

دور حاضنات الأعمال كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال

بالتطبيق على الشركات الناشئة والعاملة في التجارة الإلكترونية في مصر

د. فهد عبد العزيز حميدة رئيس قسم تأهيل ودعم المشروعات بمركز ريادة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	د. محمود فاروق حسين عميد نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	أ.د. رشا عبد العزيز رئيس قسم نظم معلومات الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
---	--	--

سعد عمر مشعل

باحث دكتوراة
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الي تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق ريادة الأعمال في الشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية وذلك باستخدام حاضنات الأعمال كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

حيث تكونت عينة الدراسة من 107 من رواد الأعمال ومتخذي القرارات بهذه الشركات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V26 and Amos) لبناء النماذج الهيكلية لتفسير النتائج، وقد توصلت الدراسة الى أن دور حاضنات الأعمال كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال لها تأثير كبير على الشركات الناشئة والعاملة في التجارة الإلكترونية في مصر.

Abstract

The study aims to determine the nature of the relationship and influence between strategic leadership and entrepreneurship in start-ups and e-commerce companies in the Arab Republic of Egypt by using business incubators as an intermediary variable between strategic leadership and entrepreneurship, and to achieve research objectives adopted resolution as a key data collection tool.

The study was made up of 107 entrepreneurs and decision makers from these companies, and the study relied on the analytical descriptive approach and used the Ready Statistical Program (SPSS V26 and Amos) to build structural models to interpret the results, and found that the role of business incubators as an intermediate variable between strategic leadership and entrepreneurship has a significant impact on startups and e-commerce workers in Egypt.

مقدمة:

تواجه المؤسسات بشكل عام لاسيما العاملة بالتجارة الإلكترونية منها العديد من التحديات والصعوبات في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كنتيجة للعولمة والتطور العلمي والتكنولوجي الهائل، وما نتج عنه من التعقيدات في مواكبة هذه التغيرات، ويشكل مؤسسي الشركات و متخذي القرارات أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه الشركات ، والتعامل مع التحديات من أجل تحقيق أهدافها ، ومما لا شك فيه أن نجاح المؤسسات مرهون بقدرة المؤسسين و متخذي القرارات علي قيادة الشركة وتوجيهها نحو غاياتها بفاعلية وكفاءة ، وكذلك بمدى تمتع المديرين بالمهارات القيادية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية. ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات القيادية المناسبة تتعاضد في قطاع التجارة الإلكترونية بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها.

ففي تقرير صدر عن مؤسسة ماجنيت في عام 2020 *MAGNITT intelligence* والمهتم بقطاع التجارة الإلكترونية، أوضح أن مصر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 33% كأكثر الدول التي تم إنشاء وتسجيل شركات ناشئة بها، وجاءت دولة الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الثانية بنسبة 27%، تليها الأردن بنسبة 11%، ثم الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 6%،

ويرجع ذلك الي المزايا المتعددة التي تتمتع بها مصر في هذا المجال ومن ضمنها الدعم الحكومي المتزايد بجانب تخطى عدد سكانها حاجز ال 100 مليون نسمة وهو ما يمثل 17% من إجمالي عدد السكان بالمنطقة مما يوفر سوقاً كبيراً لرواد الأعمال، وذلك بالإضافة إلى اتجاه العديد من الطلبة والمهنيين بشكل متزايد نحو ريادة الأعمال بغية اغتنام الفرص التي يوفرها هذا السوق والذي وصفه التقرير بسريع التطور.

في الوقت ذاته فان حركة المستثمرين واهتمام رأس المال المخاطر بالشركات الناشئة المصرية عام 2019 وازدياد عدد الكيانات المستثمرة بنسب غير مسبوقه عن أي وقت مضى، فحسب التقرير الصادر عن مؤسسة ماجنيت والذي اطلعت عليه المهندسة هالة الجوهري الرئيس التنفيذي لـ ايتيدا حيث قام 52 كيان استثماري معظمهم من خارج مصر بضخ استثمارات وعقد صفقات جديدة في الشركات الناشئة المحلية ، فقد

ارتفع حجم التمويل المعلن عنه للشركات الناشئة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الربع الأول من العام الجاري 2% مقارنة بنفس الفترة من عام 2019 ليصل إلى 277 مليون دولار في 108 من المشاريع والشركات الناشئة في المنطقة خلال تلك الفترة. وأن مصر سجلت أكبر عدد من الصفقات بنسبة 37% من إجمالي الصفقات بالمنطقة.

