميكانيكية يتم فيها عمل المزيد من الاختبارات والتعديلات للتأكد من أن الفكرة جاهزة للسوق.
- المرحلة الخامسة مرحلة الإطلاق: وفيها يتم الدخول في السوق ولكي تحافظ المؤسسة على استدامة ريادتها لا بد من التحول في التفكير من ريادة الاعمال الى التفكير في القيادة والتنظيم لما يتم تنفيذه، ثم تبدأ من جديد في إعادة المراحل السابقة للوصول لشيء جديد، وهكذا تستمر هذه المراحل باستمرار نجاح المنظمة

وقد قام أيضاً (Bilton & Cummings, 2010, 115) بتمثيلها في الشكل الآتي:



شكل (٣) مراحل الانطلاق وفق الزوايا الخمس لمراحل الريادة الاستراتيجية حيث شبه الباحثان الريادة الاستراتيجية بدورة الفرد في حركة دائرية رأسية حول نفسه، كلاعب كرة القدم أثناء قيامه بحركة دائرية لقفز الكرة وتحقيق الهدف ورجوعه للوقوف بثبات مرة اخرى استعداداً لتحقيق المزيد من الإنجازات.

كما وضع هيت وايرلاند وسيرمون وترامس ( Hitt, Ireland, Sirmon, and Trahms, 2011, 60) نموذج آخر يوضح مراحل تحقيق الريادة الاستراتيجية يتناول تطبيق الريادة الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل هي المدخلات والعمليات والمخرجات، وعبروا عنه



بالشكل التالي:

شكل (٤) تطبيق الريادة الاستراتيجية وفق نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات  
Source: Hitt, M. A, Ireland, R. D., Sirmon, D.G., and Trahms, C. A.(2011). *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, Academy of Management Perspectives, 25(2), p.60.

حيث تتكون مدخلات الريادة في الجامعة أو داخل أي مؤسسة تعليمية من الموارد البيئية المتاحة والعوامل التنظيمية بها، فضلاً عن الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، ومن خلال العمليات يتم إنشاء مشاريع وبرامج جديدة واستغلال هذه الموارد والتنسيق فيما بينها وتحقيق أكبر قدر ممكن من التناغم، بالاعتماد على التحالفات الاستراتيجية مع كافة الأطراف المعنية، ومحاولة اغتنام الفرص، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإبداع والابتكار، في ظل المجازفة المحسوبة وتحمل المخاطر؛ كل ذلك يسهم في توليد مجموعة متنوعة من الفوائد في صورة مخرجات، وتشمل هذه المخرجات فوائد للمجتمع ككل وفوائد للمنظمة التعليمية التي تمارس الريادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى فوائد للأفراد أنفسهم داخل المؤسسة تسهم في زيادة مزاياها التنافسية، وتدعيم خططها المستقبلية لتحقيق المزيد من التقدم.

٥) خصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً:

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

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

ولقد حدد (Harrison & Samson, 2002, 50) ثلاث خصائص أساسية للجامعات الرائدة استراتيجياً، وهي:

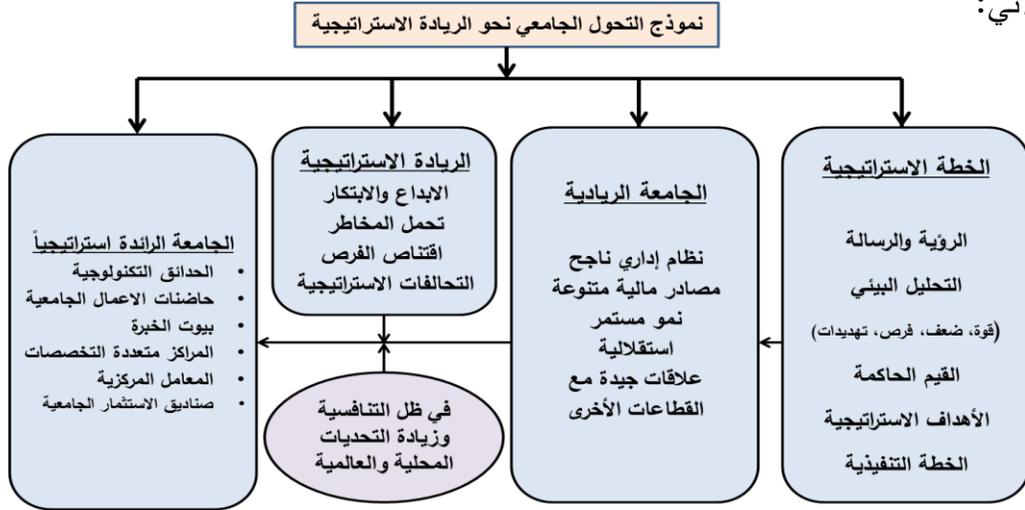
- تبنى الجامعة الاستراتيجيات الريادية التالية: تحمل المخاطرة، الاستباقية واقتناص الفرص، والالتزام الإداري.
  - امتلاك الجامعة التنظيم المرن بجانب المرونة الاستراتيجية في السلوك التعاوني والمتناغم.
  - الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، ومكافأة الإنجاز، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.
- كما أضاف ( القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٤ - ٢٤٥) بأن الجامعة الرائدة استراتيجياً تمتاز أيضاً عن غيرها من المنظمات الأخرى ببعض الخصائص كما يلي:
- تعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة، وموضوعة على أسس علمية سليمة، يلتزم بها جميع العاملين، وتحقق مستوى تنافسياً عالياً محلياً وعالمياً.
  - تتبنى هيكلًا تنظيمياً عضوياً؛ حيث يسهل ويبسط الهيكل التنظيمي العضوي السلوك الريادي؛ لأنه يعزز الاتصالات ويقلل المعوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح للمنظمة الاستجابة السريعة للسوق.

- تكون أكثر اهتماماً بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية، والتحرك سريعاً للقيام بالمطلوب.
- يعد الأفراد في هذه المنظمات المصدر الحقيقي للريادة، ولزيادة إمكانات المنظمة يجب زيادة جودة وإمكانات الرياديين العاملين في محيطها.
- تستخدم شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الأسواق.
- تقترب من عملائها بتحقيق الجودة فيما تقدمه لهم، مقارنة بما يقدمه الآخرون.
- تتبنى ذوي المواهب القيادية والابتكارية، وتشجع المبادرات الشخصية والمخاطرة.
- تحرص على القيم وخصوصاً الرؤية الأساسية للمنظمة.
- تمتلك تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين؛ حيث غالباً ما تعتمد البساطة والمرونة كسمة رئيسة لهيكل المنظمة والنظم التابعة لها.
- تعطي الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية، في العمل وتبنى الأفكار الريادية.
- تكون قادرة على إدارة المخاطر، وتقليلها، وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
- تعتمد على الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج والتسويق، كما تربط بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- بينما أشار (Salem, 2014) أن الجامعة الرائدة استراتيجياً مفهوم يعكس مجموعة من الخصائص تميز تلك الجامعات عن مثيلاتها التقليدية، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:
  - وجود بيئة محفزة للإبداع والابتكار.
  - دعم ثقافة ريادة الأعمال للمبدعين من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس.
  - إقامة شراكات مع مؤسسات الأعمال بالقطاع العام والخاص.
  - بينما أضاف (Gibb, 2005, 3) أنه يمكن اعتبار الجامعة منظمة تعليمية رائدة استراتيجياً عندما تنطبق عليها الخصائص الآتية:
    - لديها الجرأة في تحقيق الاستقلال المادي بها، مع تنويع مصادر التمويل لها ما بين الحكومي والخاص والذاتي.
    - تدعم الصلة بين نقل المعرفة وتشاركتها مع المجتمع المحلي.
    - تعظيم إمكانات تسويق الأفكار المبتكرة والإبداعية.
    - تشجع إنشاء مجتمعات العلوم والحاضنات، ومكاتب نقل التكنولوجيا وحماية براءات الاختراع.
    - تشجع الأنشطة متعددة التخصصات.
    - تدعم لأنظمة المكافآت بخلاف المتعلقة بالنشر أو التدريس.
    - تدعم التعليم الريادي في جميع كلياتها، وأن تحرص على دمجها في المناهج الدراسية المقررة على طلابها.
  - ولقد أكد (محمود وأحمد، ٢٠١٦، ٣٦٢-٣٦٣) أن الجامعة الرائدة استراتيجياً تسير وفق مجموعة من الأهداف كما يلي:

- مساعدة خريجها في الحصول على فرصة عمل، وتطوير قدراتهم على تأسيس مشروعات خاصة بهم.
- الاهتمام بالتربية الريادية لطلابها، وذلك من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لهم، وكذلك إعداد قادة للمستقبل ممن سيقومون مشاريعهم الصغيرة ويعملون على تطويرها.
- تحقيق الريادة الأكاديمية، وذلك بتطوير البحوث العلمية لتكون مصدراً للابتكارات، وقابلة للتطبيق العملي في مجالات الحياة، والترويج للأبحاث المتميزة.
- متابعة ما يحدث في المجتمع عامة وفي مجال الصناعة خاصة، والمساهمة في حل المشكلات الموجودة، والدخول كشريك أساسي في التنمية المستدامة.
- 6) أنشطة وأدوات الجامعات الرائدة استراتيجياً:  
أكدت العديد من الدراسات أنه لكي تتحول الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية ينبغي أن تهتم بالأنماط الجديدة من الأنشطة والأدوات المميزة لها واستثمار مخرجات الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية بها، ويمكن أن تلخيصها في:  
• **حاضنات الأعمال الجامعية:** وتعد بمثابة تهيئة للبيئة الداعمة لمشروعات وأفكار المبدعين وذوي الأفكار المبتكرة، تتيح آليات لتبني واحتضان أفكارهم وتحويلها إلى مشروعات جديدة، مما يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق.
- **المراكز متعددة التخصصات:** تهدف تلك المراكز إلى تحسين البحث والمعرفة عبر تأسيس التخصصات البينية، وكذلك التعاون في حل المشكلات الملحة انطلاقاً من اعتبار تلك التخصصات البينية هي الموجه للمستقبل، كما تعد هذه المراكز بمثابة حجر الزاوية التي تستند إليه البيئة الأكاديمية، وتوفر البيئة الفنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. (Thorp & Goldstein, 2010, 68)
- **صناديق الاستثمار الجامعية:** أحد أوجه النشاطات التجارية للجامعات، وتعد بمثابة مصدر تمويل إضافي لها، ويخصص مبلغ من الموازنة السنوية ليوضع في صندوق يسمى "صندوق الاستثمار"، وتدعمه الحكومة سنوياً بمبالغ من أرباح البنك المركزي إلى جانب دعم البنوك التجارية لهذا الصندوق بمبالغ من أرباحها السنوية والأسهم التي يتم تداولها في السوق. (البشير، ١٩٩٨، ٤٤)
- **بيوت الخبرة:** تعد أحد كيانات منظومة الأعمال في الجامعة، وتهتم باستثمار خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس، وهي مكاتب متخصصة يؤسسها عضو أو مجموعة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي اختصاصات مقاربة، يسعى لتقديم خدمات استشارية على أساس تجاري. (الدمهوري، ٢٠٠٧، ٣٢٣).
- **المعامل المركزية:** هو ورشة أو مختبر متخصص في تقديم خدمات التحليل، والاختبارات، أو التدريب على أساس استثماري. (الدمهوري، ٢٠٠٧، ٣٣٣)
- **حدائق التكنولوجيا:** يعد أبرز سمات الجامعة الريادية إنشاء مجتمعات العلوم والتكنولوجيا، للمساعدة في نقل وتسويق المعرفة والتكنولوجيا، وحماية براءات الاختراع، حيث تعد أداة

قوية لتوسيع العلاقات مع أصحاب المصلحة بكافة القطاعات العامة والخاصة. ( Gibb, 2005, 3).

ومما سبق يمكننا تلخيص مقومات تحول الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية في الشكل الآتي:



شكل (٥) نموذج التحول الجامعي نحو الريادة الاستراتيجية

ومما سبق يمكننا تلخيص مقومات تحول الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية في أن تقوم الجامعات بوضع خطط استراتيجية مرحلية، وذلك بغية تحقيق أهداف محددة كل فترة من الزمن، تتفق مع رؤيتها ورسالتها في هذه الفترة، وتتبع من التحليل البيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالجامعة، فإذا ما كانت الجامعة تمتلك نظاماً إدارياً ناجحاً لتنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية، ومصادر مالية متنوعة، وعلاقات جيدة مع باقي أطراف المجتمع فإنها تتحول إلى جامعة ريادية.

وعندما تتميز هذه الجامعات الريادية عن غيرها بتنمية الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة من أجل اقتناص الفرص، وإقامة تحالفات استراتيجية ومشاريع جديدة تساعدها على التميز وتحقيق أرباح مادية واجتماعية، فإنها تتبنى مجموعة من الأدوات والأنشطة تساعدها على النجاح في القيام بذلك مثل بيوت الخبرة، وصناديق الاستثمار الجامعية، وحدائق التكنولوجيا، وبالتالي يمكنها أن تتحول من جامعات تقليدية إلى جامعات رائدة استراتيجياً.

يساهم إدخال مشاريع جديدة كالحدائق التكنولوجية في تحقيق المزيد من الإبداع في الأبحاث والاختراعات، كما أن به قدراً من المخاطرة المحسوبة التي تميز المؤسسات الريادية عن غيرها، إلى جانب كونها وسيلة جيدة لاقتناص المزيد من الفرص بالمجتمع، وتحقيق توسع جغرافي، كما أنها أداة مهمة لزيادة مصادر التمويل الجامعية، فالأخذ بنظام الحدائق التكنولوجية بالجامعة من الأمور التي يمكن أن تحول الجامعات الى شريك أساسي للدولة في

عملية التنمية، كما يمكن أن تحولها إلى مارد اقتصادي ينافس محلياً وعالمياً، ويدعم الاقتصاد الوطني في شتى المجالات. ولذا يمكننا القول بأن الجامعة الرائدة استراتيجياً هي التي تلتزم بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وتسعى لاقتناص الفرص، بل وإنتاج هذه الفرص أحياناً بطرق إبداعية، كما أن أفرادها يبدعون ويبتكرون أساليب واختراعات جديدة، وينجحون في إدارتها وتسويقها والاستفادة منها، كما قد يتبنون مبدأ المخاطرة المحسوبة التي تجنبهم الخسائر، بالإضافة إلى السعي نحو إقامة العديد من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية الفاعلة، وبالرغم من ذلك هناك مجموعة من المعوقات التي قد تعترض طريقها لتحقيق تلك الريادة الاستراتيجية.

(٧) معوقات الريادة الاستراتيجية للجامعات:

عندما تنتهج الجامعات اتجاه الريادة الاستراتيجية فإنها تواجه مجموعة من المعوقات، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٦٧)

- مقاومة بعض المسؤولين والموظفين بالجامعة للتغيير، مما يؤدي لصعوبة تنفيذ بعض مبادرات الخطة الاستراتيجية.
- جمود الأنظمة واللوائح الحكومية التي تنظم الشؤون المالية والمشتريات الحكومية، وعدم قدرة الجامعة على تجاوزها.
- ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي والإداري المنشود.
- تغير القيادات باستمرار في الجامعة، وبالتالي ضعف الحماس لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموجودة.
- عدم فهم بعض الأفراد بالجامعة للخطة الاستراتيجية لها، وبالتالي عدم قناعتهم بمبادراتها.

كما أن من المعوقات الأخرى أيضاً ما يحدث في هياكل الجامعات من تضخم وتعقيد، والذي يؤدي لضياح الكثير من الوقت والجهد في هذه الهياكل المعقدة لإنهاء عمل معين، وتعدد السياسات وعدم وضوحها، وسيادة ثقافة التقليد دون التجديد يعد أيضاً من أهم تلك المعوقات، بالإضافة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية والغايات الواضحة.

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

**المحور الثاني: الأسس النظرية لحدائق التكنولوجيا ودورها بالتعليم الجامعي وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية:**

تعد حدائق التكنولوجيا أحد النماذج الذي يعمل على إحداث التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الصناعية، كما يوفر بيئة تساعد على احتضان الأفكار المبتكرة الإبداعية وتسويقها لتحقيق الريح، ولذلك تبنت بعض دول العالم المتقدمة هذا النموذج ومحاولة تطبيقه، و تذليل الصعاب لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه، وللتعرف على الأسس النظرية لحدائق التكنولوجيا ستقوم الدراسة الحالية بعرض مفهومها، وأهميتها، وأهدافها،

والتعرف أيضاً على مكوناتها، وأنواعها، ومقومات نجاحها، إضافة إلى محاولة توضيح دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات.

### ١. مفهوم حدائق التكنولوجيا:

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

بينما أضاف (Deog-Seong Oh, 2014,13) بأن حدائق التكنولوجيا هي: "مؤسسة تقوم باحتضان الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لديها أفكار جديدة "Startups"، أو الشركات الحديثة في مجال تسويق نتائج الأبحاث التكنولوجية "Spin-offs"، أو تلك التي لديها رأس مال وتقوم بتزويدها بالأفكار التي تقوم هذه الشركات بمحاولة تنفيذها" ويشير (ناصف، ٢٠١٥، ٢٥٠) إلى أنها: "مشروع تعاوني قائم على تبادل المنفعة بين مجموعة من الأطراف أو الشركاء، حيث يتمتع كل طرف منهم بمجموعة من المميزات لا تتوفر لدى الآخرين، وتتاح الفرصة لكل منهم للاستفادة من مميزات الأطراف الأخرى، بما يحقق الفائدة لجميع الأطراف المشاركة من ناحية وللمجتمع من ناحية أخرى".

