

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات كمتغير وسيط

"دراسة تطبيقية على مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة
الرياض بالمملكة العربية السعودية"

A proposed model for measuring the relationship between entrepreneurial leadership in University and Marketing Ambidexterity with the presence of Business incubators and accelerators in universities as an intermediate variable

"An applied study on innovation and entrepreneurship centers in
public universities in Riyadh, in the Kingdom of Saudi Arabia"

د. معتز طلعت محمد عبد الله

الأستاذ المشارك – قسم ادارة الاعمال الالكترونية - الكلية العصرية الجامعية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الريادية بالجامعات بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية كهدف رئيسي أول، والتعرف على تأثير القيادة الريادية بالجامعات على البراعة التسويقية بوجود حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات كمتغير وسيط كهدف رئيسي ثاني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت استبانة تتضمن محاور القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية وحاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات وقد تم اجراء دراسة مسحية لجميع منسوبي مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٢١٤ موظف، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود اهتمام بمنسوبي مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالقيادة الريادية، ومن نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بالجامعات بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادرة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية) وبين البراعة التسويقية بالجامعات، كما أوصت الدراسة بضرورة عمل المزيد من الدراسات للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى القيادة الريادية بالجامعات بأبعادها والبراعة التسويقية لما لذلك من أثر على التطور في الخدمات الجامعية بالمملكة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر ومكونات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات لما لها دور بتحسين البراعة التسويقية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية بالجامعات، حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات، البراعة التسويقية، الابتكار، ريادة الأعمال.

Abstract:

The study aims at understanding the reality of entrepreneurial leadership in universities in the innovation and entrepreneurship centers in government universities in Riyadh, Saudi Arabia. It also aims at understanding the effect of entrepreneurial leadership in universities on Marketing Ambidexterity with the existence of Business incubators and accelerators in universities as an intermediate variable. The researcher used the descriptive analytical method. A questionnaire was also written and included the axes of entrepreneurial leadership in University Marketing Ambidexterity, and Business incubators and accelerators in universities. The study survey was conducted for all employees of innovation and entrepreneurship centers in public universities in Riyadh, Saudi Arabia, amounting to 214 employees, The outcomes of the study, there is a statistically significant

relationship between entrepreneurial leadership in universities with its dimensions (strategic vision, technical innovation, risk-taking, initiative or proactivity, marketing for university services) and marketing Ambidexterity in universities, The study recommended the necessity of doing more studies to find out the factors that lead to raising the level of entrepreneurial leadership in universities with its dimensions and marketing Ambidexterity, due to its impact on the development of university services in Saudi Arabia. The study also recommended the need to pay attention to the elements and components of business incubators and accelerators in universities, as they have a role in improving marketing Ambidexterity.

Keywords: entrepreneurial leadership in University, Business incubators and accelerators in universities, Marketing Ambidexterity, innovation, entrepreneurship.

المقدمة:

تعد القيادة الريادية قوة رئيسة للإصلاح وتحسين الأداء؛ على اعتبار أن الوصول إلى نظام تعليمي فعال لن يتحقق إلا من خلال القيادة الريادية القادرة على استثمار الفرص المتاحة لدى العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية، والاستخدام الأمثل للقدرات القيادية والإدارية مثل الرؤية الإبداعية والقدرة على تحليل المستقبل والقدرة على تحمل مسؤولية المخاطر للبرامج والسياسات والإجراءات الجديدة التي تميز الجامعة وتحقق رؤيتها المستقبلية (محمد، ٢٠١٢، ٦٠) & (خلف الله، ٢٠١٧، ٣٤٤)، ولكي يقوم القائد الريادي بدوریه الأساسيين (كصانع، ومسرع لريادة الأعمال)، لابد من الأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والتنظيمية على أدائه؛ لذا لابد من توفير مجموعة من المتطلبات التي تساعد القيادات الأكاديمية مثل نشر ثقافة الريادة في بيئة العمل الجامعي

لتشجيع المبادرة والإبداع واستثمار الفرص وتحمل المخاطرة، وتوعية كافة العاملين بفلسفة الجامعة الريادية، من خلال اللقاءات والندوات والمؤتمرات، مع الاستفادة من القدرات التكنولوجية في إيجاد ونشر ثقافة ريادة الأعمال، واختيار القيادات الجامعية التي تتصف بالرغبة في التطوير وتقبل المنافسة لتحقيق الريادة.

هذا وتعتبر آلية حاضنات ومسرعات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها فاعلية ونجاحاً في الإسراع في تنفيذ التنمية الاقتصادية والتكنولوجية، وخلق فرص عمل جديدة نظراً إلى كفاءتها ودورها الكبير في رفع نسب نجاح المؤسسات الصغيرة فهي تساعد على التغلب على مشكلات التأسيس والانطلاق وتطوير وتسويق منتجاتها خصوصاً في ظل تزايد حدة المنافسة (عثمان وآخرون، ٢٠٢١)، ويعتبرها Salem (٢٠١٤، ١٧٦) بأنها الدعامة الأساسية لبرامج التنمية الاقتصادية التي تجمع روح المبادرة لبدء العمل الحر، والاستفادة من الموارد الاقتصادية المتاحة لاستحداث المشروعات الجديدة، حيث يمكن التعبير عن حاضنات الأعمال "بخلية عمل متكاملة من الأنشطة تدار وفق هياكل إدارية متخصصة تحمل رؤى استراتيجيه مدعومة بخبرات عملية وعلمية، وتوفر مساحات مناسبة ومجهزة بالإمكانات اللازمة لبدء المشاريع الريادية كما توفر الحاضنات الخدمات الادارية المشتركة بالاضافة إلى خدمات الدعم الفني والمالي والتسويقي وتفتح قنوات من الاتصالات في المجتمع (حكومية كانت ام خاصة) وذلك لتقليل مخاطر فشل المشاريع الريادية وزيادة نجاحها ضمن الحاضنة لديها." (فيحات، ٢٠١٩)

أولاً: مشكلة الدراسة

تسعى الجامعات السعودية اليوم للتكيف والاستجابة المدروسة للثورة المعرفية والتطورات العلمية والتقنية حيث تركز جهودها لاحتوائها وتجاوز سلبياتها والتوظيف الأمثل للإيجابيات الناجمة عنها. لذا كان لزاماً عليها أن تتبنى فلسفة الريادة وتجديد أساليب العمل وتجويد البيئة الجامعية من أجل تحسين المخرجات وإعداد الكفاءات البشرية القادرة على اللحاق بركب التقدم بعقلية واعية ومبدعة، (معوض والضويان، ٢٠٢٠) كما أشار

كل من القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) إلى قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت مفهوم القيادة الريادية في قطاع التعليم، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم القيادة الريادية لدى العديد من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الريادية بالجامعات بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادرة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية) على البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية) بوجود سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات كمتغير وسيط بأبعادها (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية) بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتبلور المشكلة في الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما هو واقع القيادة الريادية بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الثاني: ما أثر القيادة الريادية على سياسة حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات؟

السؤال الثالث: ما أثر القيادة الريادية على البراعة التسويقية بالجامعات؟

السؤال الرابع: ما أثر سياسة حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات على البراعة التسويقية؟

ثانياً: أهداف الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وبناءً على اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

الهدف الأول: معرفة واقع واقع القيادة الريادية بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الهدف الثاني: معرفة أثر القيادة الريادية على سياسة حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات.

الهدف الثالث: معرفة أثر القيادة الريادية على البراعة التسويقية بالجامعات.

الهدف الرابع: معرفة أثر سياسة حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات على البراعة التسويقية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

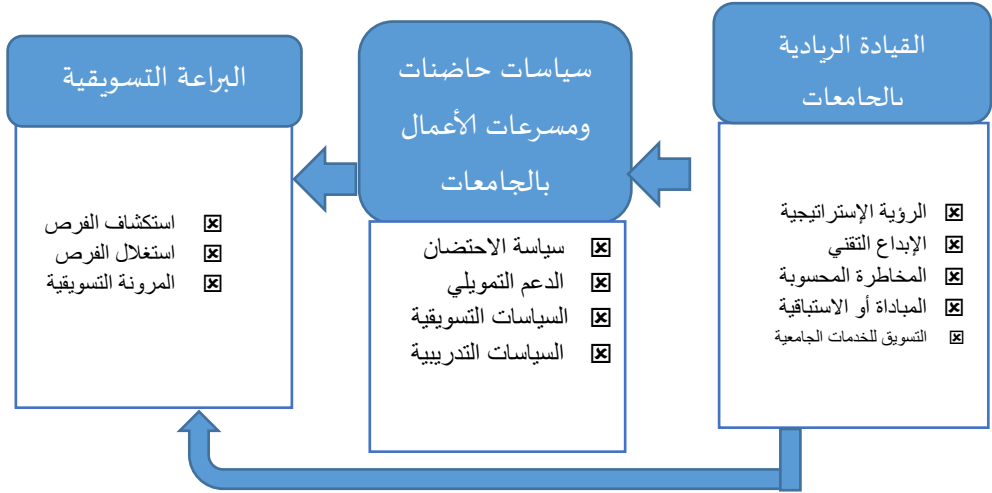
تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها، وعليه فإن الدراسة تظهر أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فمن الناحية النظرية يكتسب البحث أهميته من كونه مساهمة في تعميق المعرفة العلمية، من خلال بحث أهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث التي تتسم بالحدثة، أما من الناحية التطبيقية: يتوقع أن تسهم الدراسة من خلال نتائجها في الوقوف على واقع القيادة الريادية بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على تأثير القيادة الريادية على البراعة التسويقية بالجامعات مما يساعد العاملين بمراكز الابتكار وريادة الأعمال على تحسين أدائهم وتحسين الخدمات المقدمة بتلك المراكز.

