جامعة بنغازي –كلية التّربية

مجلة كلية التربية ... العدد التاسع عشر ... ديسمبر 2025

مجلة كلية التربية العلمية

بحث بعنوان:

"حاضنة أعمال جامعة بنغازي من منظور إدارة التميز"

University of Benghazi Business Incubator from an Excellence Management "Perspective"

د. نبيلة علي عبد الله طاهر

أستاذ مشارك – كلية الآداب والعلوم قمينس

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

Dr. Nabila Ali Abdullah Taher

Associate Professor – College of Arts and Sciences, Qaminis

Department of Educational Administration and Planning

nabila.taher@uob.edu.ly

أ. مرعي عبد القادر مسعود الأوجلي

محاضر – بكلية الآداب والعلوم قمينس

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

Mr. Marai Abdelkader Masoud Al-Oujli

Lecturer – College of Arts and Sciences, Qaminis

Department of Educational Administration and Planning

mare.alwjali@uob.edu.ly

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة حاضنة جامعة بنغازي لأدوارها (التقنية، والمالية، و القانونية، والإدارية، والتجارية) من منظور إدارة التميز في مجال (التحسين والتطوير المستمر، وتنمية الموارد البشرية، والابتكار والابداع)، وكذلك تحديد العلاقة بين ممارسة حاضنة جامعة بنغازي لأدوارها ومجلات إدارة التميز، وتحديد دلالة الفروق في استجابات افراد العينة من الموظفين الاداريين حول حاضنة جامعة بنغازي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، مدة الخبرة)، وتكون مجتمع الدراسة من (1273) من الموظفين الاداريين بجامعة بنغازي وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ حجمها (297) موظف ، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم استخدام الاستبانة بو صفها أداة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات الدراسة تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون واختبار T وتحليل التباين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إنّ درجة ممارسة حاضنة الاعمال بجامعة بنغازي لأدوارها من منظور إدارة التميز حسب وجهة نظر الموظفين الاداريين بها كان منخفضا بشكل عام.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الحاضنة لأدوارها (التقنية والمالية، والقانونية، والإدارية، والتجارية) ومجالات إدارة التميز بجامعة بنغازي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة).

الكلمات المفتاحية : حاضنات الأعمال – منصات الابتكار وريادة الأعمال– إدارة التميز – التميز المؤسسي – جامعة بنغازي

Abstract:

This study aims to determine the degree to which the University of Benghazi incubator practices its roles (technical/financial/legal and administrative/commercial) from the perspective of excellence management in the areas of (continuous improvement and development/human resource development/innovation and creativity). It also aims to identify the relationship between the practices of the University of Benghazi incubator and the aspects of excellence management, as well as to determine the significance of differences in the responses of the sample individuals among administrative employees regarding the University of Benghazi incubator attributed to the variables of (gender/academic qualification/length of experience). The study sample consisted of (1273) administrative employees at the University of Benghazi, and a random sample of (297) employees was selected. Relying on the descriptive analytical methodology, a questionnaire was used as a tool for data collection. To analyze the study data, some statistical methods such as means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, T-test, and analysis of variance were utilized. The study reached a number of results, the most important of which are:

• The degree of the Business Incubator at the University of Benghazi in performing its roles from the perspective of the administrative employees was generally low. • There

is a strong positive correlation with statistical significance between the degree of the incubator's performance of its roles (technical, financial, legal, administrative, and commercial) and the fields of excellence management at the University of Benghazi. • There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) among the study sample based on the variables (gender/educational qualification/years of experience)

.Keywords: Business Incubators – Innovation and entrepreneurship platforms - Excellence Management.- Managing institutional excellence- University Benghazi

مقدمة:

تُعدّ الجامعة واحدة من أهم المحطات التي تولد فيها الأفكار الإبداعية والاختراعات، كما تُعدّ الجامعة واحدة من أهم المؤسسات التي يعهد إليها تخريج الكفاءات المسؤولة عن تطوير المجتمع والعمل على تنميته والمشاركة مع الاتجاهات العالمية والمعاصرة في تحقيق التقدم العلمي، ويشير الواقع المعاصر أنّ الجامعات هي الحاضنة الأساسية لرأس المال المعرفي بحكم تكوينها وطبيعة مهمتها، ليس لمجرد كونها آخر مراحل السلم التعليمي فحسب، بل لأنها تضطلع بمهمة تنمية الثروة الحقيقية للمجتمع وهي الطاقات البشرية، وذلك من خلال توجيه ودفع حركة الإبداع في المجتمع نحو أهدافها، التي ترسخها الجامعة على صعيد العمل العلمي ذي القيمة المجتمعية. (الحوت، الشاذلي،2007: 46)

وتُعدّ المعايير الدولية للتميز من أبرز الأساليب في العالم المعاصر التي اعتمدتها المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية في الإصلاح الإداري، وبخاصة المؤسسات الجامعية ومنها الأنموذج الأوروبي وحصدت بموجبه جوائز عالمية للتميز، وكذلك الأنموذج السعودي للتميز الذي تمكنت من خلاله الجامعات السعودية من تحقيق الميزة التنافسية والدخول بواسطته في المعترك العالمي للتميز. (الفحيلة، 2018)

وتعمل حاضنات الأعمال على جذب أصحاب الأفكار والمشروعات التي تقدم سلع وخدمات جديدة تسهم في خلق تنمية حقيقية ومتطورة داخل المجتمع، من خلال التكنولوجيا متعددة الاختصاصات وغالبًا ما تستعين المشروعات الصغيرة والناشئة من الخبرات التي تمتلكها الحاضنة لذلك وفي كثير من الأحيان يطلق على الحاضنة بمصنع ومعهد إعداد المشروعات. (الغول، الأحمر، 2021)

وكون الحاضنات تحتضن الأفكار الإبداعية فهي بذلك تُعدّ إحدى أساليب البحث عن التميز؛ لذا من المنطقي أن تتخذ من معايير إدارة التميز مرجعية لها وفي ضوء ذلك فإنّ الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد درجة توافر معايير إدارة التميز في حاضنات الأعمال.