كما تعرفها المنظمة العالمية لحدائق التكنولوجيا (IASP, 2016) بأنها: "منظمة يديرها مهنيون متخصصون بهدف زيادة ثروة المجتمع، وذلك من خلال نشر ثقافة الابتكار والإبداع، ووضع فرص للمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تطور المعرفة." بينما عرفتتها هيئة حدائق التكنولوجيا بالمملكة المتحدة (UKSPA, 2016) بأنها: "مبادرة لدعم الأعمال هدفها الأساسي تشجيع ودعم الشركات المبتدئة، واحتضان الأعمال التكنولوجية والابتكار وإمكانية النمو السريع، وذلك من خلال تقديم البنية التحتية والخدمات الداعمة، بما في ذلك الروابط التعاونية مع وكالات التنمية الاقتصادية، والروابط الرسمية والعملية مع مراكز التميز، مثل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومنشآت الأبحاث، وكذلك الدعم الإداري في نقل التكنولوجيا ومهارة إدارة أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة".

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

وتؤكد (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٥٠٤) أنها: "منظمة ذات قيادة بارعة قادرة على تكوين علاقات وثيقة مع مؤسسات بحثية وأكاديمية ولا سيما مؤسسات التعليم الجامعي، حيث إنها قادرة على الإنتاج العلمي والبحث المتطور، وكذلك مع مؤسسات صناعية قادرة على تمويل الابتكارات والاختراعات بما يتلاءم مع مصالحها وأهدافها، والقيام بالوساطة بينهم من

أجل احتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز التنافسية وفرص النمو الاقتصادي القائم على المعرفة المتطورة".

ويشير (Almaamory et al, 2021, 2) بأنها: "مؤسسات تحاول التركيز على تسهيل عمل الشركات المتخصصة في تطبيق وتسويق التكنولوجيا الفائقة، من خلال أنشطة البحث والتطوير وكذلك الإنتاج والتسويق، كما تخطت ذلك في السنوات الأخيرة ليصبح الابتكار بها تفاعلي من خلال النموذج الحلزوني الثلاثي " Triple Helix " الذي يتكون من الجامعات والمؤسسات الصناعة والحكومة، ثم مؤخرًا النموذج الرباعي "Quadruple Helix" الذي تم إضافة عنصر المجتمع كمكون رابع للمكونات الثلاثة سالفة الذكر".

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

- احتضان الأبحاث العلمية، وبراءات الاختراع، ومشروعات التخرج، وكذلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والشركات الحديثة في تسويق الأبحاث التكنولوجية " Spin-offs " القائمة على أعضاء هيئة التدريس، مما يجعلها تعزز التنافسية والريادة للمؤسسات التي تخدمها مثل الجامعات.
- نشر ثقافة الابتكار والإبداع.
- منظمة ذات قيادة بارعة.
- موقع جغرافي واحد يجمع الأنشطة البحثية، والتعليمية، والتدريبية، والصناعية، والخدمية.
- أهم مكوناتها هي الجامعات ومراكز البحوث.
- آلية وجدت لتحويل البحوث العلمية إلى تطبيقات تكنولوجية.
- تسهيل إنشاء ونمو الشركات القائمة على التكنولوجيا الجديدة " NTBF ".
- إنشاء الشركات المنبثقة التي يشكلها أعضاء هيئة التدريس القائمون بإجراء البحوث من المختبر إلى الحدائق، ولديهم شركاتهم التجارية الخاصة.
- تعد حدائق التكنولوجيا إحدى الحدائق العلمية المتخصصة والموجهة نحو العلوم والتكنولوجيا، ولديها القدرة على النمو في فترة قصيرة نسبيًا، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة، كما تعمل على توفير بيئة مواتية لريادة الأعمال التكنولوجية.
- هناك بعض المفاهيم التي قد **تتداخل** مع مفهوم حدائق التكنولوجيا مثل حدائق العلوم أو فيما يسمى بمنتزهات العلوم، والحاضنات، وحدائق الأعمال وفيما يلي توضيح لتلك المفاهيم:

#### • حدائق الأعمال:

تركز حدائق الأعمال على الإدارة ونقل الأنشطة الأكاديمية بها كما يقل التركيز على التطورات المستقبلية في مجال العلم والتكنولوجيا، وذلك عكس ما يحدث في نموذج حدائق التكنولوجيا التي تهتم بالأنشطة الأكاديمية والتطورات المستقبلية.

## • الحاضنات:

هي وحدة داخل الجامعة تستفيد من البحوث العلمية والابتكارات التكنولوجية لتحويلها إلى مشروعات ناجحة (الشبراوي، ٢٠٠٥، ٣٠)، كما توفر مجموعة من الخدمات تساعد في نمو هذه المشروعات. كما تتصف بكونها قائمة على حماية الملكية الفكرية، وبذلك تختلف عن حدائق التكنولوجيا في كونها وحدة داخل الجامعة بينما الحدائق منظمة تعتبر الجامعة أحد مكوناتها، ولا توجد بداخل الجامعة، بل بالقرب منها حتى تسهل تسويق الابتكار. ولقد نشأت الحاضنات في البداية داخل الحدائق حتى استقلت كوحدة داخل الجامعة كمؤسسة تربط بين الجامعات والمراكز البحثية من جهة وبين مؤسسات المجتمع الانتاجية والخدمية من جهة أخرى (ابن أحمد، ٢٠٠٧، ٢٨٨)، ويؤكد (Saitakis, 2011, 5) على أن حدائق التكنولوجيا لا تكنفي بالاحتضان فقط كما هو الحال بالحاضنات- التي تحدد عدد سنوات معينة للاحتضان يقف دورها بمجرد انتهاء هذه السنوات- بل تستمر في دعم الأعمال والشركات المبتدئة حتى في مرحلة المتابعة.

## • حدائق العلوم:

تُعرف بكونها منظمة علمية تتألف من الجامعات ومراكز البحوث والوحدات والشركات الصناعية تدار بموجب اتفاق تعاوني رسمي بغرض تشجيع إنشاء ونمو المؤسسات القائمة على المعرفة والاستفادة من البحوث العلمية الجامعية وتشجيع الاقتصاد المحلي للمنطقة المقام فيه، وتركز على نقل التكنولوجيا من الأوساط الأكاديمية إلى الشركات الموجودة داخل الحديقة مع العمل على حماية الملكية الفكرية للمبتكرين والمبدعين، بالإضافة إلى تنمية ونمو الشركات القائمة على التكنولوجيا، وتركز على البحوث الأساسية فقط (APTE, 2006, 34). ويؤكد (Silva M. et al, 2018, 6) على أنه بالرغم من أن حدائق العلوم تهدف إلى الاستفادة من معرفة الجامعة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير وترجمتها إلى ابتكار، فإن التركيز على الابتكار بها ليس مكثفاً للغاية كما هو الحال في حدائق التكنولوجيا. ويتشابه مصطلح حدائق العلوم إلى حد كبير مع مصطلح حدائق التكنولوجيا، والفرق بينهما يكمن في طبيعة النشاط الذي تقدمه كل منهما، سواء كان بحث وتطوير من جانب حدائق العلوم، أو إنتاج وتسويق من جانب حدائق التكنولوجيا، ولذلك انتشر الدمج بين المصطلحين في تسمية الكثير من الحدائق، ويشير (Villa, 2021, 143) إلى أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين كلا المصطلحين. ربما تشير أهمها إلى الحجم أو القبول المحتمل للنشاط الإنتاجي لكل نوع منهما؛ حيث إن حديقة العلوم صغيرة الحجم، تجمعها روابط قوية بالجامعة وقليل من التركيز على أنشطة التصنيع والإنتاج، بينما تعد حديقة التكنولوجيا متوسطة أو كبيرة الحجم وتركز بشكل أكبر على الأنشطة الإنتاجية. ويمكننا تلخيص تلك المفاهيم في الجدول التالي:

جدول (٢) بعض المفاهيم ذات التشابه مع مصطلح حدائق التكنولوجيا

المصطلح	التوجه	نمط الابتكار	الرعاية
الحاضنات	توجه علمي	نظام خطي	الجامعة، مستثمري القطاع الخاص
حدائق الأعمال	توجه إداري	-	الحكومة، مستثمري القطاع الخاص
حدائق العلوم	توجه علمي	نظام خطي	الحكومة، والجامعة. ومؤسسات الصناعة في موقع جغرافي واحد
حدائق التكنولوجيا	توجه تسويقي	تفاعلي (شد وجذب) المرحلة الأخيرة من الابتكار	الحكومة، والجامعة، والشركات الجديدة، في موقع جغرافي واحد

حيث يتضح من الجدول أن حدائق التكنولوجيا توجهها تسويقي، بينما الحاضنات وحدائق العلوم لهم توجه علمي، كما تتميز حدائق التكنولوجيا بان نمط الابتكار تفاعلي وهو سمة العصر، كما أن الحكومة والجامعة والشركات الجديدة في موقع جغرافي واحد من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن وتيسير تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. تطور مفهوم حدائق التكنولوجيا:

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

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

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

شكل (٦) ظهور وانتشار حدائق العلوم والتكنولوجيا

Source: Bellavista J. & Sanz L. (2009): Science and Technology Parks: Habitats of Innovation: Introduction to Special Section, **Science and Public Policy**, 36 (7), P.502.

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

(أ) الجيل الأول ما قبل ١٩٩٠م:

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

ويبرز (Allen, 2007, 33) مجموعة من السمات المميزة لحدائق الجيل الأول التي بدأت قبل عام ١٩٩٠م، وهي:

- وجود علاقات مع واحدة من مؤسسات التعليم العالي، حيث ترتبط الحديقة بجامعة واحدة أو أكثر من جامعة.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال تكوين شراكات مع مؤسسات التعلم العالي التي تهتم بنقل التكنولوجيا، ويتم ذلك عبر الشركات الموجودة داخل الحديقة فقط.
- موقع جغرافي ذات مباني عقارية جيدة، ومناظر طبيعية جذابة.

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

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

(ب) الجيل الثاني ١٩٩٠ - ٢٠٠٠م:

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

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

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

(ج) الجيل الثالث ٢٠٠٠م حتى الآن:

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

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

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

- أن يكون لها استراتيجية طويلة المدى ذات أهداف واضحة.

- أن تكون بوابة للإبداع والابتكار والتفاعل.
  - تعمل على تنمية علاقة قوية ثنائية الاتجاه مع الجامعة المرتبطة بها.
  - تعمل على بناء شبكات نشطة بمختلف أنواعها وعلى كافة المستويات.
  - تقدم تسهيلات للاحتضان "Incubation" سواء بشكل مباشر أم غير مباشر.
  - تعمل على الفهم الجيد لاحتياجات المستأجرين.
- ويمكن تلخيص خصائص مراحل تطور حدائق التكنولوجيا في الجدول التالي:
- جدول (٣) مراحل تطور حدائق التكنولوجيا

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

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

### ٣. أهمية حدائق التكنولوجيا:

- لقد ذكر (Bellavista & Sanz, 2009, 512) أن معظم حدائق التكنولوجيا يتم إنشاؤها حول الجامعات مما يسمح لها بتوفير:
- خدمات استشارية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
  - التدريب للتأهيل لسوق العمل لخريجي الجامعات وطلاب الدراسات العليا.
  - التسهيلات التكنولوجية المقدمة من الجامعة مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.
  - التعاقد على المعدات العلمية والهندسية والتكنولوجية المملوكة للجامعة.
  - تدريبات منحصصة " في موقع العمل" وكذلك تقديم الاستشارات التربوية بصفة منتظمة ومستمرة.
  - توفير وظائف جامعية للموظفين الذين يعملون بتلك الحدائق.

- الدعم في المجالات العلمية والهندسية والإدارية وتخطيط الأعمال
- بينما أكد (Dabrowska, 2011,9) على أهمية تلك الحدائق للجامعات في أنها:
- تحفز لتغيير ثقافة الجامعات لكي تصبح منظمات أكثر ريادة للأعمال.
- رابط فعال في الابتكار، لكونها بمثابة جسر بين السوق والأعمال.
- أداة لجعل الجامعة لاعباً رئيسياً في اقتصاد المعرفة، لكونها مثلاً ملموساً على نجاح الجامعة.
- تعزز توظيف الخريجين.
- توفر تغذية راجعة عن جودة أداء الجهاز الإداري بالجامعة،
- توجه الجامعة للتفكير في إعادة الاستثمار في البحوث العلمية.
- تبرز الدور الإقليمي للجامعات.
- وتتمثل أهميتها كما ذكرها (سلامه وآخرون، ٢٠١٥، ١٧) فيما يلي:
- وسيلة لتعزيز تنمية المشاريع المستفيد منها عالم الأعمال، وذلك بدعم الموارد العملية والتكنولوجية التي تقدمها الجامعات.
- تساعد في تطوير منظومة الجامعة، وتوجيهها نحو المنافسة التجارية محلياً وعالمياً.
- تعد الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين وترجمة أعمالهم واقعاً إنتاجياً.
- تعتبر أداة استراتيجية للبناء والمحافظة على رأس المال الفكري، والحد من هجرته.
- تدعيم الروابط بين الجامعة والواقع الإنتاجي، بالاعتماد على حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة مما يجعل الجامعة إحدى أعمدة التنمية الاقتصادية.
- دعم إنشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا الفائقة داخل الجامعات.
- أداة رئيسة لحل مشكلات التمويل، ودعم البحث العلمي.
- المساعدة في مواجهة مشكلات زيادة التدفق الطلابي على الجامعة مقابل نقص الإمكانيات.
- الاستفادة من العلماء والكفاءات في الدول المتقدمة من خلال التواصل معهم عن طريق حاضنات الأعمال الدولية، وأبرز مثال عليها الموجودة في سان خوسيه (وادي سيليكون). The International Business Incubator; in San Jose.
- ٤. أهداف حدائق التكنولوجيا:
- تتنوع أهداف حدائق التكنولوجيا باختلاف الجهة المسئولة عنها، وتؤثر تلك الأهداف على حجم الحديقة، وتصميمها، وطريقة إدارتها، وأسلوب تمويلها، تؤكد دراسة ( Parry, 2018, 6) على اختلاف أهداف الحدائق باختلاف الجهة المنشأة لها، ويتجلى ذلك واضحاً كما يلي:
- **الحكومة:** يمكن الهدف وراء إنشائها للحدائق في زيادة عدد البحوث التطبيقية، ورفع مستوى نقل التكنولوجيا داخل الدولة.

- **المناطق أو الإقليم:** يكون الهدف الأساسي تحفيز الاقتصاد الإقليمي، من خلال توفير بيئة جاذبة للشركات فائقة التكنولوجيا، وتقديم روابط لمؤسسات البحث والتطوير، وخدمات القيمة المضافة الممتازة، ومن المؤكد أن جاذبية الحقائق التكنولوجية تحفز جاذبية المنطقة أو الإقليم ككل في المستقبل.
  - **الجامعات:** ويكون الهدف وراء إنشاء تلك الحقائق أو المشاركة في إنشائها هو تسويق نتائج البحوث الخاصة بها، وكذلك الرغبة في تهيئة بيئة جيدة للخريجين، وجذب المزيد من الطلاب من خلال منحهم إمكانية المشاركة في حل مشاريع مثيرة للاهتمام.
  - **الشركات فائقة التكنولوجيا:** تبحث عن الروابط التي تعمل على ترقية البحث والتطوير بالربط الدولي، ونظام المعلومات الجيد، والقوى العاملة المؤهلة، والخدمات الممتازة بهدف زيادة العلاقات العامة في المستقبل.
- وانتقلت الدراسات على وجود مجموعة من الأهداف العامة لتلك الحقائق، يمكن تلخيصها فيما يلي (Albahari et al, 2013, 13)، (Saitakis, 2011, 6):
- تحسين أداء الاقتصاد المحلي وجذب الاستثمارات الداخلية، وتحسين مستوى التنافسية، وذلك عن طريق قبول القاعدة الصناعية بالإقليم الموجودة فيه الحديقة بكافة الصناعات الجديدة وعدم الاكتفاء بالصناعات القديمة.
  - احتضان كافة المشروعات والصناعات في المنطقة من حولها وليس في الحديقة فقط، وذلك من خلال توفير الدعم والاستشارات لكافة الشركات بالمنطقة المحيطة للحديقة.
  - تقديم الرؤية والوسائل الجاذبة لتوسيع الاستراتيجيات المحلية التي تهدف لازدهار الصناعات عالية التكنولوجيا في الأقاليم، مثل: إقليم المعرفة، ومنطقة الإبداع.
  - تحقيق التعاون بين الشركات القريبة من الحديقة من أجل تحقيق مزيد من النمو.
  - خلق فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة.
  - تسليط الضوء على مناطق جغرافية جديدة وتوجيه النمو العمراني نحوها، مما يخفف الضغط من على المدن الكبرى.
- أما عن أهدافها لتطوير الجامعات فقد ذكرها (Lowgere et al, 2007, 12)، (عبد المجيد، ٢٠٠٥، ١٢)، (Albahari et al, 2013, 16) كما يلي:
- نقل التكنولوجيا من مؤسسات التعليم العالي والجامعات الى شركات الحديقة.
  - تعزيز الروابط بين مؤسسات التعليم العالي (HEI) والصناعة.
  - تسويق البحوث الأكاديمية، وتحويل براءات الاختراع إلى منتجات جديدة لتحقيق نجاحات اقتصادية، بالإضافة إلى القيام بدور المختبرات التجريبية لتطوير الأفكار البحثية في الجامعات ومراكز البحوث قبل تبنيها بشكل تجاري
  - توفير فرص الاستشارات لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك الاستفادة منهم في مشروعات البحوث والتطوير في المنطقة المقامة فيها الحديقة.
  - المساهمة في نشر ثقافة العمل الحر لدى الطلاب بتوفير كافة الاستشارات لهم.
  - توفير بيئة محفزة للشركات فائقة التكنولوجيا لإتمام دراستهم في البحث والتطوير.