رابعاً: نموذج الدراسة المقترح

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم التوصل

للمنموذج المقترح التالي:

شكل رقم (١): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة

هذا واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة حيث إن هذا المنهج يعد من انسب المناهج لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة في ظل أن مجتمع الدراسة المتمثل بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة التي تم تطبيقها من شهر كانون الثاني حتى شهر حزيران من عام ٢٠٢٢م.

خامساً: فروض الدراسة

تم تقسيم فروض الدراسة إلى الفروض التالية:

الفرض الأول: تُطبق مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية أبعاد القيادة الريادية بالجامعات.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادأة أو الاستباقية، التسويق

للخدمات الجامعية) وبين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بأبعادها (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية).
الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادرة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية) وبين البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية).

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بأبعادها (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية)، وبين البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية).

سادساً: متغيرات الدراسة

يمكن تقسيم متغيرات الدراسة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية بالجامعات

مصطلح القيادة الريادية هو نوع من القيادة التي تعتمد على الرؤية الإستراتيجية والإبداع والمخاطرة والمبادرة، وتضمن الريادية مجموعة من الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذو قيمة، ويتم ذلك من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد بكفاءة عالية، وتنظيم وتنسيق الموارد لإيجاد الميزة التنافسية، من خلال عملية الإبداع والإنتاجية والعمل الجاد (الجيار، ٢٠١٨، ص. ٢٣٣)، وعرف (Renko, and other (2015, 59) القيادة الريادية بأنها: عملية التأثير الإيجابي في العاملين، والقدرة على تسويق الخدمات والمنتجات والموارد؛ لصنع قيمة مضافة للجامعة، كما تعرف القيادة الريادية بأنها: مجموعة من العمليات المستمرة والتي تتضمن روح المبادرة والدعوة إلى التغيير وقيادة الفرق والأفراد واستكشاف الفرص واستثمارها، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد وزيادة التفويض (Leitch & Harrison, 2018, 13)

وأصبحت القيادة الريادية الآن من أهم مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، وتقويم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، ومعياراً ذا قيمة للمقارنة بين الجامعات، فمن أهم مؤشرات تصنيف (Qs – times) مدى تحقيق الريادة والميزات التنافسية سواء داخل الجامعة أو خارجها،

وعرف السبيعي (٢٠١٩) القيادة الريادية في قطاع التعليم: "بأنها قيادة إبداعية استباقية تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة، والمخاطرة في تبني كل ما هو فريد، والاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص جديدة ومواكبة التطور والتقدم من أجل الارتقاء بالمؤسسة التعليمية"، وعرفها يوسف (٢٠٢٠) بأنها "قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومتميز، وتسهم في تنمية قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها ومن ثم تمكينهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات بفعالية، والتكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة، مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعات وتمكنها من البقاء والنمو وتحقيق الحاجات الإستراتيجية المتتالية".

وتأكيداً على أهمية القيادة الريادية فإن دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٣٤) أكدت على أن للقيادة الريادية دوراً أساسياً في أن تصبح الجامعات ريادية، حيث تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي قادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال وتدعيم ثقافة الابتكار والمجازفة، وتعزيز السلوكيات الريادية، والاستعداد لقبول المخاطرة، بالإضافة إلى تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري يعزز من قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي.

كما أكدت دراسة كل من (Ranjbar, et al, 2014, 2) و (Pihie, and other 2014, 3) على أن القيادة الريادية ضرورة حتمية حيث إنها تسهم في تحقيق نمو الجامعات وتطوير أدائها، وذلك لما تتميز به القيادات الريادية من خصائص والتي منها: قدرتها على إدراك البيئة، والمرونة، وتشجيع العمل الجماعي، والمثابرة، وتوقع الأحداث وتركيزها على تطوير أداء العاملين وتحفيزهم واكتشاف الفرص واستثمارها لخلق القيمة من خلال الإبداع، أما دراسة النومسي (٢٠٢٢) التي هدفت للكشف عن

درجة توافر أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والكشف عن الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية الجنس)، وأظهرت النتائج أن: أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على درجة توافر أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة المبادرة أو الاستباقية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بمتوسط (٣.٤٥ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز درجة لتوافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تمثلت ببُعد الرؤية الإستراتيجية بمتوسط (٣.٥٥ من ٥)، يليها بُعد الإبداع بمتوسط (٣.٥٤ من ٥)، يليها بُعد تحمل المخاطرة بمتوسط (٣.٣٥ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد المبادرة أو الاستباقية بمتوسط (٣.٢٣ من ٥)؛ وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول (تفويض السلطة، الإبداع) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، بينما وجدت فروق في بقية الأبعاد لصالح الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك).

أما دراسة هـل (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي والوقوف على واقع تطبيقها بجامعة دمنهور بجمهورية مصر، توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيقها بالمستوى المأمول، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (التسويق للخدمات الجامعية، الثقافة الريادية المتكاملة، الرؤية الإستراتيجية، المخاطرة المحسوبة، والإبداع التقني). ودراسة الدعدي والزهراني (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية من قبل القيادات الأكاديمية بكل من (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل)، ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بها، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الريادية ككل وكذلك الأبعاد التالية: (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، والمبادرة) كان متوسطاً بينما كانت درجة ممارسة بعد (الميل للمخاطرة) منخفضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر متطلبات التميز المؤسسي ككل وبعدي (المتطلبات

القيادية، والتنظيمية) كان متوسطاً، بينما كان توفر المتطلبات (البشرية، والمادية والتقنية) ضعيفاً.

كذلك دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في كل من (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع الريادي، الإستباقية، استثمار الفرص، وتحمل المخاطر) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، والتي توصلت إلى أن توافر أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الرؤية الإستراتيجية في الترتيب الأول وبعد المخاطرة في الترتيب الأخير، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كاستجابة إستراتيجية للتعامل مع الفرص والتحديات، والتكيف مع متطلبات التعليم العالي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وبناء ثقافة استباقية تنظيمية، وتفعيل إستراتيجيات الريادة، ودراسة (Sandybayev ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة ريادة الأعمال والأداء التنظيمي إذا تم تطبيق القيادة الريادية بالشكل المطلوب، كما أكدت على أن عقلية قادة ريادة الأعمال يستفيدون أكثر من نمط القيادة الريادية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيزه بقوة.

وأكدت دراسة (آل القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩) بعنوان "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بعد الرؤية الاستراتيجية، يليه الإبداع الريادي، ثم الاستباقية واستثمار الفرص، وأخيراً تحمل المخاطر، ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو المرتبة العلمية أو الموقع الإداري أو سنوات الخدمة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كاستجابة إستراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم

العالي؛ من خلال توفير بيئة عمل محفزة واستقطاب العقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل استراتيجيات الريادة لنقل الجامعة من موضع استراتيجي إلى موضع ريادي.

ونظراً لحدثة مفهوم القيادة الريادية فقد تعددت وتنوعت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعادها، ومنها دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي اعتمدت على (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد المبادرة، بعد الإبداع، وبعد المخاطرة المحسوبة)، ودراسة هلال (٢٠٢٠) أتمدت على (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الثقافة الريادية المتكاملة، بعد المخاطرة المحسوبة، بعد التسويق للخدمات الجامعية، وبعد الإبداع التقني)، ودراسة الدعدي والزهراي (٢٠١٩) أتمدت على (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الإبداع، بعد المبادرة، وبعد الميل للمخاطرة)، ودراسة معوض والضويان (٢٠٢٠) أتمدت على (بعد الرؤية، بعد الثقة، بعد الإبداع، بعد المبادرة، وبعد استثمار الفرص)، ودراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) أتمدت على (بعد الرؤية، بعد الإبداع، بعد التنافسية، وبعد تحمل المخاطرة) ودراسة السبيعي (٢٠١٩) أتمدت على (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الإبداع، بعد المبادرة، بعد استثمار الفرص، وبعد المخاطرة) ودراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) أتمدت على (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الإبداع الريادي، بعد الاستباقية، بعد استثمار الفرص، وبعد تحمل المخاطر)، ودراسة الجبار (٢٠١٨) أتمدت على (الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، والميل تجاه المخاطرة، والمبادرة أو الاستباقية، وسيتم توضيح أبعاد القيادة الريادية التي سيتم الاعتماد عليها بهذه الدراسة بالاعتماد على ما توصلت له الدراسات السابقة:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

حيث يجب أن تقوم القيادة الريادية بمشاركة كل فرد داخل الجامعة في بناء ونشر الرؤية، وكيف يمكن القيام بشيء ما بطريقة صحيحة، على ان يمتلك الجميع المعلومات الخاصة بكيفية تخطيط التعلم، وكيف يقيموا احتياجاتهم المرتبطة باحتياجات الجامعة، حيث أن من أهم ممارسات القيادة الريادية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الاستعانة بقيادة تعليميين قادرين على نمذجة وتدعيم حدوث التعلم المنشود على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية المختلفة، وتستخدم القيادة

الاستراتيجية التعلم من أجل تحقيق أهداف ورؤية الجامعة عن طريق تحديد احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية.

ثانياً: الإبداع التقني

أوضحت الدراسات أن الإبداع التقني للقيادة الريادية يعني رغبة الجامعة في الاستفادة من التكنولوجيا واستثمارها في البحث والتطوير (Hakala, 2011, 203; Kim, et al, 2013, 141) حيث تعمل القيادة الريادية على جعل المعلومات الصحيحة متوافرة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب عن طريق جذب استخدام تكنولوجيا المعلومات كمورد استراتيجي من خلال مستويات التوجه التكنولوجي (شلوغل، ٢٠٠٦، ١٨٩) فالإبداع التقني يرتبط بإتاحة فرص التواصل وتبادل المعلومات مع الآخرين بمجالات المعرفة، وإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات، وتقبل التغيير، والاتصال المفتوح وتبادل المعلومات؛ الأمر الذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل.