ويرجع هذا الاهتمام المتزايد ونشاط الاستثمار في مجال الشركات الناشئة في مصر لعدة عوامل من ضمنها توافر المبادرات الحكومية والخاصة مثل مبادرة البنك المركزي المصري بقيمة مليار جنيه للاستثمار بقطاع التكنولوجيا المالية، وكذلك مبادرة البنك التجاري الدولي لتأسيس أول شركة استثمار رأس مال مُخاطر في مصر في مجال تمويل الشركات الناشئة بالتكنولوجيا المالية والجيل الجديد من منصات الخدمات المالية، وأخيراً الشراكة بين StartupBootcamp وصندوق Pride Capital لإطلاق برنامج StartupBootcamp FinTech بالقاهرة.

ولكن على الرغم من الابتكار والحماس، لا يزال هناك الكثير من التحديات التي تعيق نمو الشركات الناشئة في مصر حيث ينتهي المطاف للعديد منها بالفشل، فقد تم تسجيل أعلى معدل في عدم استمرار مشاريع الأعمال من بين 49 دولة تمت دراستها في تقرير GEM بمعدل 10.2 % في عام 2017 وهو ارتفاع كبير مقارنة بالعام 2010 حيث بلغت النسبة 2.7 %.

ويعزو التقرير ارتفاع معدل عدم الاستمرارية إلى بيئة العمل الصعبة التي تنعكس بشكل رئيسي في قلة الربحية لمشاريع الأعمال وصعوبات الوصول إلى رأس المال.

علاوة على ذلك فإن الاعتقاد الخاطئ لرواد الأعمال بأنهم سيكونون صانعي قراراتهم، ولن يشير عليهم أحد بما يتوجب عليهم فعله وهو اعتقاد خاطئ في الصميم لأن الريادي مرؤوس من السوق نفسه والعملاء والمستثمرين على حد سواء".

1- مشكلة الدراسة

أن التحديات التي تواجه منظمات العالم اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وسعي المنظمات المتواصل لتحقيق التميز والريادة والوصول لموقع متميز في سوق المنافسة ولاسيما في بيئة معقدة وشديدة التغير فأصبح من الملموس ومما لا شك بان القيادة الإستراتيجية تعد إحدى أهم المقومات الواجب توافرها في المنظمات المعاصرة لتحقيق

ريادة الأعمال، وحرصا على صياغة مشكلة البحث بدقة وأحكام تم صياغتها على شكل أسئلة وكالاتي: -

1. ماهي المحددات الأساسية لريادة الأعمال؟
2. ما هو دور حضانات الأعمال على ريادة الأعمال؟
3. هل تؤثر الخصائص الديمغرافية على حضانات الأعمال؟

2- أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الي توضيح أثر تبني رواد الأعمال ومتخذي القرارات بالشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية وممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق الريادة في السوق والتي تتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

1. تحديد دور القيادة الاستراتيجية ودرجة إسهامها في الاستفادة من حضانات الأعمال في الشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية
2. تحديد نمط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال في الشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية
3. تحديد دور حضانات الأعمال ودرجة تأثيرها في ريادة الأعمال في الشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية

3- أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من أن الدراسات السابقة لم تتناول وبشكل صريح أثر القيادة الاستراتيجية على ريادة الأعمال وإبراز دور حضانات الأعمال كمتغير وسيط للشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية، حيث انه بناءً على النتائج المتوقعة لهذه الدراسة يمكننا الإسهام في تحقيق نجاح للشركات الناشئة العاملة بالتجارة الإلكترونية من خلال انتهاج استراتيجيات مبنية على قرارات علمية، فيمكننا القول إن هذه الدراسة تستمد قوتها من خلال:

1. الدور الكبير الذي تؤديه القيادة في الأداء الأمر الذي يوجب إجراء المزيد من البحوث فيما يتعلق بالقيادة والقائد وممارسات القيادة الناجحة.