- تعزيز تكوين شركات جديدة قائمة على التكنولوجيا.
- تدعيم الشركات المنبثقة الناشئة تحت إشراف الأكاديميين.
- استغلال مخرجات بحوث الجامعة تجارياً.

#### ٥. مكونات حدائق التكنولوجيا:

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

#### (أ) الشركات (المستأجرون):

تقوم الشركات بتنفيذ البرامج والأعمال المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في قطاعات التكنولوجيا المتقدمة، وتقوم بالاستئجار داخل حدائق التكنولوجيا والحصول على مساحات كبيرة من الأراضي لإقامة مشاريعها، والاستفادة منها للتسويق لمشاريعها والمساهمة في تمويل تلك الحدائق، ويؤكد (Narasimhalu, 2015, 7) على أن أهم أسباب تعاون هذه الشركات مع الحدائق مواكبة بعض نتائج البحوث العلمية، وتسخير هذه النتائج في تمويل البحوث والمشروعات البحثية المتميزة، وإشراك أعضاء هيئة التدريس كمستشارين، وتوظيف الطلاب المبدعين المشتركين في تلك المشروعات.

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

أما النوع الثاني من الشركات التي تجذبها حدائق التكنولوجيا فهي الشركات الناشئة حديثاً، وكذلك الشركات الجديدة لتسويق البحوث التكنولوجية "Spin-offs"، حيث يرجع الفضل إلى الكثافة العالية من الابتكارات والأبحاث داخل تلك الحدائق، ويتم جذب أصحاب المشاريع والأفكار الجديدة، وغالباً ما توفر الحدائق بيئة حاضنة لتحويل البحث "الخام" إلى منتج، وغالباً ما ترتبط هذه الشركات المبتدئة ارتباطاً مباشراً بالمؤسسات الأكاديمية ذات الشراكة داخل الحدائق، حيث يحاول الباحثون أو الطلاب أو المهنيون تسويق أفكارهم العلمية من خلال إنشاء وتطوير تلك الشركات الناشئة، بالإضافة إلى ذلك تنضم الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، لأنها تدرك المزايا المحتملة من هذه البيئة الخاصة، كما يمكنهم من خلال التعاون مع المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات الأعمال في القطاعين العام والخاص مشاركة

مخاطر تطوراتهم، وتقصير أوقات تطورهم، وبالتالي توفير التكاليف؛ ولذلك يبحثون عن تحفيز ابتكاري جديد بعيداً عن مقراتهم بأفكار جديدة أكثر استقلالية، ومع ذلك فإن الشركات الجديدة القائمة على التكنولوجيا والشركات الناشئة تعد المستأجر الرئيسي حيث يتم تلبية احتياجاتهم بأفضل طريقة. (Lofsten et al. 2003, 312)

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

بينما يشير (ناصر، ٢٠١٥، ٢٧٦) إلى أن قدرة الحدائق على جذب الكثير من الشركات عالية الأداء تتوقف على جودة أداء الحديقة، وموقعها المتميز القريب من الجامعة، بالإضافة إلى جودة البنية التحتية ومدى نضج الاقتصاد المحلي المبني على المعرفة. ويشير (Grassler & Glinnikov, 2008, 28) إلى أن أهم صور التعاون بين الشركات المستأجرة بالحدائق والجامعة هو التوظيف المشترك للعاملين "Mutual Employment of People"، بمعنى أن يكون موظفًا مزدوجًا بين الجامعة والشركات، فيعمل بعض الوقت لدى كل منهما، مما يساعد على نقل المعرفة بين الجهتين. وفيما يلي عدد الشركات المستأجرة داخل عدد من حدائق التكنولوجيا ببعض دول العالم

جدول (٤) عدد الشركات المستأجرة في عدد من حدائق التكنولوجيا ببعض دول العالم

Daedeok Innoplolis, Korea	Cambridge Technology Park	Stanford Technology Park	Techopark	اسم الحديقة
Daejon, South Korea	Cambridge	Palo Alto	Zurich-Switzerland	الموقع
١٩٧٣	١٩٧٠	١٩٥١	١٩٩٣	سنة التأسيس
٧٠.٠٠٠.٠٠٠ م <sup>٢</sup>	٢م ١٤٥.٠٠٠	٣.٠٠٠.٠٠٠ م <sup>٢</sup>	٢م ٤٧.٠٠٠	الحجم
٢٤٧	٦٦	٩٥	٣٠٠	عدد الشركات
٤	٢	٣	٦	عدد الجامعات

عدد الموظفين	٢٣٥٥٨	١٨٠٠	٣٠٠٠	٢٣٠٠٠
--------------	-------	------	------	-------

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

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن ازدياد عدد الشركات المستأجرة داخل حدائق غير مرتبط بحجم الحديقة، ولكن بمدى فاعلية جذب الحديقة لتلك الشركات، وجودة الأداء بها ومدى قربها من المؤسسات الأكاديمية.

ولقد أشار (Lowegre & Bengtsson and Marie, 2007) إلى مجموعة من العوامل يجب أن تتوفر في تلك الشركات كعناصر للنجاح، تتمثل في:

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

ويمكننا القول بأن ريادة الأعمال تشير إلى جميع الأعمال التجارية الجديدة، أي أنها تعتمد بشكل كبير على وجود الشركات "Startups" أي الشركات المبتدئة أو الشركات الناشئة التي يضطلع بها رائد الأعمال للبحث عن نموذج أعمال قابل للتطوير، سواء أكان طالب أو فريق عمل أو جامعة، وهو ما تستطيع حدائق التكنولوجيا القيام بتنفيذه بشكل كبير، مما يساعدها على تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات.

## (ب) الجامعات:

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

- تسريع نقل المعرفة والتكنولوجيا من الجامعة إلى الشركات.
- سهولة جذب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- زيادة معدل البحث والتطوير (R & D) بالصناعة، مما يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي.
- تساعد البيانات السائدة في تلك الحدائق على تدعيم شبكات الريادة والالتزام الضمني بريادة الأعمال مما يتيح الفرصة أمام المراكز البحثية للحصول على التعاقدات.
- وتذكر رابطة مديري جامعة التكنولوجيا "Association of University Technology Managers" (AUTM, 2017) أن عملية نقل وتسويق المعرفة والتكنولوجيا التي تقوم بها حدائق التكنولوجيا من الجامعات إلى الشركات وعالم الصناعة تتضمن ما يلي:
  - تحديد التكنولوجيات الجديدة.
  - توفير الحماية الفكرية لتلك التكنولوجيات، وذلك من خلال براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر.
  - تشكيل استراتيجيات التسويق مثل التسويق والترخيص لشركات القطاع الخاص.
  - إنشاء شركات ناشئة جديدة معتمدة على التكنولوجيا.
- وعلى الجانب الآخر تستفيد حدائق التكنولوجيا من قربها من الجامعات من حيث الاستفادة من مرافق الجامعة، والاستفادة من الطلاب المبتكرين وبراءات الاختراع المتميزة، وزيادة فرص التعاون لتطبيق وتسويق المشروعات البحثية القائمة على الإبداع.
- تعد الجامعة أهم عناصر النمو الاقتصادي، من خلال القيام بدورين رئيسيين، يتلخصا في: أن تكون الجامعة مصدراً للابتكار في مجال التكنولوجيا الفائقة، وأن تكون حاضنة للشركات الناشئة، مما يفرض على الجامعة تطوير قدراتها البحثية بصفة مستمرة والمساهمة في تكوين الصناعات والمشروعات، ودعم الاقتصاد الإقليمي والقومي (ناصر، ٢٠١٥، ٢٧٢).

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

- تزويد أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين بالاستشارات للمشروعات التي تقدمها تلك الشركات.
- توفير فرص عمل لخريجي الجامعة المبتكرين في المشروعات التي تسوقها الحدائق.
- تقديم الشركات منح مادية لتمويل للمشروعات البحثية المتميزة داخل الجامعة.

- اشتراك الفنين بالشركات مع الباحثين بالجامعة في أنشطة مشتركة، مثل: تدريس دورات متخصصة، أو تصميم مشروعات بحثية.
  - إتاحة الفرصة لطلاب الجامعة للتدريب العملي داخل تلك الشركات أثناء دراستهم الأكاديمية.
  - استفادة العاملين بتلك الشركات بالمنح الدراسية المتاحة في الجامعات.
  - الاستفادة المشتركة من مرافق الجامعة والمعدات والأجهزة لدى تلك الشركات.
- وتشير (شحاته وآخرون، ٢٠١٥، ٥٠٦) إلى أنه لايد لحدائق التكنولوجيا أن يكون لها صلات رسمية وتفاعلية مع جامعة أو مؤسسة أكاديمية أو مركز بحثي، مما يضيف سمة التفاعلية لتلك الحدائق، وتعتمد تلك السمة على وجود الجامعة التي تمد الحدائق بالأفكار الإبداعية والمبتكرة لأعضاء هيئة التدريس، وبراءات الاختراع للطلاب.

### (ج) حاضنات الأعمال: Business Incubators

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

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

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

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

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

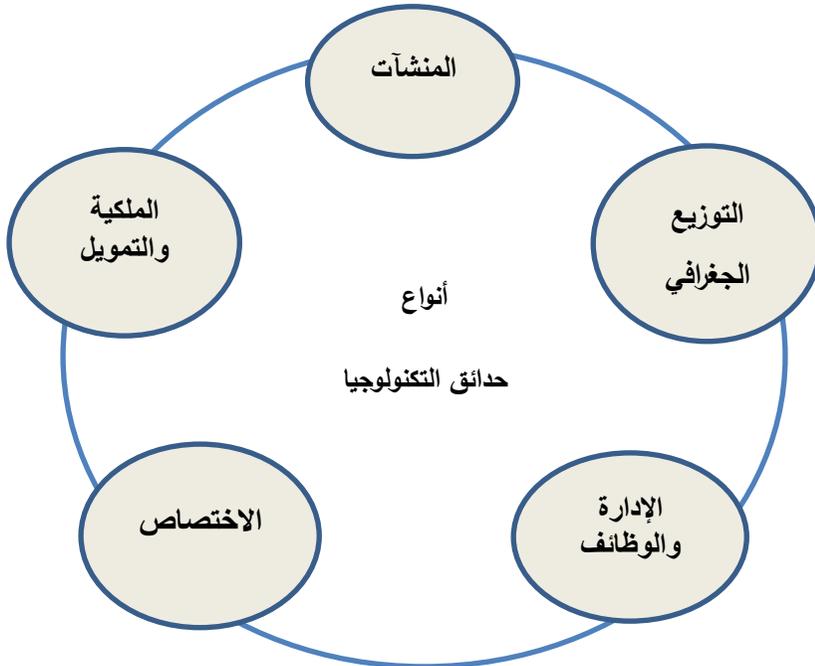
كما يؤكد (Geipele& Puķīte and Kauškalē, 2016, 1200) على أن حاضنة الأعمال التجارية هي بيئة مصممة رسمياً لتحفيز نمو وتطوير الشركات الجديدة والمراحل المبكرة، وذلك من خلال تحسين فرصها في الاستحواذ على الموارد التي تهدف إلى تسهيل تطوير وتسويق منتجات جديدة، والتكنولوجيات الجديدة ونماذج الأعمال الجديدة. حضانة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

- فترة ما قبل الحضانة: حيث تحتاج الشركة المستقبلية إلى الدعم في وضع خطة العمل الخاصة بها ودراسة السوق. تعد مهارات المعرفة الخاصة التقليدية مهمة في هذه المرحلة.
  - فترة الحضانة: وخلال هذه المرحلة تقدم الحاضنات دعماً مالياً كبيراً، وإتاحتها البنية التحتية، وخدمات الخبراء، وكذلك دعم تطوير منتجات جديدة، بالإضافة إلى دعم خفض التكاليف.
  - مرحلة ما بعد الحضانة: وتأتي هذه المرحلة عندما يكون لدى الشركة القدرة على العمل بشكل مستمر دون دعم. حيث يأتي دور وضع خطة استراتيجية لتطوير الأعمال، وتوافر التكنولوجيا والخبراء لضمان استمرار نجاح تلك الشركات.
- وتشير عديد من الدراسات (سلامه وآخرون، ٢٠١٥، ٢٢)، على أن هناك تنوعاً في الخدمات التي تقدمها تلك الحاضنات، تتمثل فيما يلي:
- توفير خدمات الإيجار المختلفة للشركات المستأجرة داخل حدائق التكنولوجيا (الكهرباء، والغاز، والمياه، والأمن وإدارة النفايات).
  - خدمات الاتصالات (الإنترنت، الفاكس، خدمات الشبكات)، وخدمات السكرتارية، وخدمات المحاسبة.
  - توفير استشارات إدارة الأعمال (الدعم)، وتقييم خطة العمل (التخطيط المالي).
  - جذب مصادر تمويل إضافية (القروض المصرفية، رأس المال الاستثماري).
  - خدمات التسويق والمبيعات، وذلك من خلال رصد دقيق لاحتياجات السوق المحلي والعالمية.

• الخدمات القانونية (صياغة عقود العمل مع الموردين أو العملاء المحليين، وصياغتها باللغات الأجنبية المختلفة للتعاون مع الشركات العالمية).  
ويشدد (Brathwaite & Allahar, 2016, 77) على ضرورة تشجيع الجامعات على تبني نموذج الحاضنات كوسيلة لتشجيع بدء الأعمال التجارية وتشجيع الابتكار، وكآلية لدعم التنمية الاقتصادية، وتسهيل نقل التكنولوجيا والابتكار، وتقليص الفجوة المستمرة بين المؤسسات الأكاديمية والشركات الخاصة، وتعزيز التفاعل بينها وبين مؤسسات الصناعة. كما أشار (Mansano & Pereira, 2016, 27) أن الترويج لثقافة ابتكار التكنولوجيا أمر حيوي ولا يقتصر على اعتبارات البحث والتطوير، ولكن يشمل سياسات الاستثمار، والتعليم وديناميات السوق، والشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، وهذا ما تسعى حاضنات الأعمال للقيام به كمكون أساسي لحدائق التكنولوجيا.

#### ٦. أنواع حدائق التكنولوجيا:

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



شكل (٧) أنواع حدائق التكنولوجيا

#### (أ) الأنواع حسب المنشآت:

##### • مساحة الأرض:

ويقصد بها الأرض المخصصة لبناء الحدائق عليها، وتنقسم إلى حدائق ذات مساحة أرضية كبيرة تبلغ أكثر من مليون متر مربع، وحدائق مساحتها ما بين كبيرة ومتوسطة تتراوح

مساحتها ما بين ٦٠٠ الف متر مربع وملليون متر مربع، وحدائق مساحتها ما بين متوسطة وصغيرة تتراوح مساحتها ما بين ٦٠٠ ألف متر مربع و ٢٠٠ ألف متر مربع، وحدائق مساحتها صغيرة تصل مساحتها أقل من ٢٠٠ ألف متر مربع (Alizadeh, 2018, 11).

#### • عدد المستأجرين:

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

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

#### • الخضرة:

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

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

#### (ب) الأنواع حسب التوزيع الجغرافي:

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

#### • مدى انتشار مبانيها جغرافياً:

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

- حدائق تكنولوجية مركزة الانتشار: تنتشر مبانيها ومرافقها في مواقع صغيرة محددة، وبالرغم من أن هذا النوع يتميز بانخفاض تكاليف إدارة الحديقة وسهولة نقل المعلومات

والتكنولوجيا، إلا أنه قد يتسبب في حدوث ضرر لبعض أنواع من الشركات المستأجرة بالحديقة.

– حدائق تكنولوجياية أكثر انتشارًا: وتعد الأكثر إبداعية وكفاءة من النوع السابق، حيث تنتشر مرافقها بين العديد من المواقع في منطقة معينة، وبالتالي تزداد تكاليف إدارتها عن مثيلاتها مركزة الانتشار.

– حدائق تكنولوجياية مختلطة الانتشار: ويكون لها موقع خاص بها وفي نفس الوقت يمكن نقل بعض من مكاتبها حول المؤسسات البحثية أو الشركات، مما يسهل من جذب المؤسسات المستأجرة إليها.

#### • الموقع بالنسبة للجامعة:

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

- حدائق مقامة على أراض تمتلكها الجامعة وتقع داخل الحرم الجامعي.
- حدائق مقامة على أراض تمتلكها الجامعة وتقع خارج الحرم الجامعي.
- حدائق مقامة على أراض لا تمتلكها الجامعة ولكنها بالقرب منها.
- حدائق مقامة على أراض لا تمتلكها الجامعة ولكنها تبعد عنها.

وتشير الإحصاءات إلى أن حوالي ٤٤ % من حدائق التكنولوجيا المنتشرة في أرجاء العالم منشأة على أرض تملكها الجامعة، كما أن ٢٧ % من تلك الحدائق قائمة بالفعل داخل الحرم الجامعي نفسه. وهذا لا يعني أن الحدائق المقامة على أرض لا تملكها الجامعة أو ليست موجودة داخل الحرم الجامعي ليست لها صلة بالجامعة، حيث نجد أن ٤٨ % من تلك الحدائق إما مقامة داخل الجامعة أو بجوارها. كما أن ٢٨ % منها تبعد عن الجامعة بمسافة لا تزيد عن خمسة كيلومترات، و ١١ % منها تبعد بمسافة تتراوح من ٥ – ٢٠ كيلومترات، بينما ٤ % فقط تبعد بمسافة تزيد على ٢٠ كيلومترا (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٢٥١).