ثالثاً: المخاطرة المحسوبة

ذكر القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) أن تحمل المخاطر يعني: " قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ القرارات الجريئة بالرغم من حالة عدم التأكد، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر بشكل استراتيجي فعال في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطور الجامعة، على أن تعمل الجامعات الريادية على تشجيع العاملين على تقبل المخاطرة، والتعامل مع الاحتمالات، وكذلك الابتكار وتتطلب مثل هذه البيئة نموذجاً للقيادة التشاركية وليس القيادة الهرمية، وذلك من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع الأفراد للمشاركة في المعلومات والقرارات.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه في ذات الوقت الذي تقدم فيه التكنولوجيا فوائد عظيمة إلا أنها تحمل معها أيضاً الكثير من التحديات والمخاطر الأمر الذي يتطلب ضرورة ممارسة المخاطرة المحسوبة سواء في المقررات الدراسية أو في أساليب التعليم والتعلم، ومن أهم ممارسات القيادة الريادية للحث على ممارسة المخاطرة المحسوبة وتغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتقديم حلول منهجية متعددة لتلبية

احتياجات المؤسسة ما هي: خلق روح الالتزام والانضباط داخل وخارج المؤسسات، وتوافر المصادر والتجهيزات المناسبة، وبناء سمعة ومصداقية ذات قيمة، واستقطاب الكفاءات والعمل بروح الفريق، وتوافر نظام عادل للمكافأة (هـل، ٢٠٢٠) **رابعاً: بعد المبادرة والاستباقية:**

قدرة القائد الريادي على تمكين الجامعة من سبق الجامعات الأخرى بميزتها التنافسية وذلك بتقديم برامج أو تخصصات أو خدمات جديدة تلبى حاجات المستفيدين باستمرار وتعزز الثقافة التنافسية في البيئة الجامعية بين الطلاب والعاملين والكلية (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩، ٢٢٢) فالمبادرة أو الاستباقية تعني أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، وتتضمن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغييرات في طلباتهم وفق الرؤى المستقبلية (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٣٧)

خامساً: التسويق للخدمات الجامعية

ركز هذا المفهوم على ضرورة تحديد وتحليل الاحتياجات وتلبيتها، وهذا يتطلب من الجامعات اتخاذ قرارات لصالح المستفيد من الخدمة (المجتمع)؛ حيث تتحمل الجامعات مسؤولية العناية بالطلاب من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الجامعة تسويق البحوث العلمية من خلال استثمار البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ونقلها إلى المجتمع، سواء كانت بحوث نظرية أو تطبيقية، والعمل على تحديد احتياجات الجهات المستفيدة من القطاعات الحكومية والخاصة، ثم تنفيذ البحث وتطبيق نتائجه واستثمارها وفق عناصر المزيج التسويقي (عسيري، ٢٠١٧، ٦)، هذا ويسهم تسويق البحوث العلمية في تبادل الخبرات بين الجامعات والمجتمع المحيط بها، حيث يعد تسويق البحوث العلمية فرصة للباحثين للانفتاح على قضايا المجتمع، وذلك من خلال توظيف معارفهم وتطبيق نتائج بحوثهم من أجل مواجهة القضايا والمشكلات الاجتماعية التي تمثل عائقاً أمام تطوير المجتمع وتقدمه (محمود، ٢٠١٨، ٤٩).

ومن أجل ذلك تحتم وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية اليوم بالتوجه نحو الريادة بحسب ما ورد في موقع معهد ريادة الأعمال الوطني (٢٠٢١)، حيث تم توقيع شراكة مع المعهد في مبادرة (ريادي) وهي إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المنفذ في الوزارة بهدف غرس ونشر ثقافة ريادة الأعمال والاستثمار والعمل الحر وتأصيلها بالمملكة، وتوفير البيئة الحاضنة والملائمة للإسهام في التنمية الاقتصادية، كما عززت المملكة مكانتها في محور تعليم ريادة الأعمال بالجامعات بحسب ما ورد في موقع وزارة التعليم، و بتقدمها ١٩ مرتبة عالمياً بحسب تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال، محققة المرتبة (٢٣) في عام ٢٠٢١.

القسم الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بحاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات

تعتبر حاضنات الأعمال من الآليات الهامة والتي تساعد في القضاء على عدة مشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة منها والمتوسطة وبذلك تشكلت حاضنات الأعمال حيث تعمل على تشجيع وخلق وتنمية المشروعات الصغيرة الجديدة، والتي تعمل على تنمية المجتمع المحلي والاقتصاد ككل (أيمن، ٢٠١٠)، حيث قام الفكر الرائد لحاضنات الأعمال على مواجهة المعدلات العالية لانهايار وفشل المشروعات في الأعوام الأولى، الأمر الذي يعد عائقاً كبيراً في التوسع الاقتصادي، فضلاً عن مشاكل عدم نمو المشروعات القائمة بما يؤهلها للبقاء والاستمرار، لذا تم تطوير آلية تعمل على احتضان هذه المشروعات من أجل أن تنمو وتتخطى هذه الفترة الحرجة بسلام (درويش، ٢٠٠٣).

فحاضنات ومسرعات الأعمال هي بناء مؤسسي مخصص لمساعدة مشروعات الأعمال الصغيرة خاصة تلك في طور النمو، وذلك من خلال ما تقدمه لتلك المشروعات من مساحات مناسبة من المباني لمزاولة نشاطها وتقديم المشورة والنصح لها في مجال أعمالها وتقديم الخدمات والتسهيلات الإدارية بالإضافة إلى تسهيل الحصول على التسهيلات المالية والمهنية (الشبراوي، ٢٠٠٥).

وعرفت منصورى وبوعصيدة (٢٠١٩) حاضنات الأعمال بأنها الجهة التي تقدم مساعدات وخدمات وتجهيزات للراغبين في تأسيس المشروعات الصغيرة، وذلك

تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب الخبرة والاختصاص، وتحويلها من رحلة البحث إلى مرحلة التنفيذ، وعرف يونس وآخرون (٢٠١٧، ص ١٨) مسرعات الأعمال بأنها برامج ذات مدة زمنية محددة، تهدف إلى مساعدة الشركات الريادية الناشئة على زيادة فرص النجاح في المراحل المبكرة من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والإرشادات بواسطة مجموعة من الخبراء والمختصين بالإضافة إلى الفرص الاستثمارية من خلال ربطهم بالمستثمرين أصحاب رؤوس الأموال أو المساندين، حيث تقوم حاضنات ومسرعات الأعمال بتقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة بدراسة الجدوى واختيار المواد الخام والآلات والمعدات وآليات وطرق العمل، وتوفير المباني وأجهزة الاتصال، وتوفير المساعدة المالية والإدارية والتسويقية، وإيجاد اتصال مباشر بين المشروع المحتضن والجهات ذات العلاقة حكومية كانت أو غير حكومية، وتقديم الدعم الفني في جميع المراحل سواء في تصميم المنتج أو تطويره أو تحسين مستوى الجودة، وتقديم التدريب الإداري والتقني للقائمين على المشروع سواء من قبل الحاضنة والمسرعة أو من جهات متخصصة، وتوفير خدمات الصيانة الدورية للمشروع (على وكريم، ٢٠١٦).

ومن أهم الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات ومسرعات الأعمال، أولاً: الخدمات الإدارية، أي تسهيل إجراءات إقامة المشروعات، وتقديم الخدمات المحاسبية وإعداد الفواتير، وبناء هيكل نموذجي لإنشاء وتأسيس الأعمال والمشروعات الجديدة، ثانياً: الخدمات التمويلية للمساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية، والربط مع مؤسسات التمويلية الخاصة والعامة، ثالثاً: الخدمات العامة، أي توفير أماكن كافية لاستقبال عملاء المنتسبين والمختبرات وغرف الاجتماعات والورش، وإرشاد وتوجيه منتسبي الحاضنة والمسرعة لإجابة أي استفسارات عامة. (آل فيحان، ٢٠١٦) على أن تستمر حضانة المؤسسات حديثة النشأة وحاملتي المشاريع في حاضنات الأعمال لفترة محددة، تتضاءل بعدها العلاقة تدريجياً، لتتحول بعد ذلك إلى مبادرة جديدة. وترتبط الحاضنات والمسرعات في الغالب بجهات حكومية، ومراكز أبحاث، وشركات خاصة، وشركات رأس المال المخاطر.

ففي دراسة (قشقرى & الرباعي، ٢٠١٦)، بعنوان «الحاضرات كأداة مشاركة في مجتمع المعرفة: المفهوم والأنواع والآليات وواقع تطبيقها بجامعة الملك عبد العزيز، والتي هدفت إلى التعرف على حاضرات الأعمال كأدوات فاعلة من أدوات المجتمع المعرفي، كما هدفت إلى التعرف على واقع حاضرات الأعمال في جامعة الملك عبد العزيز من حيث مفهومها وأنواعها وآلياتها ومشاركتها في التنمية الاقتصادية المعتمدة على المعرفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن الجامعة تحرص على توفير بيئة ملائمة للأفكار الإبداعية والابتكارية المتوافرة لدى الطلبة، كما أوصت بنشر الوعي بين رجال الأعمال والمستثمرين للمبادرة في دعم وإعانة واستثمار الحاضرات، مع تفعيل دور البرامج الإعلامية للتعريف بالحاضرات، وأكدت دراسة هندي (٢٠١٨) أن حاضرات الأعمال تدعم بشكل كبير المشروعات الصغيرة والتنمية الاقتصادية، كما أنها تعتبر مصادر جيدة للابتكار ووسيلة لنقل التكنولوجيا، وتوفير فرص العمل. وكذلك دراسة منى منصورى ورضا بوعصيدة (٢٠١٧) أكدت دور حاضرات الأعمال في دعم الابتكار والمنافسة واستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإسهامها في التطور التكنولوجي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أما دراسة (Narayanan, V & Jungyounn.K. (2019) أشارت إلى أن حاضرات الأعمال تمثل ضرورة لتخطي فشل الاقتصاد الناشئ لدعم المشروعات الريادية وتمكينها من الاستمرار والتطور، لذا نجد أن معظم الدراسات أكدت على دور حاضرات ومسرعات الأعمال في دعم وتحفيز المشروعات الإبداعية وتعظيم القيمة المضافة وتحقيق التنمية الاقتصادية، والتي يمثل مجملها الهدف الرئيسي للاقتصاد الإبداعي.