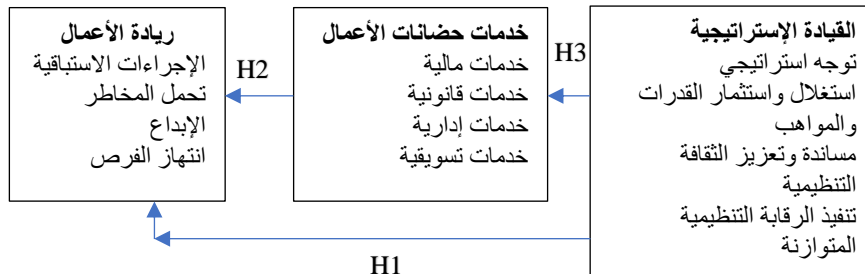
2. كما تنطلق أهمية البحث من تقديم إطار فكري للقيادة الاستراتيجية وممارساتها الساعية لتعزيز رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة عبر استخدام القدرات والمهارات الفريدة لراس المال البشري
3. يوضح البحث الدور الوسيط الذي تلعبه حاضنات الأعمال بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال

4- الإطار النظري

القيادة الاستراتيجية: (Hill, et at 2008) هي القدرة على رسم وتوضيح رؤية المنظمة واستراتيجيتها وتوضيحها للعاملين، وتحفيزهم على العمل في ظل هذه الرؤية. أو هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2013:49)

حاضنات الأعمال: الحاضنة هي تناول موضوع دقيق يتطلب التشخيص والمعالجة لوضع الحلول فتصبح منظومة متكاملة وشاملة لهذا الموضوع، وحاضنات الأعمال هي مؤسسات تعمل على دعم المبادرين الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة مع توفير بعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم (الفاضل، 2016:11)

ريادة الأعمال: يشير Drucker Peter أن الريادة هي ممارسة تبدأ بحدث أو نشاط معين مثل خلق منظمة جديدة أو مشروع جديد، تستمر ذاتيا وذات ديمومة وتحقيق العوائد المجزية، وهذا يطلق عليه الأنموذج الإرشادي الريادي الذي يجوب دراسة البيئة بمختلف جوانبها وأبعادها والتي تؤثر على تكوين المشروع الجديد، فبدون خلق مشروع جديد لا يمكن للريادة بمعناها العميق والدقيق أن تحدث (مبارك، 2009:117)، وفيما يلي نموذج الدراسة:



شكل (1-1): نموذج الدراسة المقترح

5- فروض الدراسة

سعت الدراسة الي صياغة الفرضيات التالية في إطار مشكلة وأهداف ونموذج وأسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

- **الفرض الرئيسي الأول:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي- استغلال واستثمار القدرات والمواهب - مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية - تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ريادة الأعمال، بدلالة أبعاده (الإجراءات الاستباقية - تحمل المخاطر - الأبداع - انتهاز الفرص).
- **الفرض الرئيسي الثاني:** خدمات حاضنات الأعمال تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي-استغلال واستثمار القدرات والمواهب -مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) وريادة الأعمال، بدلالة أبعاده (الإجراءات الاستباقية - تحمل المخاطر - الأبداع - انتهاز الفرص)
- **الفرض الرئيسي الثالث:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي-استغلال واستثمار القدرات والمواهب - مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية-تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على خدمات حاضنات الأعمال.

6- منهج وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً وذلك لملاءمته في وصف أبعاد البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقنيات هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاز الدراسة.

- **مصادر البيانات الثانوية:** الكتب والرسائل والبحوث لبعض الكتاب والباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).
- **مصادر البيانات الأولية:** كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحث في ضوء المصادر التي أتاحت له والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب النظري للبحث، والتي تضمنت الحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبين أراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث.

- **مجتمع الدراسة** من على الشركات الناشئة والعاملة في التجارة الإلكترونية في مصر، أما **عينة الدراسة** فقد تم أخذ عينة ميسرة من المؤسسين والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة والعاملة في التجارة الإلكترونية في مصر والذين تم تخرجهم من حاضنات الأعمال (ن = 107).

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لإجراء التحليل الإحصائي، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج Amos، ومن أجل استخلاص النتائج سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic)، والذي يتضمن المتوسط المرجح والانحراف المعياري، وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لدراسة العينة والتأكد من ثبات الاستبانة مثل الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ واختبار T.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي.