#### (ج) حسب عدد الموظفين:

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

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

#### (د) الأنواع حسب الملكية والتمويل:

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

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

والواقع أن هناك نماذج متعددة لملكية وتمويل تلك الحدائق تشمل التمويل الخاص والتمويل العام أو الجمع بينهما، فنجد أن ما يقرب من نصف الاستثمارات في حدائق التكنولوجيا بإنجلترا مصدرها أموال عامة من برامج الاتحاد الأوروبي. ولقد تزايدت نسبة التمويل من القطاع الخاص من ٩% إلى ٤٠% في العقد الماضي (Dabrowska, 2011, 18).

#### ٧. مقومات نجاح حدائق التكنولوجيا:

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

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

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

- القدرة على الابتكار، وحماية الملكية الفكرية.
- القدرة على جذب التمويل والاهتمام بالسوق المحلي والدولي.
- القدرة على الإبداع، وخلق قيمة من خلال التطوير العقاري: حيث يتوفر بتلك الحدائق بيئة عالية الجودة، وتستفيد من القرب من مصادر رأس المال الفكري والبنية التحتية المواتية وبيئة السياسات، كما تدعم الشركات القائمة على التكنولوجيا والمراكز البحثية في المنطقة الموجودة بها، وترى الشركات المستأجرة أن أحد أهم عوامل اختيار الحدائق هو التطوير العقاري.

- **التزايد المستمر لعدد الوظائف التي توفرها:** أو القدرة على الربط الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة معاً المتمثلة في الجامعات وسوق العمل المحلي والشركات المستأجرة.
- **القدرة على نقل التكنولوجيا:** وذلك من خلال توفير الوظائف والتدريب للطلاب والخريجين الشباب والموظفين ذوي المهارات العالية. وعندما يغادر هؤلاء الموظفون الشركة المستأجرة والانضمام إلى القوى العاملة في السوق، فإنهم يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في نقل هذه المعرفة والتكنولوجيا.
- **تبني ثقافة المخاطرة "ريادة الأعمال":** حيث يعد أحد الأدوار الرئيسة لحدائق التكنولوجيا ربط البحث والتكنولوجيا، ورأس المال، والدراية الفنية معاً، وذلك للاستفادة من موهبة ريادة الأعمال وتسريع عملية تطوير الشركات الجديدة القائمة على التكنولوجيا وتسريع عملية التسويق
- **وجود رؤية مشتركة:** وأهداف واضحة بين أصحاب المصلحة داخل الحديقة.
- بينما تصنيف (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٥١٢ - ٥١٥) بأنه لكي تؤدي حدائق التكنولوجيا دورها بشكل ناجح وعلى أكمل وجه ينبغي توافر مجموعة من العناصر يمكن توضيحها فيما يلي:
- **وجود الموقع المتميز:** فيجب أن يكون بيئة غنية بالخدمات، يحتوي على مناطق خضراء واسعة، إلى جانب وجود شبكة ذات سرعة مرتفعة للوصول إلى خدمات الإنترنت، ووجود مواصلات وطرق سريعة.
- **وجود علاقة قوية مع الجامعة:** ويعد من أهم عوامل النجاح التعاقد مع واحدة من المنظمات البحثية التي تؤمن بدور حدائق التكنولوجيا كمحرك للنمو الاقتصادي، كما للجامعة صلاحيات نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى المؤسسات الصناعية. كما أن الحدائق تحتاج دوماً لدعم مؤسسي خارجي، وتعد الجامعة أكثر الجهات التي تقدم هذا الدعم، لا يقتصر دورها على تقديم الدعم المادي فقط بل يتخطى ذلك إلى الدعم الفني والتقني في كل ما تحتاجه الحديقة.
- **ضمان وجود عائد اقتصادي:** حيث يكمن الغرض الرئيسي من تلك الحدائق في تحقيق القدرة التنافسية في السوق الاقتصادي العالمي
- **وجود قيادة واعية وبارعة:** ولديها مهارات قيادية متميزة وقدرة على الاتصال بقيادات الاقتصاد القومي.
- **وجود تفاعل دائم مع النظام البيئي للابتكار:** وهذا يعني أن تلك الحدائق ليست مؤسسات قائمة بذاتها، ولكن نجاحها مرتبط بالتفاعل مع مؤسسات المجتمع الأخرى، وأن تكون العلاقة بينهم تبادلية بصورة رسمية أو غير رسمية.
- **وجود بنية تحتية وتقنية متميزة:** وذلك من خلال تأمين الأرض ورأس المال والموارد اللازمة لإنشاء مثل هذه الحدائق لضمان خلق بيئة عمل قائمة على نمو الابتكار والمعرفة.

- **ضمان وجود الأسواق المحلية والعالمية:** فيجب أن توجه جهود إدارة حدائق التكنولوجيا إلى زيادة الطلب من خلال حاضنات الأعمال وبرامج نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة تمويل الحدائق.
- **وجود القدرة على التسويق:** يكمن أوجه الاختلاف بين حدائق التكنولوجيا وغيرها من المؤسسات الأخرى في قيامها بأنشطة التسويق والإنتاج، وعدم الاقتصار على البحث فقط، ويتوقف نجاحها على مدى قدرتها في تسويق خدماتها، ومدى توفير المهارات الإدارية خصوصاً للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم التي تحتاج تلك الموارد.
- **ضمان حماية الملكية الفكرية:** تستطيع حدائق التكنولوجيا الوصول إلى الاختراعات ومشاريع التخرج والأبحاث العلمية الخاصة بالمؤسسات البحثية التي تتعامل معها وخاصة الجامعات، ويتطلب هذا الكم من الإنتاج العلمي والبحثي الذي تنتجه الجامعة لضمان حقوق الملكية الفكرية لأصحابه وحمايته من السرقة.

مما سبق نستطيع أن نستنتج أن عناصر نجاح حدائق التكنولوجيا تتلخص في ثلاثة عناصر، تتمثل في: عناصر مرتبطة بالأفراد مثل ضرورة وجود قيادة بارعة وهيئة استشارية جيدة، وعناصر مرتبطة بالشراكة بين الحديقة وبقية المؤسسات كالجامعة، ومؤسسات القطاعين الحكومي والخاص، وعناصر مرتبطة بالموقع الجغرافي سواء قربها من الأوساط الأكاديمية والبحثية، أو تجهيز بنية تحتية متميزة تعمل على تحقيق أهدافها بنجاح. وبجانب العناصر الثلاثة يأتي جانب التمويل، خاصة في بداية إنشائها، حيث ينبغي أن يتم تدعيمها ماليا بشكل جيد لضمان أداء كافة أنشطتها بنجاح، كما يجب تنوع مصادر التمويل.

#### ٨. دور حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات:

لقد بدأت حدائق التكنولوجيا في النمو في منتصف القرن العشرين، ويُنظر إليها كأماكن يتم فيها الجمع بين التكنولوجيا، وريادة الأعمال، والمعرفة، والابتكار والإبداع، وذلك بهدف رعاية واحتضان الرؤى والأفكار والقيم الجديدة، كما تعد همزة الوصل بين المجتمع الأكاديمي والمشاريع المختلفة بقطاع الأعمال. وعند تحليل الريادة الاستراتيجية في سياق تطور التقنيات الحديثة العصر الحديث، يتم إدخال تلك الحدائق في تعزيز تلك الريادة بأبعادها المختلفة، وسوف نستعرض التفاعل بين حدائق التكنولوجيا والريادة الاستراتيجية بأبعادها السالف عرضها، المتمثلة في الإبداع والابتكار، والاستباقية واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، والتحالف الاستراتيجي.

#### (أ) دور حدائق التكنولوجيا في تعزيز الإبداع والابتكار:

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

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

كما يؤكد (Mingullo, 2015, 23) أن حدائق التكنولوجيا تلعب دورا كبيرا في ارتفاع مؤشر البحث والتطوير (R&D) أحد مؤشرات اقتصاد المعرفة، وهو مؤشر لمستوى البحث والتطوير التقني، الذي يعكس القدرة على الابتكار وتطبيق التقنيات الجديدة. كما أن الاستثمار في قطاع البحث والتطوير محرك رئيسي للنمو الاقتصادي في دول العالم المتقدمة، كما يسهم في تطوير الابتكار ورفع الإنتاجية وزيادة فرص العمل المباشرة. وينقسم هذا المؤشر إلى عدد الباحثين والعلماء، وعدد المنشورات العلمية، وعدد براءات الاختراع، وكلما ارتفعت نسب تلك التقسيمات الفرعية، ارتفع مؤشر البحث والتطوير. وتؤكد دراسة (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٥١٠) على أن حدائق التكنولوجيا من أهم المؤسسات التي تعمل على احتضان براءات الاختراع وتحويلها إلى منتج جديد يحقق نجاح اقتصادي.

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

**(ب) دور حدائق التكنولوجيا في تحقيق اغتنام الفرص:**

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

- التعاون مع مؤسسات قطاع الأعمال والمؤسسات الأخرى بالمجتمع المحلي في رصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي، وذلك للاستفادة من الفرص المتاحة.
  - توفير خدمات استشارية للمصانع والشركات وفقاً لتعاقدات رسمية.
  - اغتنام الفرص الريادية وتحولها إلى أعمال ومشروعات ريادية، حيث يمكن من خلال تلك الفرص الريادية استثمار السلع والخدمات الجديدة في إشباع حاجة سوق العمل.
  - الشراكة مع الحدائق بالجامعات العالمية وعقد بروتوكولات تعاون مع الخبراء المتخصصين عالمياً في المشروعات الريادية.
  - تقديم منتجات جديدة عالية التكنولوجيا بسوق العمل قبل المنافسين، من خلال العمل على تسويق الأبحاث وبراءات الاختراع وتحولها لمشروعات ريادية قابلة للتطبيق.
- يمثل أهم تأثيرات وجود حدائق التكنولوجيا في أي مجتمع بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل هو دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق الفرص، وتنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروعات بشكل جيد، واغتنام الفرص الريادية وترجمتها إلى مشروعات ومنتجات.

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

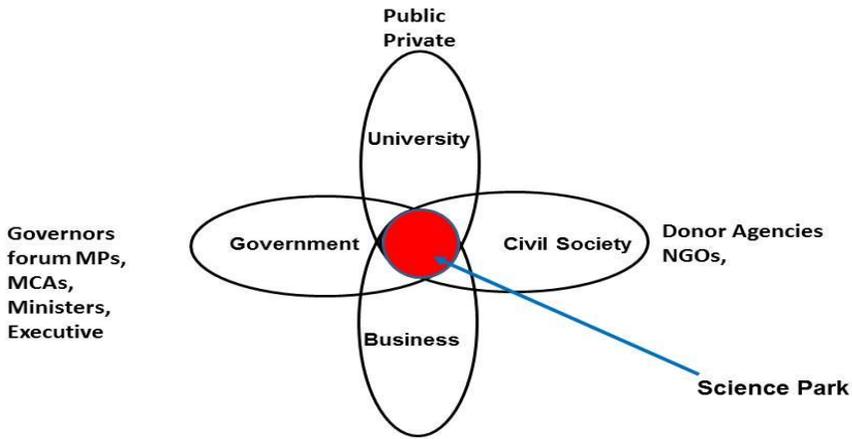
### (ج) دور حدائق التكنولوجيا في إقامة التحالفات الاستراتيجية:

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

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

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

### Quadro Helix Partnership And The Science Park Concept



1

شكل (٨) حدائق التكنولوجيا والنموذج الحلزوني الثلاثي

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

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

(د) دور حدائق التكنولوجيا في تحمل المخاطر:

تعمل حدائق التكنولوجيا على احتضان الأفكار الإبداعية المبتكرة، وبراءات الاختراع الخاصة بالطلاب، ثم تعمل على توفير بيئة ملائمة لتحويل تلك الأفكار إلى منتجات، وتتحمل مخاطرة استراتيجية قد تنتج عن إطلاق منتجات جديدة أو إنشاء أسواق جديدة،

وكذلك مخاطرة تكتيكية ناشئة عن عمليات التخطيط طويلة الأمد لاحتضان تلك الأفكار وتسويق المنتجات، إلى جانب المخاطر المالية لاحتتمالية فشل تلك المنتجات.

ويعتبر تحمل المخاطر من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتسعى الجامعات الرائدة لتحمل المخاطر ولكن بطريقة محسوبة، ويؤكد (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٩) على أن صاحب المؤسسة يقوم باستثمار موارده في المشاريع المختلفة دون أن يتأكد مسبقاً من احتمالات نجاحها. وعلى الجامعات الريادية أن تساعد الأفراد على تحمل المخاطر وتبني صيغة حدائق التكنولوجيا، حيث تؤكد دراسة (Tohmatsu, 2008, 126) أن تحمل المخاطر يمكن أن يساعد في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة كما يلي:

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

ومما سبق يتضح ضرورة طرح الجامعة بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر منافسيها، إلى جانب ضرورة تشكيل حدائق التكنولوجيا لفرق عمل خاصة لإدارة المخاطر والأزمات، واتخاذ قرارات معتمدة على تحديد مدى المخاطر وآثارها.

ومما سبق يتضح دور حدائق التكنولوجيا في تدعيم الريادة الاستراتيجية للجامعات، وذلك من خلال احتضان الأفكار المبتكرة وبراءات الاختراع ورفع مؤشر البحث والتطوير؛ مما ينعكس بصورة إيجابية على النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى أن عملية التجديد التي يمكن استغلالها كدلالة على التوجه الاستراتيجي، الذي يعمل على توجيه الجامعات لاستغلال الفرص في البيئة المنافسة وبمخاطرة محسوبة، كما تستفيد الجامعات الريادية من التحالف الاستراتيجي الذي تساعد في تكوينه الحدائق نتيجة الربط بين الجامعات ومراكز البحوث، ومؤسسات الصناعة والمؤسسات الحكومية.

### المحور الثالث: واقع الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها بجامعة بني سويف:

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

#### ١. أهداف الدراسة الميدانية:

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

## ٢. أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الميدانية، تم استخدام استبانته للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ولقد تم بناء الاستبانته في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري. وتكونت الاستبانته من خمسة محاور وهي: الإبداع والابتكار، واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، والتحالفات الاستراتيجية، ومعوقات الريادة الاستراتيجية، واشتملت الاستبانته على (٧٢) عبارة موزعة على المحاور الخمسة كما في الجدول التالي:

### جدول (٥) محاور الاستبانته وعدد العبارات الموجودة بكل محور

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

## ٣. عينة الدراسة:

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

### جدول (٦) توزيع العينة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي للدراسة

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

## ٤. تقنين أداة الدراسة: تم تقنين الأداة عن طريق حساب الصدق والثبات لها كما يلي:

(أ) صدق الاستبانته: وقد تم التأكد من الصدق باستخدام طريقتي صدق المحكمين وصدق

الاتساق الداخلي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- **صدق المحكمين:** لقد تم عرض الاستبانته على مجموعة من المتخصصين في مجال التربية بهدف التحقق من صدق العبارات، و لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى،

وللاسترشاد بآرائهم حول مدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن عبارات الاستبانة شاملة واضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وانتمائها الى محاور الاستبانة الخمسة، وأسفرت الآراء عن إجراء بعض التعديلات، تلخصت في الآتي: تعديل صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، استبدال بعض الكلمات بكلمات أكثر بساطة، إضافة بعض العبارات، وبعد الاسترشاد بآراء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

### • صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يوضح الجدول التالي قيم معاملات ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وهو مؤشر لصدق الاستبانة.