هذا وتعتبر حاضرات ومسرعات الأعمال عموماً أداة رئيسة من أدوات التحول لاقتصاد المعرفة واعداد رواد الأعمال، وأظهرت المملكة العربية السعودية حسب توجهاتها الاقتصادية الجديدة والرامية للتحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصادات المعرفة اهتماماً كبيراً بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال حاضرات ومسرعات الأعمال خاصة التي تقع تحت مظلة الجامعات السعودية

والمنظمات غير الربحية والتي وصلت ل (٦٨) حاضنة أعمال موزعة على (١٤) مدينة من مدن المملكة، تنوعت مجالاتها ما بين: اجتماعية، طبية، نسائية، تقنية، وبلغ عدد حاضنات التقنية (٨) حاضنات موزعة على (٧) مدن من مدن المملكة وهي إحدى أنواع الحاضنات التي أطلقها برنامج بادر التابع لمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية والتي تهتم بدعم المشروعات ذات الطبيعة التقنية والتكنولوجية بمدن المملكة السبع (الرياض - جدة - المدينة المنورة - الدمام - القصيم - أبها - الطائف).

لذا تعتبر حاضنات ومسرعات الأعمال أهم آلية أحدثت لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبت نجاعتها في العديد من دول العالم، وتهتم بصورة خاصة بالمؤسسات الناشئة الجديدة والمؤسسات أثناء فترة الانطلاق والبدائية في النشاط ، وتعمل على توفير حزمة متكاملة من الخدمات تساعد على دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتالي فهي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية، لذلك فإن محور التفاعل الحقيقي بين منظومة التعليم (الجامعات) وقطاع الاعمال (العام والخاص) هو التحول والانتقال من مرحلة التعليم والبحث إلى مرحلة تأهيل المعرفة، ثم مرحلة مهمة ألا وهي الإنتاج وخدمة المجتمع أي تحويل مخرجات البحوث الى منتجات في السوق وبالتالي ترويج ثقافة تطوير الاعمال في المجتمع، حيث أن القصد وراء هذا التوجه العالمي نحو إنشاء حاضنات ومسرعات الأعمال جاء لدعم المشاريع الريادية ومساندتها لمواجهة صعوبات مرحلة الانطلاقة من أجل تأمين فرص عمل إضافية وتوليد دخل إضافي لأصحاب المشاريع، والإسهام في تحقيق النمو من أجل إحداث تغيير تنموي مستهدف ، لتطوير اقتصاد الدولة.

ومن الحاضنات التي شملتها الدراسة مركز حاضنات ومسرعات الأعمال (خُطى) التابع لجامعة الملك سعود حيث يوفر مركز حاضنات ومسرعات الأعمال بيئة عمل مناسبة لدعم المبدعين ذوي الأفكار الواعدة، من خلال توفير الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية والتجهيزات اللازمة لتحويل الأفكار الى مشاريع ريادية وزيادة في نجاح المشاريع القائمة، ومن أهدافه أولاً: تقديم خدمات احتضان متميزة لأصحاب الأفكار الواعدة، ثانياً: تحويل الأفكار الى منتجات قابلة للاستثمار، ثالثاً: تقديم مشاريع ناجحة للمجتمع قادرة على

الاستمرار والتطور، رابعاً: توفير بيئة مناسبة لنمو مشاريع اقتصادية جديدة ومساعدتها في مواجهة المعوقات التي تصادفها في مرحلة البدء، خامساً: تقديم الدعم والإرشاد في مراحل المشروع المختلفة، سادساً: فتح قنوات التعاون بين المستثمرين وجهات التمويل والمحتضنين، هذا وتتشابه الغالبية العظمى من الحضانات ومسربات الاعمال التي تم تطبيق الدراسة الحالية عليها مع هذه الأهداف.

القسم الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التسويقية

تشير كلمة البراعة في مجال الأعمال إلى درجة تحقيق التوافق والتوازن بين وجهات النظر المتنافسة لتحقيق هدف معين، أو بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التنافس الخارجي، وتطوير واقع الاستراتيجيات في المنظمات من خلال إعادة النظر برؤية ورسالة المنظمة لتحقيق الأهداف التسويقية (Prange & Bruyaka, 2016, p316) وانطلاقاً من ذلك فإن البراعة التسويقية تعني استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق أداء متميز، وفي السياق نفسه يرى (Josephson, et al. 2016) أن البراعة التسويقية هي مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما عرفها (Xu, et al. 2016) بأنها مجموعة من الأليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجودة لتحقيق الأهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة مع الزبون.

وبسبب وجود تغييرات سريعة ومعقدة في البيئة المجتمعية المحيطة بالجامعات العالمية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص نحتاج لنظم تسويقية قادرة على محاكاة هذه التغييرات المستمرة، ومن هنا تظهر أهمية تواجد نظام للبراعة التسويقية بالجامعات، بحيث تكون قادرة على دراسة الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع أصحاب المصالح الخاصة بالجامعات، ومحاولة اقتناص الفرص التسويقية المتاحة من هذه المتطلبات، وترجمتها بالجامعات من خلال إعادة هيكلة العمليات التدريسية والبحثية والخدمية بما يتناسب مع طبيعة المخرجات المستقبلية المتوقعة.

حيث يتعدد أصحاب المصالح بالجامعات منها ما هو داخلي مثل أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ومنها ما هو على المستوى الخارجي مثل المنافسين والمتجسدين في الجامعات الخاصة والحكومية والدولية، ومن أصحاب المصالح الخارجيين بالجامعات الموردين المتجسدين في مدارس التعليم الثانوي، وأيضاً من أصحاب المصالح الخارجيين هيئات الاعتماد التي تتحكم في معايير الحكم على جودة وتميز الجامعات من خلال العمليات التي تتم بداخلها على مستوى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهناك أيضاً المجتمع المحلي المستوعب للمخرجات الجامعية البشرية والبحثية والخدمية، وبذلك تقتضي البراعة التسويقية للجامعات دراسة رغبات جميع أصحاب المصالح من الجامعات، والعمل على تحقيق هذه الرغبات وخاصة التي تركز على توقعات أصحاب المؤسسات (سوق العمل) من الجامعات، وبالتالي التحاق الخريجين بهذه المؤسسات، فيزداد الإقبال على المخرجات الجامعية.

وتأسيساً على ما سبق فقد اتضح أن قادة الجامعات لن يحققوا البراعة إلا من خلال التفاعل مع أعضاء فرق العمل لديهم، والتحليل المستمر للتفسيرات الديناميكية للبيئة؛ لذا فإن البراعة التسويقية الإدارية بالجامعات تقتضي قيادة استراتيجية للجامعات سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى الكليات والأقسام، فالقيادة هي مفتاح النجاح لهذا النوع من البراعة، فهي القادرة على تواجد النمط الملائم للجامعات أو تواجد انماط مختلفة ومحاولة الربط بينها من خلال قيادة متميزة قادرة على تحقيق ذلك. (عبدالعزيز، ٢٠٢٠)، ويشير (Heirati, et al. 2017) إلى أن جوهر البراعة التسويقية هو التوازن والجمع بين أنشطة التسويق اللازمة لاستغلال الفرص التسويقية الحالية وأنشطة التسويق الموجهة نحو استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية، ويؤكد (Walrave, et al. 2017) أن الاهتمام المفرط بالاستكشاف على حساب الاستغلال قد يقود إلى نتائج جيدة على المدى الطويل إلا أنه يعتبر مكلفاً للغاية ويرتبط بدرجة عالية من المخاطرة؛ لأن نتائجه غير مؤكدة ويطلق عليه "فخ الفشل"، بينما التركيز المتزايد على الاستغلال مقارنة بالاستكشاف قد يساعد في تحقيق نتائج قصيرة الأجل

ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التكيف، وتحقيق تغيرات جذرية، ومن ثم إصابة المنظمة بالجمود على المدى الطويل لذا يطلق عليه "فخ النجاح".
أما أبعاد البراعة التسويقية فهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أنها تتمثل في التسويق القائم على الاستغلال، والتسويق القائم على الاستكشاف والمرونة التسويقية (خاطر، ٢٠١٩؛ فريجات، ٢٠١٩؛ صادق، ٢٠٢١؛ عبدالعزيز، ٢٠٢٠؛ Vorhies, et al. 2011; Tokget al. 2017; Voss & Voss, 2013) فالبعد الأول: التسويق القائم على الاستغلال Exploitation Marketing (استغلال الفرص)، حيث أنه على الجامعات توفير برامج للطلبة تساعد على الالتحاق بسوق العمل الحالي، ومحاولة إحداث العديد من التغييرات بالمؤسسات التنموية من أجل إدراك قيمة الجامعات، وبالتالي يزداد الطلب على المخرجات الجامعية، كما يجب على الجامعات تطبيق العديد من الأفكار التي تم تجربتها في حل العديد من المشاكل التسويقية، والعمل على زيادة المهارات والمعارف التسويقية الحالية، ومحاولة إجراء العديد من التحسينات بطريقة مستمرة على الأنشطة التسويقية الحالية، ويرى (Szabo, 10, 2010) أن الاستغلال المبالغ فيه، قد يؤدي إلى إجهاد نموذج الأعمال، وفقدان الدعم التنظيمي واستغلال السوق، كما يرى (Laplume, 2010, 119) أن الميل نحو الاستغلال الجامد يمكن أن يمنع المنظمات من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية، وإن تركيز الموظفين على القيام بما يقومون به حالياً بشكل أكثر كفاءة قد يؤدي إلى حدوث صعوبة في أداءهم. ويؤكد (Charles & Michael, 2008, 197) أن نجاح الاستغلال يتطلب الكفاءة والانضباط، والتحسينات الإضافية والابتكار المستمر.