8- عرض وتحليل نتائج الدراسة

أوضحت نتائج اختبارات الصدق البنائي للعينة، حيث يشير إلى أن قيم معاملات التحميل أكبر من 0.5، هذا بالإضافة إلى أن جميع قيم متوسطات التباين المفسر أكبر من 50%. ولاختبار الثبات، فقد قام الباحث بحساب قيم معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات المقاييس، والاتساق الداخلي. ويوضح الجدول التالي أن معاملات كرونباخ ألفا أكبر من 0.60، وهي جميعاً قيم مقبولة لاختبار ثبات القياس الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة.

وبالنظر إلى خصائص عينة الدراسة يتضح أن 80.1% من العينة مؤسسي شركات و15.5% شركاء، و4% مدراء تنفيذيين، بالنسبة لنوع المؤسسة مؤسسة صغيرة (1-9 موظف) بنسبة 82.7%، مؤسسة صغيرة (10-49 موظف) بنسبة 14.6%، بينما 2.5% مؤسسة متوسطة (50-250 موظف). بالنسبة لفترة بداية النشاط (أقل من سنة) بنسبة 24.1%، الفئة (1-3 سنوات) بنسبة 60.3%، فئة (3-5 سنوات) بنسبة 12.9%، فئة (أكثر من 5 سنوات) بنسبة 2.5%. فيما يخص نوع النشاط أغلب العينة

تعمل في نشاط الألعاب (25%)، نشاط السياحة (10.3%)، القطاع اللوجستي (22.2%).

أ. **الفرض الرئيسي الأول:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي- استغلال واستثمار القدرات والمواهب - مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية - تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على زيادة الأعمال، بدلالة أبعاده (الإجراءات الاستباقية - تحمل المخاطر - الأبداع - انتهاز الفرص). وتتضمن الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على زيادة الأعمال.

جدول (1) تحليل الانحدار لأثر التوجه الإستراتيجي على خصائص زيادة الأعمال

المتغير	B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	2.871	0.297		9.679	0.001
التوجه الإستراتيجي	0.256	0.069	0.340	3.709	0.001
معامل التأثير الكلي R^2	0.116				
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي على خصائص زيادة الأعمال، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (3.709)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما اتضح أن بعد التوجه الاستراتيجي يتنبأ بحوالي 11.6% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خصائص زيادة الأعمال؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية استغلال واستثمار القدرات والمواهب على خصائص زيادة الأعمال.

جدول (2) تحليل الانحدار لأثر استغلال واستثمار القدرات والمواهب على خصائص زيادة الأعمال

المتغير	B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	2.164	0.289		7.486	0.001
استغلال واستثمار القدرات والمواهب	0.431	0.069	0.522	6.265	0.001
معامل التأثير الكلي R ²					0.272
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب لها تأثير إيجابي على خصائص ريادة الأعمال؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (6.265)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما اتضح أن بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب يتنبأ بحوالي 27.2% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خصائص ريادة الأعمال؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على خصائص ريادة الأعمال.
جدول (3) تحليل الانحدار لأثر مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على خصائص ريادة الأعمال

المتغير	B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.945	0.250		7.786	0.001
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.478	0.059	0.522	8.134	0.001
معامل التأثير الكلي R ²					0.387
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب لها تأثير إيجابي على خصائص ريادة الأعمال؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (8.134)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما وجدت أن بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية يتنبأ بحوالي 38.7% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خصائص ريادة الأعمال. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على خصائص ريادة الأعمال.

جدول (4) تحليل الانحدار لأثر لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على خصائص ريادة الأعمال

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيم β	الخطأ المعياري Std. Error	B	المتغير
0.001	12.928		0.261	3.370	الثابت (Constant)
0.023	2.305	0.219	0.071	0.164	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
				0.048	معامل التأثير الكلي R ²
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق، ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة لها تأثير إيجابي على خصائص ريادة الأعمال، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (2.305)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما وجدت أن بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة يتنبأ بحوالي 0.4% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خصائص ريادة الأعمال وهو تأثير ضعيف جداً؛ مما يثبت رفض الفرض الفرعي الرابع.