جدول (٧) قيم معاملات ارتباط كل محور والاستبانة ككل

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

حيث يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع قيم الارتباط دالة، وكانت أعلى قيمة ارتباط للمحور الرابع والتي بلغت (٠.٩٣٥)، كما بلغت أقل قيمة معامل ارتباط للمحور الثالث وهي (٠.٧٤٦)، وجميع القيم دالة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد صدق الأداة وصلاحيتها للتطبيق. ثبات الاستبانة:

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

جدول (٨) قيم معاملات ثبات الاستبانة

المحور	موضوعه	معامل الثبات
الأول	الإبداع والابتكار.	٠.٧٦
الثاني	الاستباقية واغتنام الفرص.	٠.٨٧
الثالث	تحمل المخاطر.	٠.٦٥
الرابع	التحالف الاستراتيجي.	٠.٩٢
الخامس	معوقات الريادة الاستراتيجية	٠.٩١
	الاستبانة ككل	٠.٨٢

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

#### ٥. المعالجات الإحصائية:

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

جدول (٩) شدة ومدى الموافقة للعبارات

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

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

#### ٦. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

للكشف عن واقع ومعوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف سيتم التعامل مع العينة ككل، وتفسير النتائج بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### المحور الأول: الإبداع والابتكار:

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

جدول (١١) استجابات أفراد العينة حول محور الإبداع والابتكار

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تتوفر الجامعة بينه تنظيميه محفزه للإبتكار والإبداع.	٨٢.٤	٤٢	١٧.٦	٩	-	-	٢.١٧	متوسطة	٣
٢	تحفز الجامعة العاملين ذوي الافكار المبدعة.	١١.٨	٦	٤١.٢	٢١	٤٧.١	٢٤	١.٦٤	صغيرة	١٠
٣	تكرم الجامعة المبدعين والمبتكرين من الطلاب والعاملين بصفة دورية.	٢٣.٥	١٢	٥٨.٨	٣٠	١٧.٦	٩	٢.٠٥	متوسطة	٤
٤	تسعى الجامعة لاستقطاب الاساتذة المبدعين والمبتكرين للعمل بها.	-	-	٣٥.٣	١٨	٦٤.٧	٣٣	١.٣٥	صغيرة	١١
٥	تشجع الجامعة اعضاء هيئة التدريس على وضع مقررات وأساليب تقويم قائمة على الابتكار والإبداع.	٥.٩	٣	٦٤.٧	٣٣	٢٩.٤	١٥	١.٧٦	متوسطة	٩
٦	تقوم الجامعة بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري لرفع قدراتهم الإبداعية.	٥.٩	٣	٦٤.٧	٣٣	٢٩.٤	١٥	١.٧٦	متوسطة	٩

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
٧	تستخدم الجامعة استراتيجيات لاكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.	٥.٩	٣	٧٦.٥	٣٩	٩	١٧.٦	١.٨٨	متوسطة	٧
٨	تعقد الجامعة العديد من الأنشطة لدعم الابتكار والإبداع لدى الأفراد (ندوات - مؤتمرات - ورش عمل... الخ)	٥.٩	٣	٧٠.٦	٣٦	١٢	٢٣.٥	١.٨٢	متوسطة	٨
٩	تستحدث الجامعة تخصصات جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل.	٥٢.٩	٢٧	٤٧.١	٢٤	-	-	٢.٥٢	كبيرة	٢
١٠	تشجع الجامعة على النشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على التكنولوجيا والابتكار.	٩٤.١	٤٨	٥.٩	٣	-	-	٢.٩٤	كبيرة	١
١١	تقدم الجامعة تسهيلات لباحثي الماجستير والدكتوراه اصحاب الموضوعات الإبداعية والابتكارية.	٢٣.٥	١٢	٥٢.٩	٢٧	١٢	٢٣.٥	٢.٠	متوسطة	٥
١٢	تسير الجامعة وفق خطط استراتيجيه داعمة للابتكار والإبداع.	٥.٩	٣	٨٢.٤	٤٢	٦	١١.٨	١.٩٤	متوسطة	٦
١٣	تهتم الاهداف الاستراتيجية للجامعة بتشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد.	١١.٨	٦	٥٢.٩	٢٧	١٨	٣٥.٣	١.٧٦	متوسطة	٩
-	المحور ككل							١.٩٦	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

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

(جامعة بني سويف، ٢٠١٧، ٤٥)

- جاءت العبارات رقم (١، ٣، ١١، ١٢، ٧، ٨) في الترتيب (٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) على التوالي، بأوزان نسبية متوسطة تراوحت بين (١.٨٢، ٢.١٧) وربما يؤكد ذلك حاجة الجامعة إلى المزيد من الجهود لتوفير بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والإبداع، والاهتمام بالمبدعين والمبتكرين من الطلاب والعاملين بصفة دورية ووضع استراتيجيات لاكتشافهم

ورعايتهم ودعمهم، وعقد المزيد من الأنشطة التي تدعم الابتكار والإبداع لدى الأفراد كالندوات والمؤتمرات وورش العمل، فضلاً عن تقديم تسهيلات للباحثين أصحاب الموضوعات الإبداعية والابتكارية، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة ( الياسري وحسين، ٢٠١٥، ٧٨)

- جاءت العبارات رقم (٥، ٦، ١٣) في الترتيب التاسع معاً بوزن نسبي (١.٧٦) ودرجة استجابة متوسطة للعبارات الثلاث، والخاصة بتشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على وضع مقررات وأساليب تقويم قائمة على الابتكار والإبداع، واهتمام الجامعة بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري لرفع قدراتهم الإبداعية، وتركيز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على تشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام برفع الكفاءة المهنية للعاملين بالجامعة، ومراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعادة صياغة أهدافها للتركيز على الإبداع والابتكار. كما أن العبارة رقم (١٣) ربما تفسر العبارتين (٥، ٦) لأن الاهتمام بأي توجه ينبع في الأساس من الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- جاءت العبارة رقم (٢) ورقم (٤) والخاصتان بتحفيز الجامعة العاملين ذوي الأفكار المبدعة، ومحاولة استقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين للعمل بالجامعة في ترتيب متأخر (العاشر والحادي عشر) على التوالي، بوزن نسبي صغير (١،٦٤ ، ١،٣٥) علي التوالي مما يشير إلى وجود قصور في الاهتمام بالعاملين المبدعين ودعمهم مادياً ومعنوياً، وأيضاً قصور دور الجامعة في الاستفادة من خبرات الأساتذة المبدعين والتميزين محلياً ودولياً في الجامعات الأخرى، على الرغم من أن دراسة (المومني، ٢٠١٦، ٨٢٣) قد أوصت بتنفيذ الأفكار المبدعة للعاملين بالجامعات، وإعطائهم حوافز مادية ومعنوية لتلبية احتياجاتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة بصورة أكبر، ودراسة (محمود وأحمد، ٢٠١٦، ٤٥٥) التي أوصت بضرورة استقطاب أفضل الخبراء من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

#### المحور الثاني: الاستباقية واغتنام الفرص:

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

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول محور الاستباقية واغتنام الفرص

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تستجيب الجامعة لاحتياجات سوق العمل قبل منافسيها	٣	٥.٩	٣٣	٦٤.٧	١٥	٢٩.٤	١.٧٦	متوسطة	٧
٢	توفر الجامعة منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي.	-	-	٢٤	٤٧.١	٢٧	٥٢.٩	١.٤٧	صغيرة	١٠
٣	ترصد الجامعة التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة.	١٢	٢٣.٥	٣٣	٦٤.٧	٦	١١.٨	٢.١١	متوسطة	٥
٤	تقدم الجامعة برامج تدريبية حديثة للأفراد تميزها عن مثيلاتها في الجامعات الأخرى.	١٥	٢٩.٤	٣٠	٥٨.٨	٦	١١.٨	٢.١٧	متوسطة	٤

م	العبرة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		الوزن النسبي	شدة الاستجابة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
٥	تعمل الجامعة على تحديث بنيتها التكنولوجية وفق مستجدات العصر.	٣٣	٦٤.٧	١٨	٣٥.٣	-	-	٢.٦٤	كبيرة	٢
٦	تتميز الجامعة بتقديم العديد من التسهيلات لجذب الطلاب الوافدين للدراسة بها.	٣٣	٦٤.٧	١٨	٣٥.٣	-	-	٢.٦٤	كبيرة	٢
٧	تخطط الجامعة لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة.	-	-	٢٧	٥٢.٩	٢٤	٤٧.١	١.٥٢	صغيرة	٩
٨	تسعى الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.	٣٩	٧٦.٥	١٢	٢٣.٥	-	-	٢.٧٦	كبيرة	١
٩	تقدم الجامعة استشارات علمية للمصانع والشركات وفقاً لتعاقدات رسمية.	١٨	٣٥.٣	٢١	٤١.٢	١٢	٢٣.٥	٢.١١	متوسطة	٥
١٠	تطور الجامعة خدماتها وفقاً لاحتياجات المجتمع.	٦	١١.٨	٤٥	٨٨.٢	-	-	٢.١١	متوسطة	٥
١١	تهدم الأهداف الاستراتيجية للجامعة بكيفية اغتنام الفرص المتاحة بالمجتمع.	١٢	٢٣.٥	١٥	٢٩.٤	٢٤	٤٧.١	١.٧٦	متوسطة	٧
١٢	ترصد الجامعة التغيرات العالمية على المستوى الاقتصادي.	١٢	٢٣.٥	١٥	٢٩.٤	٢٤	٤٧.١	١.٧٦	متوسطة	٧
١٣	تقوم الجامعة بالبحث المستمر عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور.	٩	١٧.٦	٢٧	٥٢.٩	١٥	٢٩.٤	١.٨٨	متوسطة	٦
١٤	تنهز الجامعة الفرص الريادية وتحويلها إلى أعمال ومشروعات ريادية.	١٢	٢٣.٥	١٢	٢٣.٥	٢٧	٥٢.٩	١.٧٠	متوسطة	٨
١٥	تعقد الجامعة بروتوكولات تعاون مع الخبراء المتخصصين في المشروعات الريادية.	١٥	٢٩.٤	٣٦	٧٠.٦	-	-	٢.٢٩	متوسطة	٣
-	المحور ككل	-	-	-	-	-	-	٢.٠٤	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، والخاصة بتشجيع جهود الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢,٧٦) ودرجته كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات الدولية، حيث صنفت جامعة بني سويف ضمن أفضل ٤٠٠-٣٠١ جامعة في قطاع "العلوم الفيزيائية" دولياً، والأولى على مستوى الجامعات المصرية بتصنيف التايمز، بالإضافة إلى حصول الجامعة على ترتيب متقدم عالمي وفقاً للتصنيف الأسباني وببمتريكس "Webometrics" الذي أعدها من أفضل ٢٧٠٠ جامعة على مستوى العالم في تصنيف يناير ٢٠١٨ من إجمالي خمسة وعشرون ألف جامعة على مستوى العالم، حيث قفزت الجامعة ١٢٠ مركز في التصنيف مقارنة بالأعوام السابقة، وحصدت المركز الأول محلياً كأفضل جامعة شابة، ودخلت للمرة الأولى تصنيف شنغهاي، فكان ترتيبها ما بين ٩٠١-١٠٠٠ عالمياً، و١٠١-١٥٠ في الرياضيات، و٢٠١-٣٠٠ في العلوم البيطرية، و٤٠١-٥٠٠ في العلوم الصيدلانية، هذا

بالإضافة إلى إدراج الجامعة بتصنيف الكيو إس "QS" وحصلت على ترتيب ١٠١-١١٠ على مستوى العالم العربي. (موقع جامعة بني سويف)

• جاءت العبارة رقم (٥) والخاصة باتجاه الجامعة نحو تحديث بنيتها التكنولوجية وفق مستجدات العصر، والعبارة رقم (٦) والخاصة بتقديم الجامعة العديد من التسهيلات لجذب الطلاب الوافدين للدراسة في الترتيب الثاني معاً بوزن نسبي كبير (٢.٦٤)، وربما تكون العبارة السادسة سبباً في الخامسة، فلكي تقوم الجامعة بتحديث بنيتها التكنولوجية لابد لها من البحث عن مصادر تمويل جديد منها ما يتم تحصيله من رسوم لتعليم الطلاب غير المصريين، ومما يؤكد ذلك أيضاً ارتفاع أعداد الطلاب الوافدين بجامعة بني سويف إلى أكثر من (٢٣٨) طالب وطالبة بكليات الجامعة عام ٢٠١٦م. (مركز نظم المعلومات الإدارية بجامعة بني سويف ٢٠١٨، ٣)

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

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

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

• جاءت العبارة الثانية والعبارة السابعة في الترتيبين العاشر والتاسع بوزن نسبي صغير تراوح بين (١.٤٧، ١.٥٢) على الترتيب، وهو ما يؤكد وجود قصور في دور الجامعة نحو خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويؤكد حاجة الجامعة لزيادة اهتمامها بالمجتمع الخارجي، وذلك بضرورة توفير منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي،

وتناسب التحول العالمي للجامعات نحو نموذج الجامعات الإنتاجية التي تخدم البيئة والمجتمع على أوسع نطاق، بل وتخطط لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة تفتح فيها أسواق جديدة لمنتجاتها.

### المحور الثالث: تحمل المخاطر:

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

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول محور تحمل المخاطر

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

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، والخاصة بتشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢,٦٤) ودرجته كبيرة، وربما يعود التشجيع على الأبحاث دون الخوف من نقص التمويل أو التجهيزات إلى الدعم المالي الكبير الذي ترصده الجامعة للأبحاث العلمية الدولية، من أجل وضع الجامعة في صفوف الجامعات المتقدمة، فضلاً عن زيادة الدعم السياسي للتعليم في الفترة الحالية، فأصبحت كل مجالات البحث متاحة للجميع دون

- ضغوط سياسية، ويتفق ذلك مع دراسة (الخطيب، ٢٠١٢) والتي أكدت على أثر تقبل الجامعة للمخاطر على تحديد التوجهات المستقبلية لها.
- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية بوزن نسبي متوسط مقداره (٢.٢٩)، والخاصة بسعي الجامعة لتنوع مصادر تمويلها بعيداً عن كاهل الدولة، وربما يرجع ذلك إلى التوسع الكبير في منشآت الجامعة ودعم البحث العلمي وإقامة العديد من المؤتمرات والندوات، مما دفع قيادات الجامعة للتفكير في مصادر تمويل جديدة بعيدة عن كاهل الدولة، منها على سبيل المثال قيام الجامعة بإنشاء صندوق للوقف البحثي في مجلس الجامعة رقم (٩٨) بتاريخ ٢٦ نوفمبر ٢٠١٣م.
  - جاءت العبارة رقم (٢) ورقم (٨) في المرتبة الرابعة معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٨٢)، والخاصة بطرح الجامعة لاستراتيجيات جديدة لمواجهة خطر المنافسين، نتيجة لما تتخذه الجامعة من قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها مثل: إنشاء كليات وبرامج جديدة غير مألوفة بالمجتمع المحلي، ولكنها تلبي احتياجات السوق العالمي مثل: كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، وكلية علوم الأرض، وعلوم الملاحة وتكنولوجيا الفضاء، وعلوم الليزر وعلوم ذوي الاحتياجات الخاصة غيرها.
  - جاءت العبارة رقم (٧) ورقم (١٢) في الترتيب الخامس معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٧٦)، حيث إن تعامل الجامعة مع فشل بعض المشروعات على أنه فرصة جديدة للتعلم كما في العبارة السابعة، ويرجع ذلك إلى اهتمام الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواجهة المخاطر.
  - جاءت العبارتان (٣، ١٠) في مستوى متوسط من حيث الوزن النسبي بدرجات (١.٧، ٢.٢٣) على الترتيب، ومن الملاحظ أيضاً أن العبارة الثالثة نتيجة للعبارة العاشرة فتحمل الجامعة للخسارة على المدى القريب لتحقيق نجاحات بعيدة المدى، ربما ينبع من اهتمام الجامعة بدراسة وتحليل المعطيات بشكل دقيق قبل اتخاذ القرارات.
  - أما بالنسبة للعبارات (١، ٤، ٦، ١١) فقد جاءت في مستويات متأخرة وبوزن نسبي صغير، مما يشير إلى ضعف تدخل الجامعة في المشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر، ووجود مشكلات تعوق الجامعة عن التكيف السريع بعد فشل تطبيق بعض القرارات والمشروعات، وضعف اهتمام الجامعة بعمل فرق ووحدات لإدارة المخاطر والأزمات، وضعف استثمار الجامعة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وبالتالي انخفاض مستوى الريادة الاستراتيجية للجامعة خاصة وأن نتائج دراسة (الأيوبي، ٢٠١٧، ١) قد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تحقيق الإبداع التقني في الكليات وتطبيق الريادة الاستراتيجية بها.
  - عند حساب الوزن النسبي لمخاطر ككل كانت درجته متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الخطيب، ٢٠١٢، ٧٩) التي توصلت إلى نفس النتيجة تقريباً.

### المحور الرابع: التحالف الاستراتيجي:

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

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول محور التحالف الاستراتيجي

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٤) جاءت في الترتيب الأول من حيث الوزن النسبي، ووزن نسبي كبير مقداره (٢.٣٥)، وهي تؤكد اهتمام الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهام العلمية للهيئة التدريسية، وربما يرجع ذلك إلى ما تقوم به الجامعة من ندوات وورش عمل دورية لتوعية الباحثين بكيفية التقدم للمنح والبعثات وطرق كتابة البحوث العلمية مثل ورشة

عمل الهيئة الألمانية (DAAD) عن المنح المقدمة من الهيئة يوم ٦ سبتمبر ٢٠١٦م، وندوة منح برنامج شيفنج (Chevening) التي عقدت في الجامعة يوم ٢٥ سبتمبر ٢٠١٦م، وورشة عمل كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة للتعريف ببرنامج منح إيراسمس (Erasmus) يوم ٥ نوفمبر ٢٠١٧م، وورشة عمل منح السفارة الأمريكية التي عقدت بمعهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجامعة يوم ٢٧ يناير ٢٠١٨م.

- جاءت العبارات رقم (٧، ١٥) في الترتيب السادس معاً بوزن نسبي متوسط يساوي (١.٨٢)، وربما يعد دخول بعض الشركات والمصانع في عملية تطوير الخدمات التي أشارت إليها العبارة السابعة من نتائج وضع الجامعة لخطط بعيدة المدى لدعم التحالفات الاستراتيجية مع هذه الشركات والمصانع كما في العبارة الخامسة عشر.
- جاءت العبارات (١، ٤، ٥) في الترتيب السابع معاً بوزن نسبي متوسط مقداره (١.٧٦)، مما يشير إلى قصور دور الجامعة في إقامة تحالفات مع الحاضنات بالجامعات الأخرى لتطبيق الأبحاث العلمية، وضعف التعاون مع المنظمات ومنشآت الأعمال في سوق العمل لرصد الاحتياجات الكمية والكيفية للخريجين. وهذا يتفق مع دراسة ( Brathwaite & Allahar, 2016) الذ أكدت على أن

حاضنات الأعمال تعد آلية داعمة للتنمية الاقتصادية وذات أهمية كبيرة في تسهيل نقل التكنولوجيا والابتكار فيما بين الجامعات والحكومة والشركات الخاصة.

- جاءت معظم العبارات الأخرى أرقام (٢، ٣، ٨، ٩، ١٢) بوزن نسبي متوسط تراوح بين (١.٠٧، ٢.٢٣) مما يشير إلى حاجة الجامعة لعقد المزيد من مذكرات التفاهم والشراكات مع مراكز البحوث والجامعات المحلية والأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة، وتدعيم شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع المؤسسات الأخرى، فضلاً عن حاجة الجامعة لتسويق أبحاثها العلمية لدى الأطراف المعنية بالمجتمع الخارجي، والتوسع في عمليات التدويل في مجال تنظيم المشروعات. ويمكن تلبية حاجة الجامعة السالف ذكرها من خلال نموذج حدائق التكنولوجيا التي تعمل على توفير بيئة محفزة للشركات فائقة التكنولوجيا لإتمام دراستهم في البحث والتطوير، وكذلك تعزيز الروابط الرسمية وغير الرسمية بين الجامعات ومؤسسات الصناعة، وهذا ما أكدته دراسة (Almaamory et al, 2021,6) و (Albahari et al, 2013,18).