والبعد الثاني: يتمثل بالتسويق القائم على الاستكشاف، أي اكتشاف الأسواق غير المستغلة سابقاً، وتطوير موارد جديدة، والقدرات، والكفاءات، وتحقيق الاستكشاف فوائد للمنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات (Laplume, 2010)، وبناء على ذلك يتطلب من الجامعات دراسة الاحتياجات المستقبلية للطلاب والمؤسسات التنموية بالمجتمع، ومحاولة استقطاب العديد من الطلبة الجدد، كما يتطلب من الجامعات تبني أفكار تسويقية جديدة

مبتكرة، وإحداث تغيير جذري في القدرات والمهارات التسويقية من أجل محاولة استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية لتحقيق الاهداف طويلة الأجل.

أما البعد الثالث: يتمثل بالمرونة التسويقية Exploration Marketing أي رغبة الإدارة العليا للاستجابة والتكيف المستمر مع التغير الذي يحدث في أذواق الزبائن لغرض اتخاذ قرارات تعبر عن الرغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية والاستراتيجية وتنفيذ أنشطة التسويق بطريقة تمكن المسوقين من مواكبة التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية (Gylling et al, 2012) لذا يحتاج المسوقون الرياديون لتحقيق التقدم على التغييرات في السوق وتوقعات المستهلكين المتغيرة باستمرار، وذلك من أجل تحديد وتقييم واستغلال الفرص بشكل فعال وخلق قيمة ضمن بيئات ديناميكية (Gilmore et al,2020).

سابعاً: منهج الدراسة

تستند منهجية الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي حيث أن هذا المنهج يعد من انسب المناهج لدراسة الأثر في ظل عدد مجتمع الدراسة المحدود، والذي تم من خلال استقصاء واقع ظاهرة موجودة في الواقع، وتشخيصها، وكشف ما يحيط بها، ومن ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج عن الدراسة محل الدراسة، حيث تم اجراء دراسة مسحية لجميع منسوبي مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٢١٤ موظف/ة، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع افراد مجتمع الدراسة وكان العائد منها والصالح للتحليل واستخراج النتائج (١٨٧) استبانة، وبذلك فإن الدراسة تكونت من (١٨٧) موظف/ة من منسوبي مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم اعتماد البحث على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة لكي نستطيع الإجابة على أسئلة وفروض الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين، القسم الأول: بيانات أفراد عينة الدراسة، القسم الثاني: يتكون من ثلاث محاور رئيسة تعبر في مضمونها عن تساؤلات الدراسة (أي الحدود الموضوعية للدراسة) وهي على النحو التالي: المحور الأول: القيادة الريادية

بالجامعات ويشمل على ٢٩ عبارة تم تقسمها إلى ٥ ابعاد هي (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادرة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية)، المحور الثاني: سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات ويشمل ٩ عبارات تم تقسمها الى ٤ ابعاد هي (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية)، المحور الثالث: البراعة التسويقية ويشمل ١٣ عبارة تم تقسمها الى ٣ ابعاد هي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية)، هذا وتم توزيع استبانة الدراسة خلال العام ٢٠٢٢م/٥١٤٤٣.

١- صدق وثبات الاستبانة

تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين الذين تتوفر لديهم الكفاءة العلمية والمؤهلات الأكاديمية والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، وقد طلب الباحث من المحكمين إعطاء حكمهم على درجة مناسبة الاسئلة للمحاور من حيث الصياغة، وهل هي في جوهر موضوع البحث وتستطيع قياس مجال الدراسة، وهو ما يسمى صدق المقياس، وقد دونوا بعض الملاحظات والتي أخذت بعين الاعتبار للقيام بالتعديلات، وهو ما يسمى بالصدق الظاهري، مما أدى إلى خروجها في صيغتها النهائية، أما صدق الاتساق الداخلي الذي يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس المحور، ومدى اتساق هذه الفقرات مع المحور الذي ينتمي إليه، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود باخانات ومسرعات ...

د/ معترز طلعت محمد عبد الله

الدعم التمويلي	٢	٠.٩١٤
السياسات التسويقية	٢	٠.٨٤٤
السياسات التدريبية	٢	٠.٨٢٥
استكشاف الفرص	٤	٠.٧٣٢
استغلال الفرص	٤	٠.٨٢١
المرونة التسويقية	٥	٠.٧٣٣
الثبات الكلي للاستبانة	٥١	٠.٨٣٦

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول رقم (٢) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (٠.٧٣٢ - ٠.٩١٤)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (٠.٨٣٦)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني، وبذلك تؤكد الباحث من صدق الاستبانة وثباتها. وهو ما يساعده على الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

٢ - أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في عبارات الدراسة، تم حساب المدى (٥-١) ثم تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

٣ - خصائص أفراد الدراسة:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب خصائص عينة الدراسة وتشمل المستوى التعليمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة العملية.

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود باخانات ومسرعات ...

د/ معتر طلحة محمد عبد الله

جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة العملية

الفئات	التكرار	%
المستوى التعليمي		
دبلوم	٤٥	٢٤.٠٦%
بكالوريوس	١٠٣	٥٥.٠٨%
ماجستير	٣١	١٦.٥٨%
دكتوراه	٨	٤.٢٨%
الإجمالي	١٨٧	١٠٠%
الفئة العمرية		
أقل من 30 سنة	٧٩	٤٢.٢٤%
من-30 أقل من 40 سنة	٥٨	٣١.٠٢%
من- 40 أقل من 50 سنة	٣٤	١٨.١٩%
أكبر من 50 سنة	١٦	٨.٥٥%
الإجمالي	١٨٧	١٠٠%
الخبرة العملية		
أقل من 5 سنوات	٧٤	٣٩.٥٧%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	٨١	٤٣.٣١%
من 10 إلى أقل من 20 سنوات	١٨	٩.٦٣%
20 سنة فأكثر	١٤	٧.٤٩%
الإجمالي	١٨٧	١٠٠%

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الأول: تُطبق مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية أبعاد القيادة الريادية بالجامعات.

لاختبار الفرض الأول وكذلك لتحقيق الهدف الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والتباينات لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور وأبعاد القيادة الريادية بالجامعات وأيضاً حساب الوزن النسبي لكل فقرة وتم على أساسه ترتيب الفقرات بالجدول التالي:

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود باحاثات ومسرحات ...

د/ معتز طلحة محمد عبد الله

جدول رقم (٤): استجابات أفراد العينة لفقرات القيادة الريادية بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	نسب ردود استجابات عينة الدراسة					العبارات
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المحور الأول: الرؤية الإستراتيجية								
٣	٨٧.٤	٣.٩٢	%١١	%١٦	%١٨	%٢٧	%٢٨	تعمل مراكز الابتكار وريادة الأعمال على فهم الواقع وإستشراف المستقبل دون إهمال لتجارب الماضي
٦	٦٧	٣.٣٥	%١٢	%٣	%٣٨	%٢٨	%١٩	تشجع مراكز الابتكار وريادة الأعمال على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي
٥	٦٨.٦	٣.٤٣	%١٧	%١١	%٣٢	%١٨	%٢٢	توجد في مراكز الابتكار وريادة الأعمال لوحات شرف تعلن من خلالها أسماء المتميزين
٢	٨١.٢	٤.٠٦	%١٢	%١٢	%٢٠	%١٩	%٣٧	تسعى مراكز الابتكار وريادة الأعمال إلى توفير بيئة حاضنة للمبدعين من الطلبة
١	٨٤.٤	٤.٢٢	%٦	%١٤	%١٧	%٢١	%٤٢	تعمل مراكز الابتكار وريادة الأعمال على إقامة الأنشطة العلمية والتدريبية بصورة مستمرة
٤	٧٢.٨	٣.٦٤	%١٩	%٨	%٢٢	%٢٠	%٣١	تستجيب مراكز الابتكار وريادة الأعمال للمقترحات في تطوير خدماتها
المحور الثاني: الإبداع التقني								
٣	٧٣.٦	٣.٦٨	%٩	%٤	%٣٢	%٢٤	%٣١	يتوفر بمراكز الابتكار وريادة الأعمال الإمكانيات التقنية الحديثة اللازمة لعمليتي التدريب والتعليم
٥	٦٥.٤	٣.٢٧	%١٩	%١٦	%٢٢	%١٨	%٢٥	تعمل مراكز الابتكار وريادة الأعمال على اكتساب المعرفة الجديدة باستخدام التقنيات التكنولوجية
٤	٦٦.٦	٣.٣٣	%١١	%٦	%٢٨	%٢٦	%٢٩	يوجد بمراكز الابتكار وريادة الأعمال قاعدة معلومات حديثة للخدمات المتوافرة فيها
٢	٧٦.٤	٣.٨٢	%٩	%٩	%٢١	%٢٨	%٣٣	يستخدم العاملون بمراكز الابتكار وريادة الأعمال التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأعمال الإدارية
١	٧٨.٨	٣.٩٤	%٧	%١٠	%١١	%٣٣	%٣٩	يجد العاملون بمراكز الابتكار وريادة الأعمال سهولة في التواصل باستخدام التقنيات الحديثة
المحور الثالث: المخاطرة المحسوبة								
٥	٧١.٢	٣.٥٦	%٧	%٢١	%٣٥	%١٨	%١٩	تتبنى مراكز الابتكار وريادة الأعمال الأفكار الجديدة التي يقدمها موظفي مراكز الابتكار وريادة الأعمال

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود باحثات ومسرعات ...