ب. الفرض الرئيسي الثاني: خدمات حاضنات الأعمال تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي-استغلال واستثمار القدرات والمواهب -مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) وريادة الأعمال، بدلالة أبعاده (الإجراءات الاستباقية - تحمل المخاطر - الأبداع - انتهاز الفرص)

جدول (5) تحليل الأثر الوسيط لخدمات حاضنات الأعمال على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وخصائص ريادة الأعمال

القيادة الاستراتيجية			المتغيرات	الأثر
p-value	Upper C.I.	Lower C.I.		
0.01	0.15	1.21	خدمات حاضنات الأعمال	الأثر المباشر
0.01	0.32	0.06	خصائص ريادة الأعمال	

...			خدمات حاضنات الأعمال	الأثر غير المباشر
0.01	0.27	0.54	خصائص ريادة الأعمال	

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج إجراء تحليل اختبار الأثر الوسيط Hayes process، أنه يوجد أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية تجاه خصائص ريادة الأعمال (P-Value= 0.32, 0.06, CI 95%)، كما أنه وجد أثر غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على خصائص ريادة الأعمال من خلال الأثر الوسيط لخدمات حاضنات الأعمال (P-Value= 0.27, CI 95%) أي أن خدمات حاضنات الأعمال تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وخصائص ريادة الأعمال جزئياً؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً.

ج. الفرض الرئيسي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي-استغلال واستثمار القدرات والمواهب - مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية-تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على خدمات حاضنات الأعمال.

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على خدمات حاضنات الأعمال.

جدول (6) تحليل الانحدار لأثر التوجه الاستراتيجي على خدمات حاضنات الأعمال

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	6.016	0.622	0.000	20.283	0.05
القيادة الاستراتيجية	0.536	0.145	0.713	7.773	0.001
معامل التأثير الكلي R ²	0.572				
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.01 لكل من ثابت معادلة الانحدار ومعامل التنبؤ، وهذا يعني أن بعد التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي على خدمات حاضنات الأعمال، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (7.773)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما يتضح أن بعد التوجه

الاستراتيجي يتنبأ بحوالي 57.2% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خدمات حاضنات الأعمال. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب على خدمات حاضنات الأعمال.

جدول (7) تحليل الانحدار استغلال واستثمار القدرات والمواهب على خدمات حاضنات الأعمال

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	3.576	0.370	0.000	12.056	0.001
استغلال واستثمار القدرات والمواهب	0.319	0.086	0.424	4.620	0.001
معامل التأثير الكلي R ²					0.340
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.01 لكل من ثابت معادلة الانحدار ومعامل التنبؤ، وهذا يعني أن بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب له تأثير إيجابي على خدمات حاضنات الأعمال، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (4.620)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما يتضح أن بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب يتنبأ بحوالي 34% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خدمات حاضنات الأعمال. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على خدمات حاضنات الأعمال.

جدول (8) تحليل الانحدار مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على خدمات حاضنات الأعمال

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.788	0.185	0.000	6.028	0.001
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.159	0.043	0.212	2.310	0.001

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معامل التأثير الكلي R ²	0.177				
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.01 لكل من ثابت معادلة الانحدار ومعامل التنبؤ، وهذا يعني أن بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على خدمات حاضنات الأعمال، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (2.310)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما وجدت أن بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية يتنبأ بحوالي 17.7% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خدمات حاضنات الأعمال. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية الرقابة التنظيمية المتوازنة على خدمات حاضنات الأعمال

جدول (9) تحليل الانحدار تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على خدمات حاضنات الأعمال

المتغير	B	الخطأ المعياري Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	6.626	0.685	0.000	22.339	0.001
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	1.182	0.319	1.569	17.121	0.01
معامل التأثير الكلي R ²	0.630				
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$					

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.01 لكل من ثابت معادلة الانحدار ومعامل التنبؤ، وهذا يعني أن بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة لها تأثير إيجابي على خدمات حاضنات الأعمال، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (17.121)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)، كما وجدت أن بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة يتنبأ بحوالي 63% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في خدمات حاضنات الأعمال. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الرابع للفرض الثاني.