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

**المحور الخامس : معوقات الريادة الاستراتيجية**

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

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة حول محور معوقات الريادة الاستراتيجية

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن أشد المعوقات التي تواجه الرياد الاستراتيجية للجامعة تتمثل فيما جاء في العبارات الأولى والرابعة والتاسعة، حيث جاءوا جميعاً في الترتيب الأول بأعلى وزن نسبي مقداره (٢.٥٨)، وهذه العبارات جميعاً تشير إلى ارتفاع مقاومة الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والابتكار والتغيير، كما تؤكد ضعف إمام الجهاز الإداري بجميع جوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها، وأيضاً عدم وجود حاضنات أعمال في الجامعة.

- يرى أفراد العينة أيضاً أن عدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية بالجامعة من أكبر معوقات الريادة الاستراتيجية، حيث أشارت العبارة رقم (١٧) والتي جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير مقداره (٢.٥٢).
- جاءت العبارات رقم (٢، ٣) في الترتيب الثالث معاً بوزن نسبي كبير مقداره (٢.٤٧)، وتشير هذه العبارات إلى أن جمود اللوائح المالية والإدارية، وصعوبة تجاوز البيروقراطية الصلبة بالجامعة، وصعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب من أهم معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الغندور، ٢٠١٢، ١٠٨) التي أكدت على اتسام الممارسات الجامعية بالنمطية البيروقراطية، والبعد عن الديناميكية، وضعف الاستجابة لعوامل التغيير العالمي أو المجتمعي بالكفاءة والسرعة المطلوبة.
- كما جاءت العبارات (٥، ١٠) في الترتيب الرابع معاً بوزن نسبي متوسط، والتي تشير إلى أن ضعف البرامج التدريبية لتأهيل الجهاز الإداري بالجامعة، وتركيز دور الجامعة علي التوظيف بدلاً من خلق فرص العمل من المعوقات التي يجب التغلب عليها.
- جاءت العبارات (٨، ١٢، ١٥) في الترتيب الخامس معاً بوزن نسبي متوسط، والخاصة بقلّة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين، والقصور المعرفي لدى الأفراد بأهمية التوجه الريادي، وأيضاً ضعف اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب.
- أما العبارتان رقم (١٤، ١٦) والخاصتان بقصور دور الجامعة في تمويل المشروعات البحثية وقلّة قنوات النشر العلمي داخل الجامعة، فقد كانتا أقل العبارات من حيث الوزن النسبي مما يعني مساهمتها بشكل ضعيف في إعاقة تحقيق الريادة الاستراتيجية، وربما يرجع ذلك إلى كثرة عدد المجلات العلمية بالجامعة، خاصة وأن معظم الكليات أصبح لها مجلات علمية خاصة بها، إضافة إلى اهتمام الجامعة بتمويل المشروعات البحثية، وزيادة الدعم المقدم من وحدة تمويل المشروعات بالجامعة للباحثين.

#### ملخص أهم النتائج:

- جاءت نتائج حساب الوزن النسبي لكل محور ككل، وللريادة الاستراتيجية ككل بمحاورها الأربعة، وترتيب هذه المحاور من حيث الوزن النسبي كما يلي:  
جدول (١٦) ترتيب المحاور من حيث الوزن النسبي

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

• يتضح من الجدول أن جميع المحاور موجودة في الجامعة بمستوى متوسط، ولكن تختلف فيما بينها اختلافاً بسيطاً في الوزن النسبي، حيث جاء محور الاستباقية واغتنام الفرص في المرتبة الأولى، بينما كان أقل محاور الريادة الاستراتيجية توافراً بالجامعة محور التحالف الاستراتيجي، كما جاء الوزن النسبي للمعوقات الريادة الاستراتيجية أيضاً بدرجة متوسطة، مما يؤكد حاجة الجامعة إلى زيادة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية والبحث عن حلول لمواجهة هذه المعوقات.

• كما اتضح أنه بعد حساب مستوى الريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف في محاورها الأربعة جاءت متوسطة أيضاً بوزن نسبي (١.٩١) وهو مستوي غير مناسب لما تسعى الجامعة إلى تحقيقه، ويتفق ذلك مع ما أكدته نتائج دراسة El Hadidi & Kirby, 2015 (156)، حيث أشارت إلى أنه لكي تؤدي الجامعات دورها الريادي بشكل فعال فيجب الأخذ بالصيغ الجديدة التي تساعد على إحداث مثل هذا الربط بين الجامعات والحكومة والمؤسسات الصناعية، وأهم تلك الصيغ هي حدائق التكنولوجيا، مما يفرض على جامعة بني سويف ضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل النهوض بهذا المستوى إلى مرتبة تؤهلها للمنافسة الإقليمية والعالمية، وتضعها في مصاف الجامعات المتقدمة، وهذا ما سوف يسعى نموذج حدائق التكنولوجيا إلى تحقيقه.

#### خلاصة النتائج والرؤية المقترحة:

#### (٢) استخلاصات الدراسة الميدانية:

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

#### (١) بالنسبة للمحور الأول: الابتكار والإبداع

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

- استحداث الجامعة تخصصات جديدة تتناسب احتياجات سوق العمل.
- تشجيع الجامعة للنشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على التكنولوجيا والابتكار.
- (ب) بينما كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي والتي تشير إلى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الأول ما يلي:
- ضعف سعي الجامعة لاستقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين للعمل بها.
- ندرة تحفز الجامعة العاملين ذوي الأفكار المبدعة.
- (ج) في حين جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان أهمها:

- قلة تشجيع الجامعة لهيئة التدريس على وضع مقررات وأساليب تقويم قائمة على الابتكار والإبداع.
- ضعف اهتمام الجامعة بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري لرفع قدراتهم الإبداعية.

• ضعف تركيز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على تشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد.

- قلة الأنشطة الداعمة للابتكار والإبداع بالجامعة (ندوات - مؤتمرات - ورش عمل)
- قلة استخدام الجامعة لاستراتيجيات اكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.
- قلة اهتمام الجامعة بالخطط الاستراتيجية الداعمة للابتكار والإبداع.

## ٢) بالنسبة للمحور الثاني: اغتنام الفرص

- (أ) من أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة تشير إلى اغتنام الفرص ما يلي:
- سعى الجامعة لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.
  - تحديث الجامعة لبنيتها التكنولوجية وفق مستجدات العصر.
  - تقديم العديد من التسهيلات لجذب الطلاب الوافدين للدراسة بها.
- (ب) بينما كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي والتي تشير إلى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الثاني ما يلي:
- عدم اهتمام الجامعة بتوفير منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي.
  - عدم تخطيط الجامعة لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة.
- (ج) في حين جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان أهمها:

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

## ٣) بالنسبة للمحور الثالث: المجازفة وتحمل المخاطر

- (أ) من أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة تشير إلى اتجاهها نحو المجازفة وتحمل المخاطر ما يلي:
- تشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر.
  - سعى الجامعة لتنوع مصادر تمويلها بعيدا عن كاهل الدولة.
  - اتخاذ الجامعة لقراراتها بناء على دراسة وتحليل للمعطيات بشكل دقيق.
- (ب) كانت أقل العبارات من حيث الوزن النسبي، والتي تشير إلى أهم نقاط الضعف والقصور بالجامعة في المحور الثالث ما يلي:
- ندرة دخول الجامعة في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر.
  - ضعف استثمارات الجامعة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.
  - ضعف تكيف الجامعة سريعا بعد فشل تطبيق بعض القرارات والمشروعات.
  - عدم اعتماد الجامعة على فرق عمل خاصة لإدارة المخاطر والأزمات.

- (ج) جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان أهمها:
- ضعف اهتمام الجامعة بتحمل خسائر على المدى القريب لتحقيق نجاحات بعيدة المدى.
  - ضعف استفادة الجامعة من أخطائها عند فشل بعض المشروعات.
  - ضعف اهتمام الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواجهة المخاطر المحتملة.
  - عزوف الجامعة عن اتخاذ قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها.
  - ضعف اهتمام الجامعة بوضع استراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين.

#### ٤) بالنسبة للمحور الرابع: التحالف الاستراتيجي:

(أ) إن أهم ما تتميز به جامعة بني سويف كنقاط قوة متوفرة في تحالفاتها الاستراتيجية هي اهتمام الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية، وكذلك اهتمامها بعمل مذكرات تفاهم مع مراكز البحوث و الجامعات المحلية الأخرى.

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

- ضعف تعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص لربط المقررات التدريسية بالواقع.
  - ضعف إقامة الشراكات مع رجال الأعمال في تنفيذ مشروعات الجامعة الريادية.
  - ضعف استفادة الجامعة من الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى.
  - ضعف اهتمام الجامعة بتحديث قواعد البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها
- (ج) جاءت معظم العبارات الأخرى في مستوى متوسط، وتحتاج إلى تدعيم، وأهمها:

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

#### ٥) بالنسبة للمحور الخامس: معوقات الريادة الاستراتيجية

- تتمثل أهم معوقات الريادة الاستراتيجية للجامعة فيما يلي:
- المقاومة الاجتماعية لدى الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والابتكار والتغيير.
  - ضعف إمام الجهاز الإداري بجوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها.
  - عدم وجود حاضنات أعمال في الجامعة.
  - عدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية بالجامعة.
  - جمود اللوائح المالية والإدارية وصعوبة تجاوز البيروقراطية .

- صعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب.
- ضعف البرامج التدريبية لتأهيل الجهاز الإداري بالجامعة
- تركيز دور الجامعة علي التوظيف بدلا من خلق فرص العمل.
- قلة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.
- القصور المعرفي لدى الأفراد بأهمية التوجه الريادي
- ضعف اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب.
- محدودية المعلومات عن سوق العمل واحتياجاته.

**المحور الرابع: رؤية مقترحة في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا:**

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

**أولا: أسس ومرتكزات الرؤية المقترحة:**

**تستند الرؤية المقترحة لمجموعة من الأسس والمرتكزات تتمثل فيما يلي:**

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

**ثانيا: أهداف الرؤية المقترحة:**

انطلاقاً من الأسس السابقة فإن الرؤية المقترحة تستهدف ما يلي:

١. التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا بجامعة بني سويف.

٢. تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف بمختلف أبعادها (الإبداع والابتكار - الاستباقية واغتنام الفرص - تحمل المخاطر - التحالف الاستراتيجي).
  ٣. وضع آليات للتغلب على معوقات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف بما يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ثالثا: الرؤية المقترحة.

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

#### (أ) المكون الأول: التخطيط لإنشاء حدائق التكنولوجيا:

١. تحديد الأهداف العامة للحدائق التكنولوجية: لضمان نجاح الحديقة ينبغي الاتفاق على الأهداف المرجو تحقيقها من إنشاء الحديقة، ويجب أن تكون أهداف عامة ومشتركة ومنفق عليها من الجهات المسؤولة عن إنشاء الحديقة مثل الجامعة والشركات المستأجرة ومؤسسات الصناعة.
٢. تحديد الشركاء المؤسسين للحديقة: وتأتي الجامعة في المرتبة الأولى، ثم تحديد الشركات المستأجرة وعددها، والحرص على اختيار الشركات المرتبطة بمجال " التقنيات الجديدة " "Startups". وكذلك النوع الثاني من الشركات وهي الشركات الناشئة حديثا، لتسويق البحوث التكنولوجية "Spin-offs". حيث تعمل تلك الشركات على تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات، مع ضرورة توفير عوامل الجذب للشركات الدولية ومتعددة الجنسيات، حتى يتسنى تدويل الحديقة.
٣. اختيار موقع الحديقة: يجب تحديد المكان الذي سيتم إنشاء حديقة التكنولوجيا به سواء:
  - مقامة على أراض تمتلكها الجامعة، وتقع داخل الحرم الجامعي.
  - أو مقامة على أراض تمتلكها الجامعة، وتقع خارج الحرم الجامعي.
  - أو مقامة على أراض لا تمتلكها الجامعة، ولكنها بالقرب منها.
  - توفير وسائل المواصلات اللازمة بكافة أشكالها حتى تسهل عملية نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى المؤسسات الصناعية.
٤. إنشاء حاضنات الأعمال: تشكل الحاضنات المكونات الرئيسية لحدائق التكنولوجيا، حيث تعمل على احتضان الأفكار الإبداعية والمبتكرة ورعايتها، وكذلك المشروعات التجارية الصغيرة والمبتدئة لرواد الأعمال وتحويلها إلى منتجات يتم تسويقها. ويرجع عدد الحاضنات المطلوب إنشائه وأنواعها إلى الهدف من الحديقة ومتطلباتها.
٥. تحديد الهيكل التنظيمي للحديقة: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه، ويتمثل في إقامة الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية، جذب الشركات المتخصصة على الدخول إلى الحديقة، وتحديد العلاقات بينها وبين الجامعات والمراكز البحثية، إلى جانب تحديد الأنشطة التي تقوم بها الحديقة.

٦. **تحديد مصادر تمويل الحديقة:** يتكلف إنشاء حديقة تكنولوجية مبالغ طائلة تتطلب تنوع مصادر التمويل ما بين:
- التمويل الحكومي من الدولة والقطاع الخاص، حيث يمكن تخصيص نسبة من الموازنة العامة أو إضافة رسوم محددة على أرباح الشركات الخاصة أو توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية. كما يمكن الاستعانة بتبرعات رجال الأعمال، أو طرح بعض أسهم الحديقة للبيع
  - التمويل الذاتي من الجامعة: من خلال استفادة الجامعات من براءات الاختراع المملوكة لها، والاستفادة من عائد تأجير بعض الآلات والمعدات والمعامل الخاصة بالجامعة، كما يمكن تخصيص جزء من الوقف البحثي المتاح بالجامعة لتمويل الحدائق.
٧. **توفير المرافق للحديقة:** لا تستطيع حدائق التكنولوجيا من أداء مهامها بنجاح دون توفير مرافق عالية الجودة، تتمثل في:
- شبكات إنترنت فائقة السرعة، وأجهزة المؤتمرات عن بعد، مع توفير خدمات الصيانة الدورية لها، وتوفير قاعات للاجتماعات والمؤتمرات مطابقة للمواصفات الهندسية الجيدة، ومعامل للحاسب الآلي.
  - عمل لجنة لمراجعة مرافق ومنشآت الجامعة وتحديد ما يحتاج إلى إعادة بناء أو تحديث.
٨. **توفير خدمات السكرتارية والمعلومات داخل الحديقة:** وتشمل
- خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص، والتصوير، والطباعة، والهاتف، والفاكس،
  - خدمات الاستقبال وتنظيم المراسلات.
  - خدمات الاتصال مع شبكات المعلومات الدولية، وتوفير الترجمة للمعاملات الدولية
  - معلومات عن الأسعار والمنافسين في السوق المحلي والعالمي.
  - إصدار دليل خاص بالحديقة يتضمن كافة المعلومات عنها، وعقد الاجتماعات الخاصة بموظفي الحديقة.
٩. **تخصيص مساحة خضراء كبيرة للحديقة:** إن أهم ما يميز حدائق التكنولوجيا هو المساحات الخضراء التي توجد في المكان المقيم عليها تلك الحدائق، لذا يطلق عليها كلمة "حدائق" أو "متنزهات"، فيمكن تخصيص نسبة من المساحات الخضراء من المساحة الكلية المخصصة للحديقة، وقد تتراوح النسبة ما بين ١٥% - ٥٠% بالنسبة لمساحة أراضيها.
١٠. **إنشاء وحدة للريادة الاستراتيجية بالجامعة:** تختص بمراجعة السابق، وعقد مذكرات تفاهم بين الحديقة ومراكز البحوث والجامعات المحلية الأخرى، وكذلك اختيار مشاريع للحاضنة والشركات المستأجرة للحديقة.
١١. **اختيار الموظفين والعمال داخل الحديقة:** وتشكيل الهيكل الإداري، على أن يكونوا ذات كفاءة عالية وملمين بأحدث الأنماط التدريبية.

## (ب) المكون الثاني: توظيف حدائق التكنولوجيا في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف:

يُقترح أن يكون هناك دور لحدائق التكنولوجيا في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في كل بعد من أبعادها عبر المحاور التالية:

١. **البعد الأول: الابتكار والإبداع:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
  - أن توفر الحديقة بيئة محفزة للإبداع والابتكار والبحث العلمي لكافة الباحثين في جميع التخصصات.
  - أن تقوم الحديقة باحتضان أصحاب الأفكار المبدعة الجديدة، ورفع فرص نجاحها، وتقديم الحوافز لهم لتدعيمهم على الاستمرار.
  - أن تقوم الحديقة برعاية مشروعات التخرج المتميزة والمبتكرة للطلاب، وتنمية مهارات العمل الحر لديهم.
  - أن تنظم الحديقة دورات تدريبية بالتعاون مع وحدة الريادة الاستراتيجية بالجامعة لتنمية الموارد البشرية، وتدريبهم بشكل مستمر على أحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.
  - عقد ندوات ومؤتمرات لنشر وتدعيم ثقافة الابتكار داخل الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.
  - عمل شراكات بين الحديقة وجامعات من دول مختلفة، واستقطاب الأساتذة المبدعين بها، وتقديم الدعم اللازم وتوفير المناخ الإبداعي لهم، للاستفادة من خبراتهم وتسويق أبحاثهم.
  - احتضان ورعاية الحديقة للمشروعات البحثية وبراءات الاختراع القائمة على نقل وتسويق التكنولوجيا عالية التقنية، وتقديم الدعم اللازم لتطبيقها للمنافسة بها في الأسواق العالمية.
  - أن تقوم الحديقة بالترويج والتسويق لأبحاث الماجستير والدكتوراه ذات الموضوعات الابتكارية والإبداعية.
  - أن تهتم الخطة الاستراتيجية للجامعة بتدعيم الابتكار والإبداع بصورة أكبر.
  - التعاون بين الحديقة التكنولوجية ووحدة الريادة الاستراتيجية في رصد التخصصات الجديدة في سوق العمل، واستحداث برامج أكاديمية لها بالجامعة.
٢. **البعد الثاني: الاستباقية واغتنام الفرص:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
  - أن تقوم الحديقة بالتدريب والتأهيل لسوق العمل لخريجي الجامعات وطلاب الدراسات العليا.
  - عقد شراكة بين الحديقة ومؤسسات المجتمع لتقديم خدمات ومنتجات مختلفة تناسب احتياجات المجتمع المحلي المختلفة.
  - تتصل الحديقة بمؤسسات سوق العمل ومؤسسات التدريب، لتحديد احتياجات سوق العمل وتلبيتها.
  - عقد بروتوكولات تعاون بين الحديقة والجامعة والخبراء المتخصصين في المشروعات الريادية، للاستفادة من خبراتهم وتوفير المناخ اللازم لهم.