د/ معتز طلحة محمد عبد الله

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	نسب ردود استجابات عينة الدراسة					العبارات
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٦	٦٧.٨	٣.٣٩	%٩	%٢٦	%٣٢	%١٥	%١٨	تحرص مراكز الابتكار وريادة الأعمال على استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة
٤	٧٤.٨	٣.٧٤	%١٧	%١٣	%٢٢	%٢٠	%٢٨	تشجع مراكز الابتكار وريادة الأعمال على استخدام مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها
١	٨٤.٢	٤.٢١	%١٠	%٧	%١٧	%٢٥	%٤١	تسعى مراكز الابتكار وريادة الأعمال إلى إحداث التغيير من خلال تنمية روح الفريق
٧	٦١	٣.٠٥	%١٩	%٢١	%٢٧	%١٦	%١٧	تمتلك مراكز الابتكار وريادة الأعمال خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر
٣	٧٩.٦	٣.٩٨	%٧	%١٧	%٢٦	%١٧	%٣٣	تحرص مراكز الابتكار وريادة الأعمال على عمل ترشيح النفقات غير الضرورية
٢	٨١.٨	٤.٠٩	%١٥	%٥	%١٤	%٢٩	%٣٧	تتحمل مراكز الابتكار وريادة الأعمال مسؤولية القرارات التي تصدر عنها
المحور الرابع: المبادرة أو الاستباقية								
٥	٥٩.٢	٢.٩٦	%٢٢	%١٤	%٢٦	%١٧	%٢١	يتم اتخاذ قرارات استباقية لتعزيز الميزة التنافسية لمراكز الابتكار وريادة الأعمال
١	٧٦.٦	٣.٨٣	%٥	%٧	%٢٣	%٣١	%٣٤	يتم التنوع بمصادر الحصول على المعلومات
٢	٧٢.٦	٣.٦٣	%٧	%١٢	%١٩	%٣٢	%٣٠	يتم تشجيع المبادرات من الموظفين في بيئة العمل
٣	٦٨.٢	٣.٤١	%١٣	%١١	%٢١	%٢٦	%٢٩	يتم بناء ثقافة تنظيمية استباقية لدى العاملين بمراكز الابتكار وريادة الأعمال
٤	٦٤.٤	٣.٢٢	%١٧	%١٣	%٢٢	%٢٥	%٢٣	يتم وضع خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ المتوقعة
المحور الخامس: التسويق للخدمات الجامعية								
٥	٦٥.٤	٣.٢٧	%٢٢	%١٥	%١٦	%٢٣	%٢٤	تعد مراكز الابتكار وريادة الأعمال ندوات حول الميزات التنافسية لخدماتها المختلفة
١	٨٣.٢	٤.١٦	%٥	%٧	%١٥	%٣٧	%٣٦	توجد قنوات تواصل بين مراكز الابتكار وريادة الأعمال والمجتمع
٤	٦٨.٢	٣.٤١	%١٩	%١٥	%١٥	%٢٣	%٢٨	توجد خطة واضحة لتسويق الخدمات لديكم
٢	٧٧.٤	٣.٨٧	%٩	%١٤	%١٢	%٣٥	%٣٠	تعلن مراكز الابتكار وريادة الأعمال عن الخدمات التي تقدمها من خلال موقعها الإلكتروني
٦	٦٠.٨	٣.٠٤	%٢٢	%٢٢	%١٧	%٢٣	%١٦	يتم الاستعانة بخبراء لتسويق الخدمات التي تقدمونها
٣	٧٤.٤	٣.٧٢	%١١	%١٨	%١٧	%٢٣	%٣١	تتلقى الخدمات التي تقدمونها احتياجات المجتمع المحلي المحيط
٣.٦٣			المتوسط العام					

يوضح الجدول أعلاه من خلال النتائج وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي أن المتوسط العام لأبعاد القيادة الريادية بالجامعات (٣.٦٣)، وأن المتوسط العام لبُعد الرؤية الإستراتيجية هو (٣.٧٧) كما جاءت عبارة "تعمل مراكز الابتكار وريادة الأعمال على إقامة الأنشطة العلمية والتدريبية بصورة مستمرة"، بالمرتبة الأولى بعد ترتيب عبارات بُعد الرؤية الإستراتيجية وفق الوزن النسبي وذلك بدرجة متوسط (٨٤.٤)، وهذا قد يعطي مؤشر على أن مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية تقوم بإقامة الأنشطة العلمية والتدريبية بشكل دائم ومستمر، كما يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد الإبداع التقني هو (٣.٦١) كما جاءت عبارة "يجد العاملون بمراكز الابتكار وريادة الأعمال سهولة في التواصل باستخدام التقنيات الحديثة"، بالمرتبة الأولى بعد ترتيب عبارات بُعد الإبداع التقني وفق الوزن النسبي وذلك بدرجة متوسط (٧٨.٨)، وهذا يدل على وجود التقنيات الحديثة المستخدمة للتواصل بينهم من جهه، وبينهم وبين الجهات الأخرى ذات العلاقة من جهة أخرى.

وأيضاً يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد المخاطرة المحسوبة هو (٣.٧٢)، وجاءت عبارة "تسعى مراكز الابتكار وريادة الأعمال إلى احداث التغيير من خلال تنمية روح الفريق"، بالمرتبة الأولى بعد ترتيب عبارات بُعد المخاطرة المحسوبة وذلك بدرجة متوسط (٨٤.٢)، وهذا يفيد بأن مراكز الابتكار وريادة الأعمال تنمي روح التعاون للوصول الى رأي مشترك، كما يظهر لنا من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد المبادرة أو الاستباقية هو (٣.٤١)، حيث جاءت عبارة "يتم التنويع بمصادر الحصول على المعلومات"، بالمرتبة الأولى بعد ترتيب عبارات بُعد المبادرة أو الاستباقية وفق الوزن النسبي وذلك بدرجة متوسط (٧٦.٦)، وهذا قد يدل على أن مراكز الابتكار وريادة الأعمال تسعى للحصول على المعلومات من أكثر من مصدر للتأكد من صحتها، كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد التسويق للخدمات الجامعية هو (٣.٥٨) وجاءت عبارة "توجد قنوات تواصل بين مراكز الابتكار وريادة الأعمال والمجتمع" بالمرتبة الأولى بعد ترتيب عبارات بُعد

التسويق للخدمات الجامعية وفق الوزن النسبي وذلك بدرجة متوسط (٨٣.٢)، وهذا يدل على أن مراكز الابتكار وريادة الأعمال تستخدم غالبية الطرق المتاحة للتواصل مع المجتمع المحلي.

وبناءً على المتوسطات الحسابية والتباينات لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور وأبعاد القيادة الريادية بمراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات وأيضاً حساب الوزن النسبي لكل فقرة الذي تم على أساسه ترتيب الفقرات، والتي تظهر اهتمام مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالقيادة الريادية بشكل إجمالي، وأعلىها كان لُبعد الرؤية الإستراتيجية وأقلها لُبعد المبادرة أو الاستباقية، وهذا يدعو مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية إلى الاهتمام أكثر بالمبادرة أو الاستباقية لتحقيق إجمالي فوائد تطبيق القيادة الريادية بالجامعات.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادرة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية) وبين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بأبعادها (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية).

لاختبار الفرض الثاني وكذلك لتحقيق الهدف الثاني لا بد من دراسة العلاقة وقوتها بين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات (متغير تابع) والقيادة الريادية (متغير مستقل) باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد مدى قدرة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد R^2 وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها باستخدام معامل الارتباط، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٥).

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود حاضنات ومسرعات ...

د/ معتز طلحة محمد عبد الله

جدول رقم (٥): أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين القيادة الريادية بأبعادها وبين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات

المتغير	الانحدار	البواقي	مجموع المربعات	قيمة "F"	المعنوية
الرؤية الاستراتيجية	١١٢.٢٩	١٠٠.٣٨	٢١٢.٦٧	١٤٩.٦٥٩	٠.٠٠١
الإبداع التقني	٨٨.٤٧	١٢٤.٢	٢١٢.٦٧	١١٩.٣٨١	٠.٠٠٢
المخاطرة المحسوبة	٧٧.٨٤	١٣٤.٨٣	٢١٢.٦٧	١٠٣.٩١٦	٠.٠٠٣
المبادأة أو الاستباقية	٠.٨٥	٢١١.٨٢	٢١٢.٦٧	٣.٦٦٣	٠.٣١٦
التسويق للخدمات الجامعية	٩٣.٧٩	١١٨.٨٨	٢١٢.٦٧	١٢٧.٥٥٤	٠.٠٠٢
القيادة الريادية	٩٢.٠٩	١٢٠.٥٨	٢١٢.٦٧	١٢٤.٢٢٦	٠.٠٠٢

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق جودة النموذج وذلك لمعنوية تحليل التباين (مستوى المعنوية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٣ بإستثناء بُعد المبادأة أو الاستباقية أكثر من ٠.٠٥)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠.٤٣٣ أي أن القيادة الريادية بالجامعات تفسر ما يقارب ٠.٤٣ من التغيير في المتغير التابع (سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات)، كما يتضح للباحث من نتيجة التحليل الإحصائي السابق أن القيادة الريادية لها تأثير على سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات، ومما سبق يتضح قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

القيادة الريادية بالجامعات وسياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات، ورفض فرض العدم مما يدل على صحة الفرض الثاني، أما نموذج العلاقة فهو:
سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات = $1.358 + 0.517$
(القيادة الريادية بالجامعات)

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس القيادة الريادية يمكن التنبؤ بسياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات، كما أن كل زيادة قدرها وحدة واحدة من القيادة الريادية بالجامعات تزيد من قيمة سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بمقدار 0.517 .

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادرة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية) وبين البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية).

لاختبار الفرض الثالث وكذلك لتحقيق الهدف الثالث لا بد من دراسة العلاقة وقوتها بين البراعة التسويقية (متغير تابع) والقيادة الريادية (متغير مستقل) باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد مدى قدرة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد R^2 وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها باستخدام معامل الارتباط، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٦).

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود باحضان ومسرحات ...