9- نتائج الاستبيان

تم تجميع معلومات الاستبانة من خلال الزيارة الميدانية لعدد 107 من المؤسسين والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة والعاملة في التجارة الإلكترونية في مصر والذين تم تخرجهم من حاضنات الأعمال، وذلك للإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة والتي تتبلور حول ثلاث محاور وهي (دور حاضنات الأعمال، وممارسات القيادة الاستراتيجية، وريادة الأعمال)، وفيما يلي استعراض لنتائج الإستبانة:

المحور الأول خدمات حاضنة الأعمال: اتضح من النتائج أن حاضنات الأعمال تساعد في إعداد دراسات الجدوى والخدمات القانونية والمالية والتشغيل، كما توفر الاستشارات والتدريب، حيث تساهم في توفير الخدمات التي تلبي احتياجات الشركات الناشئة.

المحور الثاني تحديد التوجه الاستراتيجي: أتضح من النتائج أن الشركات تمتلك أهداف ورؤية واضحة كما تبني الشركة استراتيجيتها من خلال التحليل البيئي، وأيضاً تضح الشركة خطأً للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.

المحور الثالث استغلال واستثمار القدرات والمواهب: أتضح من النتائج أن الشركات الناشئة تولي اهتمام بالغ بقدرات ومواهب العاملين في الشركة وتقوم باستثمار مواهبهم بأكبر قدر ممكن من خلال إشراكهم في وضع الأهداف التنظيمية والاستفادة من الخبرات المترجمة لديهم.

المحور الرابع مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية: أتضح من النتائج أن الشركات توفر بيئة عمل تعتمد على تشجيع التصرف في المواقف وتشجيع مقترحاتهم عندما تكون بناءة، كما تعمل على تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للشركة.

المحور الخامس تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: أتضح من النتائج أن الشركات تدعم أنظمة الرقابة التي تعزز موقف الشركة وسمعتها في البيئة الخارجية، كما تعطي أهمية متكافئة للرقابة المالية، كما تعمل على تطوير أنظمة الرقابة بشكل متوازن.

المحور السادس الإجراءات الاستباقية: أتضح من النتائج أن الشركات تحرص على إدخال تقنيات وخدمات جديدة وتقديم خدمات وأساليب إدارية جديدة، والرغبة في العمل بشكل مستقل لإيصال رؤية الشركة للمجتمع.

المحور السابع تحمل المخاطرة: أتضح من النتائج أن الشركات تبحث عن الأفاق الجديدة في البيئة المحيطة بها، وتبحث عن الفرص ذات المخاطر المنخفضة، كما تسمح للعاملين بها بقدر من حرية التصرف واتخاذ القرار.

المحور الثامن الإبداع: أتضح من النتائج أن الشركات تستثمر جميع الأفكار الخاصة بالأفراد المحيطين بها للحصول على الأفكار الجديدة، كما

تحفز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وأيضا تستعين بأفكار الخبراء الخارجيين.

المحور التاسع محور انتهاء الفرص: أتضح من النتائج أن الشركات تميل الى تقييم الفرص وفق معايير التكلفة والإيراد المترتب عليها، كما تسعى دائما الى الاهتمام بتطوير الأعمال واقتناص الفرص المحيطة.

10-لنتائج الدراسة

تواجه حاضنات الأعمال في الشركات الناشئة والعاملة بالتجارة الإلكترونية العديد من الإشكاليات والتحديات التي يفترض أن تجدد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات. لقد مثلت القيادة الاستراتيجية مدخلا تكاملياً وشمولياً للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال. كما أن تحديات أخرى لازالت تظهر، ويتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية أن تجدد من الطرق والأساليب بما يتلاءم مع هذه التحديات.

كما هناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية في المنظمة إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة كما أن القيادة تركز على العلاقة بين القائد والمروسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشآت علائقي وإنما كمنشآت استراتيجي إذ تلعب القيادة الاستراتيجية دور مؤثر في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر مجموعة من الممارسات الاستراتيجية (رحيمه، 2012:251) وقد وردت إسهامات عديدة للباحثين في مجال تحديد هذه الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية وتحت عدة مسميات منها ممارسات (Exercises) أو مكونات (Components) أو أفعال (Actions) القيادة الاستراتيجية أو أدوار (Roles) القائد الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة أي نتائج الفروض التالية:

- تحقق الفرض الرئيسي الأول والذي يؤكد على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي- استغلال واستثمار القدرات والمواهب - مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية - تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ريادة الأعمال، بدلالة أبعاده (الإجراءات الاستباقية - تحمل المخاطر - الأبداع - انتهاء الفرص).
- قبول الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على أن خدمات حاضنات الأعمال تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي-استغلال واستثمار القدرات والمواهب -مساندة

وتعزيز الثقافة التنظيمية-تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) وريادة الأعمال، بدلالة أبعاده (الإجراءات الاستباقية – تحمل المخاطر - الأبداع - انتهاز الفرص).