- أن تنتهز الحديقة الفرص الريادية المتاحة وتقدم الدعم الكامل لرواد الأعمال لتحويلها إلى أعمال ومشروعات ريادية صغيرة أو متوسطة، ويتمثل هذا الدعم التمويل الكافي، والاستشارات، والتسويق اللازم لتلك المشروعات، إلى جانب تقديمها ضمانات للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لتلك المشروعات.
  - توفير الحديقة استراتيجية للتنمية المهنية للعاملين بها، وذلك من خلال استخدام أحدث الأساليب التدريبية والتنقيفية والمهنية.
  - أن تسعى الحديقة لتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات،
  - أن تقدم الحديقة استشارات فنية للشركات والمصانع وفقا لتعاقدات رسمية.
  - أن تركز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على كيفية اغتنام الفرص المتاحة بالمجتمع الخارجي بصورة أكبر، وكيفية تحويل تلك الفرص لمشروعات جديدة تحتضنها الحدائق التكنولوجية، وتعمل على تسويقها بصورة جيدة.
٣. **البعد الثالث: تحمل المخاطر:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
- دخول الحديقة في مشروعات مرتفعة العوائد تتضمن مخاطرة عالية، قد تحمل خسارة على المدى القريب ولكنها تحقق نجاحات بعيدة المدى.
  - استثمار الحديقة في التكنولوجيا عالية التقنية لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.
  - ترويج وتسويق الأبحاث العلمية الجديدة عالية المخاطرة.
  - إنشاء إدارة مختصة بإدارة الأزمات وتحمل المخاطر، على أن تقوم بوضع بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين.
  - إنشاء وحدة لجلب التمويل من مصادره المختلفة، مثل رجال الأعمال، والمؤسسات الصناعية والتجارية مقابل التسويق لمنتجاتهم داخل الحديقة.
  - قيام وحدة الريادة الاستراتيجية بدراسة قرارات الجامعة بشكل دقيق، وعمل دراسات جدوى تعتمد على تحليل المعطيات والموارد المتاحة.
٤. **البعد الرابع: التحالف الاستراتيجي:** تتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:
- أن تقيم الحديقة تحالفات مع الحاضنات بالجامعات الأخرى لتطبيق وتسويق الأبحاث العلمية.
  - أن تعقد الحديقة مذكرات تفاهم مع مراكز البحوث والجامعات المحلية والأجنبية.
  - تبرم الحديقة شراكات دولية مع الجامعات الأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة.
  - تتعاون الحديقة مع المنظمات ومنشآت الأعمال في سوق العمل لرصد احتياجاتها الكمية والكيفية من الخريجين، وتعمل على توافر تلك الاحتياجات حتي تتماشى مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، مما يعكس ذلك على تطوير منظومة التعليم الجامعي.
  - تعمل الجامعة على رصد المهارات الكيفية اللازمة للخريجين بالتعاون مع منشآت الأعمال في سوق العمل.

- التعاون مع المصانع والشركات في تطوير الخدمات الجامعية، مع الاستفادة من خدمات الجامعات المحلية الأخرى.
- أن تسعى الحديقة لبناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع مؤسسات المجتمع المدني لتعزيز التعاون بين الطرفين.
- تقوم وحدة الريادة الاستراتيجية بالجامعة بعمل قواعد بيانات خاصة بالمستفيدين من خدمات الجامعة في المجتمع الخارجي، والعمل على تحديثها بصفة مستمرة.
- تتعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص لربط المقررات التدريسية بالواقع العملي.
- تحرص الحديقة على التمويل في مجال تنظيم المشروعات البحثية وتطبيقها.
- تهتم الجامعة بتوفير العديد من البعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية والباحثين والطلاب ذات الأفكار العلمية المبدعة.
- تضع الحديقة بالتعاون مع وحدة الريادة الاستراتيجية خطط بعيدة المدى لدعم التحالفات الاستراتيجية المستقبلية بين الجامعة ومؤسسات الصناعة والحكومة.

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة:

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

#### (١) متطلبات متعلقة بالإدارة الجامعية:

- تخصيص موازنة سنوية ملائمة لنقل وتسويق التكنولوجيا عن طريق إنشاء صندوق بالكليات، والعمل على توفير بدائل لموارد التمويل.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في مشاريع بحثية قائمة على الابتكار والتكنولوجيا، والتقدم بها للجهات التمويلية المتخصصة في ذلك.
- تشكيل لجنة لمتابعة مشاريع التخرج، وتوجيهها لتكون عبارة عن حلول عملية لمشكلات مصانع أو شركات موجودة بالمجتمع المحلي، ورصد كافة النفقات المالية اللازمة لها، وتسهيل كافة الإجراءات المطلوبة لتنفيذها.
- تسويق البحوث العلمية لدى الجهات المستفيدة محلياً وعالمياً، وتعزيز الروابط بين الجامعة والمؤسسات المجتمع والجهات المستفيدة.
- تفعيل خدمات الوقف البحثي، والترويج له إعلامياً، حتي يساهم في تمويل الحدائق التكنولوجية.
- توفير الدعم المالي للمشروعات البحثية، والرسائل الجامعية ذات الأفكار المبدعة، وتحمل نفقات نشر البحوث العلمية ذات الأفكار المتميزة والمبتكرة في مجلات عالمية ذات معامل تأثير كبير.
- العمل على تنسيق العمل بين مراكز البحوث في الجامعة ومثيلاتها في الجامعات الأخرى، وتفعيل قنوات الاتصال بينها، لضمان عدم حدوث ازدواجية في أدائها.

- إقامة تحالفات بين الحاضنات داخل الحديقة التكنولوجية ومثيلاتها بالجامعات الأخرى، بهدف احتضان ورعاية الأبحاث العلمية.
- إيجاد سياسات بحثية تركز على تطبيق المثلث الحلزوني الثلاثي المتمثل في الربط بين المؤسسات الأكاديمية، ومؤسسات الصناعة، والإنتاج.
- تشكيل لجنة برئاسة رئيس الجامعة لمتابعة تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وأن تضع اللجنة بتقييم الجامعة على أساس وجود حدائق تكنولوجية بها، وزيادة عدد الشركات المتميزة التابعة لها، وزيادة عدد الموظفين بها، والتكامل مع الأسواق الإقليمية والعالمية.
- الحرص على تحقيق أهداف التعليم في رؤية مصر ٢٠٣٠ والذي ينص على " كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسات الخاصة بالابتكار والإبداع"، والعمل على ارتفاع نسبة العمالة المعتمدة على المعرفة داخل الحديقة التكنولوجية.
- زيادة عدد الأبحاث المنشورة في مجال العلوم والتكنولوجيا والاستشراف المستقبلي.
- استخدام استراتيجيات حديثة لاكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين.
- (٢) **متطلبات متعلقة بوزارة التعليم العالي:**
- العمل على تحقيق أهداف التعليم في رؤية مصر ٢٠٣٠ والذي ينص على " إصدار قوانين وتشريعات لتنظيم العلوم والتكنولوجيا والابتكار بما في ذلك نقل وتسويق التكنولوجيا"، وذلك من خلال إنشاء مؤسسة تختص بذلك والمتمثلة في حدائق التكنولوجيا.
- العمل على تحقيق أهداف التعليم في رؤية مصر ٢٠٣٠ والذي ينص على " بناء مخرج تعليمي قادر على التفكير النقدي والإبداع والابتكار وريادة الأعمال في التعليم الجامعي"، وذلك من خلال مؤشرات تقدم الطلبة في الامتحانات المعنية بقياس التفكير النقدي والقدرة على الابتكار.
- تفعيل دور المؤسسات الأكاديمية في الشراكة مع الحديقة
- تشجيع تسويق الأبحاث والخدمات التي تقدمها الحديقة لدى الجامعات الأجنبية.
- توفير مصادر البيانات للتمويل الأجنبي، ومقدار ذلك التمويل.
- توفير حوافز مالية لتحقيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات الصناعة.
- تأسيس قاعدة بيانات حول الاحتياجات الكمية والكيفية للمؤسسات بسوق العمل.
- تشجيع المبادرات الحكومية والأهلية لإجراء الدراسات والبحوث.
- تأسيس قاعدة بيانات للمشروعات البحثية، وإمداد الجامعات بها.
- إجراء دعاية كاملة حول دور الحدائق، وعرض نماذج أجنبية ناجحة لها ومدى استفادة المجتمع.
- تزويد الحدائق بكافة ما تحتاجه من مستلزمات من أجهزة الحاسب الآلي، وشبكات إنترنت داخلية وخارجية، ووسائل الاتصال المختلفة.

- توفير النفقات المالية اللازمة لتوافر المعامل والمختبرات والمباني المجهزة بأحدث التقنيات في الجامعات لإجراء البحوث ومشروعات التخرج من جانب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تشكيل لجنة لمتابعة المشروعات البحثية بالجامعة، وحصر متطلبات نجاحها وإمكانية توفيرها.
- وضع تفصيل مفصل لأدوار الجهاز الإداري بالحدائق والمهارات المطلوبة لكل من الوظائف التخطيطية والتنفيذية والرقابية.
- إلزام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على وضع مقررات وأساليب تقييم للطلاب قائمة على الابتكار والإبداع.
- تشجيع الجامعات على الدخول في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر، وتحمل الخسائر المادية.

### (٣) متطلبات متعلقة بالحكومة:

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

### (٣) متطلبات متعلقة بالحدائق التكنولوجية:

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

- وضع آليات عمل الحاضنات، واختيار هيكل إداري متميز لها، وتقديم الدعم له، إلى جانب تفعيل الرقابة عليه.
  - وضع معايير محددة لاختيار المشروعات المستضافة بالحديقة، وتشكيل لجنة تختص بتطبيقها بشكل دقيق.
  - قيام إدارة الحدائق بفرز وتنقية الأفكار والأبحاث والمشروعات القابلة للتطبيق والتسويق والنجاح.
  - تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في تمويل الحديقة، بجانب التمويل الذاتي للجامعة، والتمويل الحكومي.
- خامسا: معوقات تطبيق الرؤية المقترحة وأساليب التغلب عليها:**
- (١) معوقات تنظيمية:**

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

**(٢) معوقات بشرية:**

تتمثل تلك المعوقات في المقاومة الاجتماعية لدى الأفراد بالجامعة للأفكار الجديدة والتغيير، وقلة توفر الكوادر البشرية المؤهلة، وقلة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلاب المبدعين، بالإضافة إلى القصور المعرفي لدى الهيكل الإداري بأهمية التوجه الريادي للجامعة، ويمكن التغلب عليها من خلال تركيز الجامعة برفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين بها وتأهيلهم للمنافسة محلياً وعالمياً، تطبيق أحدث البرامج التدريبية العالمية، وتخصيص حوافز لتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، تخصيص دورات تدريبية لتوضيح كافة جوانب الخطة الاستراتيجية للجامعة وكيفية تطبيقها، وكذلك عقد لقاءات وورش عمل لتوضيح مدى أهمية تحول جامعة بني سويف لتكون جامعة رائدة استراتيجياً.

**(٣) معوقات مالية:**

تتمثل تلك المعوقات في غياب الدعم المالي اللازم لإنشاء حدائق التكنولوجيا، وارتفاع الفائدة الأجنبية على الاستثمار في الشرق الأوسط، وعدم تكيف النظام المالي الحالي مع الاحتياجات الخاصة للابتكار (غياب كلي للدعم المالي للابتكار كالاتعمادات المحفزة)، وعدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل للبحث العلمي بشكل فعال مقارنة مع الدول المتقدمة. إلى جانب ضعف تطوير التمويل الذاتي للجامعة، وقلة موارد الوقف البحثي

للجامعة، وصعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي المطلوب، ويمكن التغلب عليها من خلال: إعفاء الحكومة الشركات المستأجرة داخل الحديقة من بعض الضرائب لفترة معينة حتى تستطيع تحقيق النجاح، وتبني الجامعة استراتيجية واضحة لاستثمار مرافقها وبراءات الاختراع بها، وتطوير نظم الوقف البحثي، إلى جانب تطوير المنتجات المقدمة للمجتمع المحلي مما يوفر لها مصادر للتمويل الذاتي، تدعيم شراكاتها مع رجال الأعمال في تنفيذ مشروعاتها الريادية، إبرام تعاقدات رسمية مع الشركات والمصانع لتقديم الاستشارات اللازمة لهم، مما يساعد في تنويع مصادر التمويل، عقد ندوات وورش عمل لعرض نماذج ناجحة من حدائق التكنولوجيا، وإبراز دورها لتشجيع القطاع الخاص في الاشتراك في تمويل مثل هذه الحدائق.

(٤) معوقات تكنولوجياية:

تتمثل تلك المعوقات في ضعف البنية التكنولوجية للجامعة وعدم تماشيها وفقا لمستجدات العصر، وعدم توفر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية داخل الجامعة، ونقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وإنشاء الشركات والحاضنات والمساعدة الفنية، قلة توفير التجهيزات التكنولوجية اللازمة للحصول على المعلومات وضعف خدمات الصيانة الدورية لها، ونقلها، عدم وجود شبكة إلكترونية للربط والتنسيق بين مراكز البحوث المختلفة، قلة عدد الفنيين المتخصصين في مجال التكنولوجيا، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير بنية تكنولوجياية عالية الجودة للحدائق، ويمكن التغلب عليها من خلال: تطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالجامعة لرصد كافة الأفكار الريادية، والتواصل مع مؤسسات العمل لإمام بكافة المعلومات اللازمة عن سوق العمل، تكوين شبكة إلكترونية بين مراكز البحوث للتنسيق حول المشروعات البحثية وبراءات الاختراع.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو راضي، سحر محمد (٢٠١١). مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنيها.
٢. أبوجوبيل، ريم جمعة محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٣. إلياس، العيداني (٢٠١٥). التحالف الاستراتيجي كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لنماذج دولية، مجلة دفاتر اقتصادية، تصدرها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التيسير بجامعة عاشور زيان الجلفة، ٦(١٠)، ٧٤-٨٤.
٤. الأمين، بن عزة محمد (٢٠٠٥). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ٢، ٣١-٤٨.
٥. الأيوبي، منصور محمد علي (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني، مؤتمر قسم الأعمال الإدارية والمالية الثاني بعنوان: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، المنعقد في الفترة ٦-٧ ديسمبر، بكلية فلسطين التقنية، فلسطين.
٦. الأيوبي، منصور محمد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، في الفترة ٦-٧ ديسمبر"، بكلية فلسطين التقنية، فلسطين، ١-٣٠.
٧. التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية (٢٠١٠). مؤسسة الفكر العربي، بيروت.
٨. الجازي، فيصل محمد (٢٠١٤). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٩. جامعة بني سويف (٢٠١٧). تطوير جامعة بني سويف (إنجازات فاقت التوقعات)، التقرير السنوي ٢٠١٦-٢٠١٧، مطبعة الجامعة.
١٠. جامعة بني سويف على الرابط الآتي (تم الدخول ١/٩/٢٠١٩):  
[http://www.bsu.edu.eg/News.aspx?NID=60467&cat\\_id=1](http://www.bsu.edu.eg/News.aspx?NID=60467&cat_id=1)
١١. جلاب، إحسان دهش (٢٠١٤). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد ١٦، ع ٢، ٢١-٤٤.
١٢. جلاب، إحسان دهش، جنة، طيبة فارس (٢٠١٦). المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لأراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٣)، ٢٣-٥٣.
١٣. الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧). معجم الصحاح، ط. ٢، بيروت: دار المعرفة.
١٤. حسين، ميسون علي (٢٠١٣): الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة بابل بالعراق)، ٢١(٢)، ٣٨٥-٤٠٧.
١٥. الحكيم، ليث علي، وعلي، أحمد راضي محمد (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٢)، ٤٧-٨٦.
١٦. الخطيب، دانية حسام الدين (٢٠١٢). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٧. دملخي، مها إبراهيم (٢٠٢٠). مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر لدراسات والتطوير، ٥، ١٦٤-١٩٠.
١٨. الدوري، زكريا صالح، وصالح، احمد علي (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
١٩. الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٠). الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، المؤتمر العلمي الدولي العاشر للأعمال، المنعقد في الفترة ٢٦-٢٩ نيسان، بجامعة الزيتونة الأردنية.
٢٠. رسمي، محمد حسن، وصالح، هالة السيد (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠ (١١٩)، ١٠٤-١١٦.
٢١. الريميدي، بسام سمير (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب - استراتيجية مقترحة للتحسين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، (٦)، ٣٧٢-٣٩٤.
٢٢. الزبط، أفنان بكر محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢٣. زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٠). تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر في ضوء الريادة الاستراتيجية (رؤية مستقبلية)، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤٤ (٣)، ٧٥-٢٥٠.
٢٤. السعيد، عصام (٢٠١٥). تفعيل التعاون بين الجامعة والصناعة في ضوء النموذج الحلزوني الثلاثي Triple Helix Model، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (١٨)، ١٧٢-٢١٩.
٢٥. سلامه، عادل عبد الفتاح، أبو غزالة، حنان محمد، ناصف، مرفت صالح (٢٠١٥). دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣ (٣٩)، ٩٣-١٥٨.
٢٦. سلطان، حكمت رشيد، وحجي، أفان يوسف (٢٠١٦). دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، ٢ (٢)، ١٦٧-١٨٨.
٢٧. شحاتة، حسن، والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
٢٨. شحاته، صفاء أحمد، عبدالعزيز، أحمد محمد، حسين، ميادة السيد (٢٠١٧). الحدائق التكنولوجية مدخلا لتطوير التعليم الجامعي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٢ (٧)، ٤٨٤-٥٤٧.
٢٩. الشمري، محمد فهاد اللوقان (٢٠٢٠). إدارة لمواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٨٥)، ٦٧-١٣٤.
٣٠. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٧). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر: عمان.
٣١. العاني، مزهر شعبان، ووجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسن عليان، وحجازي، هيثم علي (٢٠١٠). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
٣٢. عبد المجيد، أيمن (٢٠٠٥): مناطق الصناعات التقنية أداة فعالة في التنمية الاقتصادية المستدامة، دراسات منتدى الرياض الاقتصادي، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، الرياض.