د/ معتز طلحة محمد عبد الله

جدول رقم (٦): أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين القيادة الريادية بأبعادها وبين البراعة التسويقية

المتغير	الانحدار	البواقي	مجموع المربعات	قيمة "F"	المعنوية
الرؤية الإستراتيجية	٨٧.٨٣	١٢٤.٨٤	٢١٢.٦٧	١١٧.٧٥٧	٠.٠٠١
الإبداع التقني	٨٥.٤٩	١٢٧.٢٧	٢١٢.٦٧	١١٠.٦٤١	٠.٠٠٢
المخاطرة المحسوبة	٨٤.٤٣	١٢٨.٢٤	٢١٢.٦٧	١٠٨.٧١٦	٠.٠٠٠
المبادأة أو الاستباقية	٩٣.١٥	١١٩.٥٢	٢١٢.٦٧	١٢٥.٥٢٩	٠.٠٠٠
التسويق للخدمات الجامعية	٨٠.١٨	١٣٢.٤٩	٢١٢.٦٧	٩١.٩٤٨	٠.٠٠٢
القيادة الريادية	٨٦.١٣	١٢٦.٥٤	٢١٢.٦٧	١١١.٤٣٧	٠.٠٠١

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق جودة النموذج وذلك لمعنوية تحليل التباين (مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ و ٠.٠٠٢ وأن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠.٤٠٥ أي أن القيادة الريادية تفسر ما يقارب ٠.٤١ من التغيير في المتغير التابع (البراعة

التسويقية)، كما يتضح للباحث من نتيجة التحليل الإحصائي السابق أن القيادة الريادية لها تأثير على البراعة التسويقية، ومما سبق يتضح قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والبراعة التسويقية، ورفض فرض العدم مما يدل على صحة الفرض الثالث، أما نموذج العلاقة فهو:

$$\text{البراعة التسويقية} = 1.910 + 0.501 \text{ (القيادة الريادية)}$$

ويتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس القيادة الريادية يمكن التنبؤ بالبراعة التسويقية، كما أن كل زيادة قدرها وحدة واحدة من القيادة الريادية تزيد من قيمة البراعة التسويقية بمقدار 0.501.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بأبعاها (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية)، وبين البراعة التسويقية بأبعاها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية).

لاختبار الفرض الرابع وكذلك لتحقيق الهدف الرابع لا بد من دراسة العلاقة وقوتها بين البراعة التسويقية (متغير تابع) وسياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات (متغير مستقل) باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد مدى قدرة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع باستخدام معامل التحديد R^2 وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها باستخدام معامل الارتباط، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٧).

نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود حاضنات ومسرعات ...

د/ معتز طلحة محمد عبد الله

جدول رقم (٧): أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بأبعادها، وبين البراعة التسويقية

المتغير	الانحدار	البواقي	مجموع المربعات	قيمة "F"	المعنوية	
سياسة الاحتضان	١.٧٩	١٩٦.٧٤	١٩٨.٥٣	٢.٥٤٧	٠.٢٤٨	معامل الارتباط $R = ٠.٩٥$ معامل التحديد $R^2 = ٠.٩٠$
الدعم التمويلي	٧٦.٠٤	١٢٢.٤٩	١٩٨.٥٣	٦٨.٣١٥	٠.٠٠٢	معامل الارتباط $R = ٠.٦١٩$ معامل التحديد $R^2 = ٠.٣٨٣$ معامل الانحدار = ٠.٤٦٣ المقدار الثابت = ٢.٧٣٥
السياسات التسويقية	٦٤.٧٢	١٣٣.٨١	١٩٨.٥٣	٤١.٣٢٣	٠.٠٠٧	معامل الارتباط $R = ٠.٥٧٠$ معامل التحديد $R^2 = ٠.٣٢٦$ معامل الانحدار = ٠.٤٤٧ المقدار الثابت = ٣.٤٧٦
السياسات التدريبية	٨٦.٥٦	١١١.٩٧	١٩٨.٥٣	٨٨.٦٣٩	٠.٠٠٠	معامل الارتباط $R = ٠.٦٦٠$ معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٣٦$ معامل الانحدار = ٠.٥١١ المقدار الثابت = ١.١٨٤
سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات	٥٤.٤٠	١٣٣.١٣	١٩٨.٥٣	٦٦.٨٣٩	٠.٠٠٢	معامل الارتباط $R = ٠.٥٢٣$ معامل التحديد $R^2 = ٠.٣٧٤$ معامل الانحدار = ٠.٤٥٨ المقدار الثابت = ٢.٨٤٥

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق جودة النموذج وذلك لمعنوية تحليل التباين (مستوى المعنوية ٠.٠٠٠ و ٠.٠٠٧ بإستثناء بُعد سياسة الاحتضان أكثر من ٠.٠٥)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠.٣٧٤ أي أن سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات يفسر ما يقارب ٠.٣٧ من التغيير في المتغير التابع (البراعة التسويقية)، كما يتضح للباحث من نتيجة التحليل الاحصائي السابق أن سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات لها تأثير على البراعة التسويقية، ومما سبق يتضح قبول الفرض الرابع الذي ينص على أنه توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات والبراعة التسويقية، ورفض فرض عدم مما يدل على صحة الفرض الرابع، أما نموذج العلاقة فهو:

$$\text{البراعة التسويقية} = ٢.٨٤٥ + ٠.٤٥٨ (\text{سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات})$$

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات يمكن التنبؤ بالبراعة التسويقية، كما أن كل زيادة قدرها وحدة واحدة من حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات تزيد من قيمة البراعة التسويقية بمقدار ٠.٤٥٨.

تاسعاً: النتائج والتوصيات:

تتمثل نتائج الدراسة بمايلي:

١- تُطبق مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية أبعاد القيادة الريادية بالجامعات، حيث يظهر للباحث بعد تحليل الإستبيان وجود اهتمام لدى مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالقيادة الريادية بشكل إجمالي، وأعلىها كان لُبعد الرؤية الإستراتيجية وأقلها لُبعد المبادرة أو الاستباقية، وهذا يدعو مراكز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات الحكومية إلى الاهتمام أكثر بالمبادرة أو الاستباقية لتحقيق إجمالي فوائد تطبيق القيادة الريادية بالجامعات.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية كإجمالي (أي بجميع أبعادها مجتمعة معاً) وبين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات بأبعادها (سياسة الاحتضان، الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية)، كما يظهر للباحث من خلال تحليل الإستبيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، التسويق للخدمات الجامعية) بشكل منفرد أي كل بُعد لوحده وبين حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات، كما يتضح للباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المبادرة كأحد أبعاد القيادة الريادية وبين حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات وقد يعود ذلك إلى قلة أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، ولذلك لا بد من زيادة الجهود في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغييرات في طلباتهم والعمل عليها بشكل أكبر من الجهات الأخرى.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية كإجمالي (أي بجميع أبعادها مجتمعة معاً) وبين البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية)، كما يتضح للباحث من خلال تحليل الإستبيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة المحسوبة، المبادأة أو الاستباقية، التسويق للخدمات الجامعية) بشكل منفرد أي كل بُعد لوحده وبين البراعة التسويقية، وهذا يظهر مدى أهمية الربط بين تطبيق القيادة الريادية بأبعادها وبين التميز بالبراعة التسويقية.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات كإجمالي (أي بجميع أبعادها مجتمعة معاً) وبين البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية)، كما يتضح للباحث من خلال تحليل الإستبيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات (الدعم التمويلي، السياسات التسويقية، السياسات التدريبية) وبين البراعة التسويقية، كما يتضح للباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد سياسة الاحتضان كأحد سياسات حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات وبين البراعة التسويقية، وقد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بوجود سياسات تجذب المستفيدين من حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات، ولذلك لا بد من إيجاد سياسات تشجع كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها حاضنات ومسرعات الأعمال في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

ومن خلال نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات تمثلت في:

(١) تأطير مفهوم القيادة الريادية بالجامعات كأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل على نشره بشكل واسع، والعمل على زيادة الاهتمام أكثر بالمبادأة أو الاستباقية لتحقيق إجمالي فوائد تطبيق القيادة الريادية بالجامعات.

- ٢) زيادة الجهود في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغييرات في طلباتهم والعمل عليها بشكل أكبر من الجهات الأخرى، بالإضافة إلى إيجاد سياسات تشجع كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها حاضنات ومسرعات الأعمال في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٣) تعزيز ثقافة تحمل المخاطر أو المخاطرة المحسوبة لدى رؤساء وموظفي حاضنات ومسرعات الأعمال في طرح سياسات الاحتضان المبتكرة وتبنيها، والنظر إليها كوسيلة للنمو الريادي.
- ٤) عقد برامج تدريبية وورش عمل لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية، مع التركيز على تحسين الممارسات المتعلقة ببعد المبادرة وتمثل في تعزيز القدرة على الاستباقية والأخذ بزمام المبادرة ورؤية الفرص والعمل على استثمارها، بحيث تتحول إلى ميزة تنافسية، وفي نفس الوقت لا بد من امتلاك حلول استباقية لمواجهة المشاكل المتوقعة حدوثها.
- ٥) ضرورة وجود سياسات وحوافز تدعم حاضنات الأعمال ومشاريعها المحتضنة بهدف استقطاب المزيد من رواد الأعمال والمستثمرين، ويجب أن تستوعب هذه السياسات جميع القضايا التي تؤثر على أنشطة رواد الأعمال المحتضنين مثل اصدار التراخيص للشركات الناشئة، بالإضافة إلى فتح المجال للمستثمرين للتقديم على نشاط حاضنات ومسرعات الأعمال.
- ٦) إقامة علاقات وثيقة بين الحاضنات ومسرعات الأعمال من جهة وبين الجهات المشرعة لكل قطاع اقتصادي من جهة أخرى بحيث يتيح هذا التعاون آليات فعالة لدخول الشركات المحتضنة في هذه القطاعات ووصولها إلى الشركات المستهدفة.