- كما أكدت النتائج على تحقق الفرض الرئيسي الثالث والذي يدل على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجه استراتيجي-استغلال واستثمار القدرات والمواهب - مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية-تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على خدمات حاضنات الأعمال.

11- توصيات الدراسة

وانطلاقاً من نتائج الدراسة التي تؤكد على ضرورة التخطيط الجيد لحاضنات الأعمال قبل إنشائها وتحديد استراتيجيتها وتحديد الأهداف الكمية الفعلية الواقعية والممكنة وتكوين رؤية مستقبلية لأنشطتها، توصي الدراسة بما يلي:

- عقد اتفاقيات الشراكة مع الشركاء التي قد تحتاج إليهم مثل الجهات الفاعلة المحلية والجهات البحثية والجهات المتخصصة في تقديم خدمات محددة عالية الجودة (مثل خدمات التدويل يمكن تقدمها الغرف التجارية لرجال الأعمال والشركات العملية للحاضنة).
- يجب تطوير تجربة حاضنات الأعمال في مصر والتغلب على مشكلاتها، لكي تستطيع أداء دورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويحتاج ذلك إلى مجموعة من المتطلبات، وأهمها:
 - اختيار الموقع المناسب: يساعد وجود عدد كبير من الجامعات والمؤسسات العلمية والجهات البحثية بالقرب من موقع حاضنة الأعمال على توفر موارد المعرفة العلمية.
 - توافر المباني والمرافق: يجب أن تتوفر لحاضنة الأعمال مساحة كافية من الأرض والوصول إلى الإنترنت والتليفونات وغيرها من المرافق
 - دعم المجتمع: يجب أن تتواءم أعمال الحاضنة مع خطط التنمية الوطنية ويجب ألا يكون نشاطاً معزولاً.
 - توافر مصادر المعرفة العلمية والتكنولوجيا الحديثة: يجب أن تكون حاضنات الأعمال قادرة على تقديم خدمات الدعم التكنولوجي.

- توافر التمويل: تحتاج حاضنات الأعمال إلى ضمان توفر التمويل الكافي للتمكن من الاستمرار في أعمالها بنجاح.
- توافر المهارات والكفاءات المهنية: كما يجب توافر الكفاءات المتخصصة في تنظيم الأعمال والتوجيه الإداري والدعم الفني، والتدريب والخبرة القانونية والتسويقية والمالية والمشورة المخصصة والمهن المساعدة.
- كما أن هنالك العديد من الفرص والقيود التي تواجه ريادة الأعمال والتي تتطلب وجود خطة قومية شاملة لمواجهة التحديات واستغلال تلك الفرص، ومن أهمها:
 - غياب الوعي الثقافي لريادية حاضنات الأعمال، مما يعد عائقاً أما نجاح حاضنات رواد الأعمال
 - تدني المهارات، (نقص القوى العاملة الماهرة، وغياب برامج تدريب محددة للعاملين في الصناعة) يؤثر بشكل سلبي على ريادة حاضنات الأعمال.
 - التشريعات، مازالت هناك بعض من التشريعات الحكومية المقيدة والغير فعالة أما حاضنات الأعمال والتي لا بد من تقليصها لدعم ريادة حاضنات الأعمال
 - تدني البنية التحتية للريادة، فهناك نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وإنشاء الشركات كالحاضنات والمساعدة الفنية.
- أما عن الفرص التي يجب تعظيم الاستفادة منها
 - حاضنات ريادة الأعمال تساعد على تنامي المجتمعات إقتصادياً.
 - توفير العديد من الأسواق النامية مع العديد من البيئات غير المحددة.
 - تحقيق إقتصاد مستقر مع معدل استثمار مرتفع.
 - تحقيق ضرائب دخل معتدلة.
 - تحقيق إستثمارات حكومية كبيرة الاقتصاد.
 - ارتفاع الفائدة الأجنبية على الإستثمار في الشرق الأوسط بأكمله.