٣٣. عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني "الاحترافي" بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨ (٤)، ٢٢٥-٣٧٦.
٣٤. عتريس، محمد عبد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ٧٧، ٧٩١-٩٤٨.
٣٥. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح (٢٠١٦). بناء وتنمية الجامعات الريادية: مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، ٢٩-٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود، الرياض.
٣٦. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل: دار وائل للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
٣٧. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠١٦). اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٢٨).
٣٨. الغامدي، عزيزة محمد علي (٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧ (٢)، ٤٩٩-٤٥٠.
٣٩. الغندور، مصطفى فاروق (٢٠١٢). تحسين جودة التعليم الجامعي المصري، في ضوء الاستفادة من الخبرة الإيطالية في مجال تجويد التعليم الجامعي "دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٩ (١)، ١٠٥-١٥٠.
٤٠. فليه، فاروق عبدة، والذكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.
٤١. القبيسي، سهام محمود محمد (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
٤٢. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٢). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة ١٠ - ١٢ ديسمبر بمعهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية.
٤٣. الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة- قطر.
٤٤. كردى، احمد السيد (٢٠١١). التحالف والتعاون بين الجمعيات الخيرية: رؤية علمية وعملية في إدارة المنظمات الخيرية، مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، القاهرة.
٤٥. كشكول، قاسم (٢٠١٤). حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية لعدد من مدراء معامل السمنت العراقية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق.
٤٦. لاشين، محمد عبد الحميد محمد، وقرني، أسامة محمود (٢٠٠٥). "إستراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول"، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للإدارة التعليمية والتربية المقارنة بالتعاون مع كلية التربية ببني سويف: الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الفترة ٢٤ - ٢٥ يناير، كلية التربية، جامعة القاهرة فرع بني سويف، ٢ .

٤٧. محمود، أشرف محمود احمد، واحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية الى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية، مجلة التربية المقارنة الدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٦)، ٣١٧-٥٠١.
٤٨. محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢٠). التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية بينها، جامعة بينها، (١٢٢)٤، ٨٤-١٦٤.
٤٩. مركز نظم المعلومات الإدارية بجامعة بني سويف (٢٠١٨). النشرة الإحصائية ٢٠١٥:٢٠١٨.
٥٠. المساعفة، رعدة يوسف ساري (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٥١. منصور، سعيد (١٩٩٨). تمويل التعليم العالي في الأردن ودور صناديق الاستثمار الجامعية في التمويل الذاتي: تجربة الجامعات الأردنية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أم درمان الإسلامي.
٥٢. المومني، هنادة ماجد (٢٠١٦). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، (٢)٤٣، ٨١٣-٨٢٥.
٥٣. ناصر الدين، احمد يعقوب (٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٥٤. ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠١٥). دراسة مقارنة للحدائق العلمية الجامعية في كوريا الجنوبية والصين وامكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية المقارنة والدولية - الجمعية المصرية للتربية، (٣)، ٢٣٧-٣٥٤.
٥٥. النجار، فريد (١٩٩٩): التحالفات الاستراتيجية، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٥٦. النسور، عبدالحكيم عبدالله (٢٠٠٩). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
٥٧. نصير، غدير فؤاد احمد (٢٠١٧). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
٥٨. هاشم، نهلة عبدالقادر، وسعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، المنعقد في الفترة ٢٧-٢٨ يناير، بدار ضيافة جامعة عين شمس.
٥٩. هلال، محمد عبدالغني حسن (٢٠٠٨). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
٦٠. الياسري، أكرم محسن، وعبد حسين، عادل عباس (٢٠١٦). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٢ (٤٩)، ٣٩-١.
٦١. ثانياً: المراجع الأجنبية.
62. Akande, O. (2012). Strategic Entrepreneurial Skills' Influence On Small Businesses' Performance In Oyo And Osun Western States- Nigeria, **Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies**, 1(6).
63. Alayoubi, M. M. &, Al Shobaki, M. J. and Abu-Naser, S. S. (2020). "Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an

- Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study – Palestine Technical College– Deir al– Balah” *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 09(03), pp 01–17.
64. Albahari, A., Barge, GIL, A., Perez – Canto, S. and Modrego, A. (2013). **The Influence of Technology Parks’ Characteristics on Firms’ Innovation Results**. MPRA paper 48829, University Library of Munich, Germany.
65. Alizadeh, M., Arabiun, A., & Fakhimi, R.,S.(2011). Principal Business Location Decision Factors in Science and Technology Parks, Paper presented at the 15<sup>th</sup> **ASPA Annual Conference IASP** Asian Divisions Conference, Isfahan, Iran.
66. Allen,J. (2007). **Third Generation Science Parks, Manchester Science Parks**, Manchester, Uk.
67. Association of University Technology Managers. Available at: <https://autm.net>. (Accessed on 17/9/ 2020).
68. Bakouros, Y.L., Mardas, D. C. and Varsakelis, N. C. (2002), “Science Park, a High Tech Fantasy?: an analysis of the science parks of Greece”, **Technovation**, 22.
69. Balachandran, A. (2016). **Role of Business Incubation systems to facilitate Technology Transfer and Development**. <http://www.nstedb.com/> (Accessed on 15/9/ 2020)
70. Bellavista, J. & Sanz, L. (2009) : Science and Technology parks: Habitats of Innovation: Introduction to Special Section, **Science and Public Policy**, 36( 7) , PP.502–560.
71. Bilton, C. & Cummings, S. (2010). Creative Strategy Reconnecting Business and Innovation, Wiley, United Kingdom.
72. Brathwaite, C. & Allahar, H. (2016). Business Incubation as an Instrument of Innovation: The Experience of South America and the Caribbean, **International Journal of Innovation**, Sao Paulo, 4,( 2).
73. Camp, S. M, & Hitt, M. A. & Ireland, R. D & Sexton, D. L, (2002). **Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives**, In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & ,D. L. Sexton (Eds), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset ,Oxford: Blackwell Publishers.
74. Clark, B. R. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. **Higher Education Policy**. Vol. 17.
75. Dabrowska, J. ( 2011). Measuring the Success of Science Parks: Performance Monitoring and Evaluation, Manchester Science Parks. <https://www.pmf.sc.gov.br>. (Accessed on 7 /8/ 2020).

76. Davidsson, P. (2005). **Researching entrepreneurship**, New York: Springer.
77. Deog-Seong Oh(2014).Universities And Development Of Science Park / Science City, Unesco-Wta International Training Workshop, Innopolis Foundation, Daejeon Metropolitan City, Rep.Of Korea, Nov 11-13.
78. Dess, G. G & Lumpkin, G. T. (2004). **Strategic Management Creating Competitive Advantages**, McGraw-Hill, Irwin. New York.
79. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2001). **Emerging Issues in Strategy Process Research**. Handbook of Strategic Management, Blackwell, Malden.
80. Dogan, N.(2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, World Conference on Technology, **Innovation and Entrepreneurship**, Istanbul University, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 195.
81. Dumitru, A. T., (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Management **& Marketing**, 3, (1).
82. El Hadidi, H. and Kirby D. A. (2015). Universities and Innovation in a Factor-Driven Economy, The Egyptian Case. **Industry & Higher Education**, 29 (2).
83. Etzkowitz H., (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. **International Journal of Technology and Globalisation**, 1(1).
84. Farsi, J.Y. & et.al (2012). Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, **Global Business and Management Research**, 4(2).
85. Geipele, Puķīte, Kauškalē, (2016). Importance of Business Incubators for New Business and its Development in Latvia, **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10.
86. Gibb, A. & Hannon, P. (2006). Towards the Entrepreneurial University, **International Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. (4).
87. Godhwani, T., (2008). Strategic Entrepreneurship: the Case of Infynita Inc., in Pune (India). **M.A. Degree**, International Business, the University of Notting.
88. Grassler,A. & Glinnikov,R. (2008). **Knowledge Transfer in Science Parks**, Baltic Business School, University of Klamarm, Sweden, June.
89. Hackbert, p. H. (2010). Using Improvisational Exercises in General Education to Advance Creativity, Inventiveness and Innovation, **US – China Education Review**, 7, (10).

90. Haselmayer, S. (2004). Why Science and Technology Parks Go Urban: Towards embedded innovation environments. **Urbanistic Informazioni**. 10 (2), 35-46.
91. Hinkler, D. D., and Mudambi, R., & KOTABE, M., (2009). **A Story of Breakthrough VS. Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global pharmaceutical industry**, Paper Presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University, Toronto.
92. Hitt, M. A., Hoskisson, E. R. & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases**, South-Western, New York.
93. Hitt, M. A, Ireland, R. D., Sirmon, D.G., and Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society, *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
94. IASP, available at: <http://www.iaspworld.org> (Accessed on 13/10 / 2020).
95. Kalar, B., & Antoncic, B. (2015). The Entrepreneurial University, Academic Activities and Technology and Knowledge Transfer in Four European Countries. *Technovation*, 36, 1-11.
96. Kang B. Joo, (2004). A Study on the Establishing Development model for Research Parks, **Journal of Technology Transfer**, 29 (2).
97. Kemelgor, B. H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA. **Entrepreneurship and Regional Development**, 14 (1).
98. Ketchen, D. J. Jr. & Ireland, R. D. and Snow, C. C. (2007). Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1.
99. Kharabsheh, A. (2009). Critical Success Factors of Technology Parks in Australia, **International Conference on Knowledge Management and Information Sharing**, SciTePress.
100. Kimuli, S. N. L. & Ajagbe, M. A. & Udo, E. E. U. and Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, 6 (7).
101. Kimuli, s., (2011). **Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District, M.A**, Makerere University, Business School.
102. Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept: Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice, Jan., Germany.

103. Landqvist, H., & Stålhandske, P. (2011). Risk Propensity of Entrepreneurs – A Study of Underlying Factors in Background and Personality in Comparison with Managers. School of Business Economics and Law, University of Gothenburg.
104. Lassen, A. H., (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, **Managing Global Transitions**, 5(2).
105. Lida, K. (2006). Strategic Entrepreneurship: A Novel Approach to Corporate Rejuvenation, Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business.
106. Lindelöf, P., & Löfsten, H. (2002). Growth, Management and Financing of New Technology-Based Firms — Assessing Value-Added Contributions of Firms Located on and off Science Parks. **Omega** (30).
107. Lowegre, Bengtsson M., Marie L.,(2007): **Internationalization in Science Parks – the Case of Finland and Sweden**, Department of Business Administration, Lund University, Sweden.
108. Luke, B.& Kearins, K. and Verreyne M.(2011). Developing a Conceptual Framework of Strategic Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior*, 17(3), pp. 314-337
109. Luke, B.(2005). *Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice*, MA. Degree, Auckland University of Technology.
110. Lussier, R. N. (2008). *Management Fundamentals: Concepts, Application, Skill Development*, South- Western, Mason, USA..
111. Mamhoori A.(2021).Technology Parks and Innovation Areas of Developing Countries as a New Way for Retuning Talents (Case Study: Pardis Technology Park).*Journal of Economics and Technology Research*,3(1), pp 2-19.
112. Mansano, F.H., & Pereira, M.F. (2016). Business Incubators as support mechanisms for the economic development: Case of Maringá's technology incubator.**International Journal of Innovation-IJI**, 4(1).
113. Mansour, A. M. H. & Kanso, L. (2017): Science park Implementation – A Proposal For Emerging Research and Industry in Developing Arab Countries, **Housing and Building National Research Center Journal**,14.

114. Martinez, & Ruiz, (2011). 25 Years Of Science Parks In Spain: Towards A New Model Of Development, **Review of Business Information Systems**, 15, (5).
115. Mingullo, D.,(2015). Do Science Parks Promote Research and Technology? A Scientometric Analysis of the UK, Centre for Science and Technology Studies (CWTS), Leiden University.
116. Mohutsiwa, M. (2012). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa, master's degree, the Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand, Johannesburg.
117. Murimbika, M. (2011). Influence of Strategic Management Practices on the Entrepreneurial Orientation of South African Firms in the Financial and Business Services Sector), MA. Degree , University of the Witwatersran.
118. Narasimhalu D.,(2015). Building Effective Bridges between Science Parks and Universities World Technopolis Review 4(1), 2-10
119. Nityananda, J. & Mohanty A. N. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success for Competitiveness & Globalization. **International Journal of Science and Research**, 1.
120. Okpara, F. O.(2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, 3(2).
121. Parker, S. C.(2009). **The Economics of Entrepreneurship**, Cambridge University Press, Cambridge.
122. Parry, M.(2018).The Future of Science Parks and Areas of Innovation: Science and Technology Parks Shaping the Future, **World Technopolis Review**, World Technopolis Association.
123. Patzelt, H., and Shepherd, D. A., (2009). Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs, Assessment of Policy Programs,(**Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice**), Jan., Germany.
124. Petree R., Petkov R. and Spiro E.(2012).**Technology Parks – Concept and Organization**, Center for Economic Development, Sofia, Institute for East West Studies.
125. Philpott, K., Dookey, L. O, Reilly, C., & Lupton, G.(2011). The entrepreneurial University: Examining the underlying academic tensions. **Technovation**, 31 (4).
126. Rensburg, D.& Van, J. (2013). IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?, **Journal of management and strategy**, 4(1).
127. Saitakis,A.(2011). **Science & Technology Parks & Technology Incubators: Tools For Supporting Entrepreneurship And Regional Development**, European Day Of The Entrepreneur , Sofia, Bulgaria.

128. Salvador, E., Marriot, I., Conicella, F. (2012). Science park or Innovation Cluster?: Similarities and Differences in Physical and Virtual Firms' Agglomeration Phenomena, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 19(6).
129. Salvador, Modrego, Barge, (2013). The Influence of Science and Technology Park Characteristics on Firms' Innovation Results, Available Online at: <https://mpr.ub.uni> (Accessed on 7 /3/ 2020)
130. Saublens, C., (2007). Regional Research-Intensive Clusters and Science Parks, European Commission, (Accessed on 9 /7/2019) <http://eurona.eu.int/comm/research/rtdinfo>
131. Schröder K Tiberius V Bouncken R & Kraus S (2021). Strategic Entrepreneurship: Mapping a Research Field *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), PP.753-776,
132. Seoane, Villares, Santos, (2015). Analysis of Business Incubators in Galicia through the "Integral Model of Economic Profitability", **Journal of Regional Research**, 33.
133. Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 23 (3).
134. Simsek ,Z. & Heavey ,C. and Fox ,B. C. (2017). (Meta-) Framing Strategic Entrepreneurship, **Strategic Organization**, 15, (4).
135. SISP Web Page. (Accessed on 8/5/2020). Available At: <http://www.sisp.se/>
136. Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., and Weaver, K. M. (2009). A Hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation. **International Entrepreneurship Management Journal**, Vol. 5.
137. Tohmatsu, D., (2008). **The two faces of risk: Cultivating risk intelligence for competitive advantage**, India.
138. UKSPA, (Accessed on 10/12/ 2020). Available Online At: <http://www.ukspa.org.uk/>
139. UNESCO Web Page. (Accessed on 7 / 10 / 2020) Available Online At: <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/university-industry-partnerships/science-and-technology-park-governance/concept-and-definition/>
140. Villa, P. (2021). Science and technology parks. Creating new environments favorable to innovation
141. Wallsten, S. J. (2011). **The role of the government in promoting R&D**. Technology Policy Institute. Stanford Institute for Economic Policy Research.

142. Wang H. and Chang H.(2014). A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship: Hung-Jung Chang, THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL INNOVATION, 5 (4), 30-45.
143. Wickham, P. A. (2006). **Strategic Entrepreneurship, Person: Education**, Harlow, England.
144. Wiklund, J. & Sheperd, D. (2006). Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach, **Journal of Business Venturing**, 20.
145. Williams,(2013).Building a Support Infrastructure for Technology-Based Businesses: What Can Emerging Economies Learn from the Western Experience?
146. World bank .Available At:  
<http://ar.knoema.com/WBKEI2013/knowledge-economy-index-world-bank-2012> . (Accessed on 12/8/2020)