المراجع:

- أحمد، أحمد محمود مصطفى، (٢٠٢٠) تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع ١٤، مج ١٠
- أيمن علي عمر، (٢٠١٠) "الصناعات والمشروعات الصغيرة"، دار المعارف، الإسكندرية، ص ٥٤، مصر.
- ال فيحان، عبدالهادي، (٢٠١٦) "دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة الأعمال"، مؤتمر علمي المشروعات الصغيرة بغداد العراق، ص ٧٠
- الأميري، فريد محمود عبدالله، (٢٠٢١) ، عوامل نجاح حاضنات الأعمال لتطوير ممارسات زيادة الأعمال في دولة الكويت، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مج ٤١، ع ١٤
- الجبار، سهير على. (٢٠١٨). القيادة الريادية مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، القاهرة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية، نظم التعليم ومجتمع لمعرفة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الدعدي، كاميليا بنت محمد مقبل، والزهراني، عبد الله بن أحمد بن سالم (٢٠١٩). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع وسبل التطوير". مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة (٢١١) ص ٢٦٥ - ٢٩١
- السبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض (أطروحة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا المملكة العربية السعودية.
- الشبراوي، عاطف إبراهيم. (٢٠٠٥)، حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠٠٥.
- الشطي، عواطف بنت حمدي، (٢٠٢١)، القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، مج ٣٧، ع ١١٤
- الغامدي، غزلاء محمد، (٢٠٢٠)، القيادة الريادية: المفاهيم المدركة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الباحة، ع ٢٥
- الغامدي، منال بنت أحمد، (٢٠٢١)، القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك العزيز: استراتيجية مقترحة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مج ١٣، ع ٣٤

- القحطاني، عبير. المخلافي محمد (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية - دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل عجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٤٠)، ٢١٦-٢٣٣
- النايض، امحمد المبروك والسعيد، هاني محمد، وعوض، أحمد، (٢٠٢١)، الدور الإداري لحاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على حاضنات الأعمال الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مح ١٢، ع ٢٤
- النومسي، جملة عبدالله صالح والبلوي، نادية خلف، (٢٠٢٢)، درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، ع ٢٠
- المومني، رياض عبد الله محمد و كنعان، عاليه أحمد، (٢٠٢٠)، دور حاضنات الأعمال في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الشركة الأردنية للإبداع، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة اربد الأهلية - عمادة البحث العلمي، مح ٢٢، ع ٢٤
- خاطر، سامح أحمد، (٢٠١٩)، أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة: الدور المعدل لعدم التأكد البيئي (دراسة ميدانية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية، مجلد ٢٦، عدد ٢، ٢٠١٩، ٢٧٣ - ٢٦٣
- خلف الله محمود إبراهيم (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية دراسة تطبيقية مجلة جامعة الأقصى، ٢١ (٢)، ٣٧٣-٣٢٨
- درويش، أحمد (٢٠٠٣) : نماذج عربية ناجحة لحاضنات المشروعات الصغيرة " حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية " الندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والصندوق الاجتماعي للتنمية القاهرة ٢٩-٢٧، ٢٠٠٣، القاهرة ص ٢.
- رزق، إيمان صلاح إبراهيم، (٢٠٢٠)، دور حاضنات الأعمال كآلية لدعم الاقتصاد الإبداعي في تمكين الشباب، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٨٧، ج ١
- شاهين نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، م (٢٠)، ع (١).
- شلوغل، كريستين (٢٠٠٦). إدارة المعلومات والمعرفة : أبعاد ومدخل ترجمة مفتاح م محمد دياب، مجلة العربية، ٦ (٣)، ١٨٣ - ٢٠٠.

- صادق، درمان سليمان، الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (٢٠٢١)، دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاع، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤١، ع ٤٤
- صلاح الدين، نسرين. (٢٠٢٠). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٢)، ٢٨١-٣٥٩
- عثمان، أنجم أحمد و زيادة، رانية محمد محمود، (٢٠٢١)، واقع حاضنات التقنية كآلية لتعزيز ركائز الاقتصاد المعرفي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على حاضنات التقنية التابعة لبرنامج بادر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤١، ع ٣٤
- عسيري، زهرة محمد (٢٠١٧) تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك خالد.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد، (٢٠٢٠)، هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٨، ع ٤٤
- على، قابوسه و كريم، سي لكل (٢٠١٦): جدلية حاضنات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد (٢)، ص ٢١-٧، ديسمبر .
- فريحات، محمد سلطان محمد سعيد، أبو قله، محمد عبد، (٢٠١٩)، أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة اسمائها في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن
- فيحات، وسن شادي، (٢٠١٩)، دور التعليم العالي في تأهيل حاضنات الأعمال في العراق: (واقع وتحديات) مع إشارة خاصة لدولة الإمارات العربية المتحدة، محله الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة - مركز دراسات الخليج العربي ع ٤٠
- قسقري، سارة بنت عبد الرحيم صوفي و الرابعي ريم، (٢٠١٦)، الحاضنات كأدوات مشاركة في مجتمع المعرفة المفهوم والأنواع والآليات وواقع تطبيقها بجامعة الملك عبد العزيز، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، السعودية، ع ١٧، م ١٦، ص ٣١-٥٢
- محمد عمر مصطفى (٢٠١٢) دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية دور الإدارة بالاستثناء دراسة استطلاعية لأراء عينة من القياجات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السلیمانیة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانیة.

- محمود ، ولاء محمود (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة ، مجلة كلية التربية بينها ، ٦ (١١٦) ، ١-٩٤ .
- معوض. فاطمة عبد المنعم محمد، الضويان. حصة عبد المحسن محمد، (٢٠٢٠)، فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، عمان ، الأردن، مج٧، ع ١ .
- منصورى، منى و بوعصيدة، رضا (٢٠١٧): حاضرات الأعمال كآلية لتدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مجلد (٤)، العدد (١)، ص ٢١٥-٢٠٣، يونيو، الجزائر .
- يوسف، شيرين. (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، ٧ (١٤) ، ١٢٣ - ٢٠٣ .
- هلال، شعبان أحمد، (٢٠٢٠)، تصور مقترح لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، مجلد ٧٦
- هندي جمال حامد. (٢٠١٨). حاضرات الأعمال ودورها في دعم ومساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة» المجلة العلمية للدراسات التجارية، مج ٩ ، ع ٢ ، جامعة قناة السويس.
- يونس داليا أحمد محمد و الهابيل وسيم إسماعيل، مقداد، محمد إبراهيم حسين، (٢٠١٧) ، واقع مسرعات الأعمال في زيادة فرص نجاح الشركات الريادية الناشئة في قطاع غزة: دراسة حالة مسرعة الأعمال Geeks Sky Gaza، كلية التجارة غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية (غزة)، ، فلسطين، غزة ٢٠٢٣-١
- Charles, A.; O'Reilly III & Michael L. Tushman. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Re- solving the Innovator's Dilemma", Research in Organizational Behavior, Volume 28, pp. 185-206.
- Gylling, Catharina; Elliott, Richard & Toivonen, Marja. (2012). "Co-Creation of Meaning as a Pre- requisite for Market-Focused Strategic Flexibility", European Journal of Marketing, Vol. 46 Iss 10, pp. 1283-1301.
- Gilmore, Audrey et al (2020): " questions of entrepreneurial marketing education: Perspectives of university educators", Journal of Business Research,(113), 189- 197.
- Hakala, H. (2011). "Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology,

entrepreneurial and learning orientations". International Journal of Management Reviews, 13(2), 199-217.

- Heirati, N., O'cass, A. & Sok, P. 2017. Identifying the resource conditions that maximize the relation between ambidexterity and new product performance. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(8): 1038-1050.
- Kim, N., Im S.,and Slater, S. (2013). "Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms". Journal of Product Innovation Management ,30(1):136- 153.
- Josephson, B. W.; Johnson, J. L. & Mariadoss, B. J. (2016). "Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and Financial Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science, 44 (4), 539-554.
- Laplume, André, (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and ex- ploitation over time in varying environments, the degree of Doctor Of Philosophy, Department of Business Administration, Asper School of Business, University of Manitoba.
- Leitch, C.M. and Harrison, R.T. (2018) Entrepreneurial leadership: a critical review and research agenda. In R. Blackburn, D. De Clercq, and J. Heinonen (eds), The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship. London: SAGE, pp. 15–37
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South African Journal of Education, vol.34, No.1
- Prange, Christiane & Bruyaka, Olga, (2016), "Better at Home, Abroad, OrBoth? How Chinese Firms Use Ambidextrous Internationalization Strategiesto Drive Innovation". Cross Cultural& Strategic Management, Vol.23 Iss2PP.306-339.

- Narayanan, V. & Jungyounn.K.(2019): The Institutional Context of Incubation: The Case of Academic Incubators in India, Cambridge University, VOL(15). Special Issus(3), Sptemper, Pp563-593.
- Ranjbar, H., Nejad, F. R., & Kiakojour, K. (2014). The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province. International SAMANM Journal of Business and Social Sciences, vol.2, No.3,
- Renko ,Maija ; El Tarabishy ,Ayman ; Carsrud, Alan L. & Brännback ,Malin (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, Journal of Small Business Management ,53 (1)
- Salem, M. (2014). "The role of business incubators in the economic development of Saudi Arabia", International Business and Economics Research Journal, 13 (4), PP. 853-860.
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. International Journal of Economics and Management, I (1) 47- 55J
- Szabo, Roland Zsolt. (2010). Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness in Hungary between 1992 and 2010, The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Strategic Management, Institute of Management, Corvinus University of Budapest.
- Tokgöz, E., Akatay, A. & Özdemir,S. 2017. Impact of ambidextrous marketing on market and financial performance. KnE Social Science, 1(2): 59-72.
- Walrave, B., Romme, A., Oorschot, K. & Langerak, F. 2017. Managerial attention to exploitation versus exploration:toward a dynamic perspective on ambidexter- ity.Industrial and Corporate Change, 26(6): 1145-1160.
- Xu, H.; Feng, Y. & Zhou, L. (2016). "Market Knowledge Development of Indigenous Chinese Firms for Overseas Expansion: Insights from

Marketing Ambidexterity Perspective", Asian Businesses in a Turbulent Environment, pp. 115-141. Palgrave Macmillan, London.

- Vorhies, D., Orr, M. & Bush, V. 2011. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(5): 736-756.
- Voss, G. & Voss, Z. 2013. Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. Organization Science, 24(5): 1459-1477.