المصادر والمراجع

مراجع باللغة العربية

1. أبو مدللة، العجلة (2013). 'التحديات التي تواجه ريادة الأعمال بين الشباب في فلسطين'، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.
2. آدم (2019). 'دور ريادة الأعمال والعمل عن بعد في خلق فرص العمل: دراسة حالة شركة سكر كنانة'، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
3. آل فيحان، سلمان (2012). 'دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات'، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (30)
4. حامد، سليمان (2017). 'دور التدريب المهني وريادة الأعمال في التشغيل بولاية الخرطوم خلال الفترة 2011-2015 م'، مجلة العلوم الاقتصادية، 18(2)
5. درادكة (2015). 'حاضنات الأعمال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس'، مجلة البحوث والنشر العلمي، 31(5).
6. رحيمة (2012). 'دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين'، مجلة جامعة الأخبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)
7. عبد (2016). 'أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف'، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارة، 13 (39)
8. عبد الوهاب، نبيلة شفيقة (2017). 'فعالية حاضنات الأعمال في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية'، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 1
9. العبيدي، الجراح (2014). 'رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوي'، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة، 6(12)
10. العزام، موسى (2010). 'تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن'، مجلة الإدارة والاقتصاد، (83).
11. العطا (2020). 'أثر حاضنات الأعمال في تعزيز المشروعات الريادية: دراسة حالة بنك الأسرة - الخرطوم'، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، (14).
12. علي (2020). 'حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر'، مجلة ، 11(1).

13. علي، نسرين (2018). ' دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية: دراسة حالة محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجاً '، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة (5).
14. فيحان، جلاب (2006). ' ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية '، مجلة الإدارة والاقتصاد، (59)
15. فيروز (2014). ' أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة '، مجلة الإدارة والاقتصاد المحور الإداري، 3(12)
16. فيصل (2017). ' القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية '، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(95) ص 255 - 280.
17. محمد نور أحمد الفاضل،) دور مؤسسات التعليم العالي في تبنى ريادة الأعمال (، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الأول لريادة الأعمال، جامعة العلوم والتقانة، قاعة المؤتمرات الدولية مجمع كلية الهندسة، 2016/5/30م،
18. محمد، عبد الكريم (2011). ' واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني '، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(23)
19. المهداوي، على (2017). ' فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق '، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 7،
20. مهدي (2015). ' أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة جابر مهدي مجلة العلوم الاقتصادية '، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)
21. نبيل (2019). ' دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة للشباب '، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، (8)

مراجع باللغة الإنجليزية

1. AL Zahrani (2018). ' Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities: Study Practice in the Umm AIQura University, International Journal for Research in Education ,42(2)
2. Arasti, Z., Fakhrisadat, N., & Narges, I. (2014). Explaining the role of managerial skills of entrepreneurship in business success. International Journal of Management Sciences, 4 (1)

3. Evans, D. (2015). " E - Leadership in the new century ", *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*", 5(12).
4. Hava, D. & Kwok- bun, C. (2012). *Ch aris matic Leadership in Singapore Three Extraordinary People*, USA.
5. Johan bruneel and al, (2012), ' The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations', *Technovation* 32
6. Kilenthong, Pitsamorn and Hills, Gerald and Hultman, Claes and Sclove, Stanley, 2010 (*Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships with Firm Age, Firm Size, And Operator's Status*) University of Illinois at Chicago, USA
7. Krzysztof Zasiadly, (2010)," *Business Incubator Model Business Road Map 2020*", USAID MEP, Kazakhstan.
8. Lear, Lorraine Wendy (2012).(T h e relationship between strategic leadership and strategic alignment in high - performing companies in South Africa. Doctoral dissertation, University of South Africa.
9. Lear, Lorraine Wendy (2012). T h e relationship between strategic leadership and strategic alignment in high - performing companies in South Africa. Doctoral dissertation, University of South Africa.
10. LubicaLesáková, (2012)," *The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up*", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 3: 85-95.
11. Özer& Tinaztepe,(2014). *Effect of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance:*
12. Rizq (2020). ' *The Role of Business Incubators as a Mechanism to Support the Creative Economy in Youth Empowerment* ', *Education journal*
13. Serfontein, J. J. (2010). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).