- **مشكلة الدراسة:**

تُعدّ جامعة بنغازي من الجامعات العريقة بالدولة الليبية وهي سعت في السنوات القليلة الماضية إلى إحداث تغيير في نماذج عملها حتى تضمن مكانة ضمن التنافس الدولي والعالمي من خلال التميز العلمي والعملي ، حيث أنشأت حاضنة الأعمال، واستحدثت مسابقة أفضل بحث علمي متميز

على مستوى أعضاء هيأة التدريس، وبحوث التخرج لطلاب الكليات المختلفة بالجامعة ، وذلك خلال العام (2016 – 2017) كنوع من التميز في رأس مالها المعرفي وكان من ثمراته تحصلها على المركز الأول في التصنيف الإسباني الويبوماتركس للجامعات على مستوى ليبيا في (يوليو 2021)، ولكن هذا المركز لم يمنحها الأفضلية على المستوى العالمي إذ تحصلت جامعة بنغازي على الترتيب 161 عربياً، والترتيب 3715 عالميًا، وهذا يستوجب تحديد ضوابط للإدارة المتميزة بالجامعة على نحوٍ يحقق الأهداف المرجوة على المستويين المحلي والعالمي، وتتحدد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة حاضنة الأعمال بجامعة بنغازي لأدوارها (التقني، والمالي، والقانوني والإداري، التجاري) من منظور إدارة التميز؟
2. هل هناك علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة (0.05) بين حاضنات الأعمال بجامعة بنغازي وإدارة التميز من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الحاضنة لأدوارها من منظور إدارة التميز تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة)؟

- **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

- تناولها موضوع إدارة التميز، الذي يُعدّ من الموضوعات المهمة لدى العديد من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التنافس والتقدم والازدهار.
- تسهم الدراسة في تقديم وصفًا واقعيًا لحاضنة الأعمال في جامعة بنغازي، من خلال المعايير الدولية المعتمدة في مجال إدارة التميز.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في حاضنة الأعمال بجامعة بنغازي بشكل خاص، وكذلك كل من يبحث عن التميز من العاملين بجامعة بنغازي عامةً.
- تُعدّ الدراسة الحالية إضافة متواضعة للمكتبة في مجال إدارة التميز يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منها في البيئة المحلية.

- **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد درجة ممارسة حاضنة الأعمال بجامعة بنغازي لأدوارها من منظور إدارة التميز.

2. تحديد نوع ودرجة العلاقة الارتباطية بين حاضنات الأعمال بجامعة بنغازي وإدارة التميز من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعة.
3. معرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في ممارسة حاضنات الأعمال لإدارة التميز بين إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، و مدة الخبرة).

- **حدود الدراسة:**

تقتصر الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين بكليات جامعة بنغازي الواقعة ضمن حدود مدينة بنغازي، ويستثنى من ذلك كليات الفروع، خلال العام الجامعي (2024–2025).

- **مصطلحات الدراسة:**

إدارة التميز: " هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتطورة في أدائها عن باقي المنافسين ، وذلك بتوافر القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات ، والمهارات، والقدرات ، والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة، وينعكس على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجيات الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعيًا لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات أطراف العلاقة بالمؤسسة كافة، بل تفوق متطلباتها وتوقعاتها " (شهاب ،2014 : 79).

وتُعرّف إجرائياً: هي مجموعة الأنشطة التي تنظمها حاضنة الأعمال بجامعة بنغازي، من أجل تحقيق درجة عالية من التميز يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين في ضوء مجموعة من المعايير التي تضمن التميز ، وذلك كما ستقيسه أداة الدراسة.

حاضنة الأعمال:" هي عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع". (طاهر ، وعبد الحسين2012:49)

وتُعرّف إجرائياً: بأنها عبارة عن المؤسسة التي أنشأتها جامعة بنغازي عام 2019، التي تمارس مجموعة من الأدوار (تقنية، و ومالية، و وقانونية، و وإدارية، وتجارية) تهدف من خلالها العمل على تحقيق أهداف الجامعة .

الإطار المفاهيمي للدراسة:

أولاً: إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي:

إدارة التميز من الحقول المهمة والمتطورة التي تقدم توجيهات مستقبلية تحكم مسار المنظمات، فامتلاك مقومات إدارة التميز هو السبيل الوحيد لبناء المنظمات على أسس متفوقة وتحقيق قدرات عالية

في مواجهة التغيرات لا سيما في مؤسسات التعليم العالي؛ لذا سوف يتم تسليط الضوء على هذا المفهوم ضمن بيئة التعليم العالي.

- **مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي: (عبد العال،2020)**

أحد التحديات التي تواجه تحديد التعريف للتميز في التعليم العالي هو ارتباطه بالجودة وبخاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية ، إلا أنّ بعض الدراسات قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات مهمة و دقيقة، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد يشتمل الجودة، و لكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي و التغيير في بيئة العمل الكلية، كما أنّ الجودة في التعليم العالي كانت دائما تركز على النواحي الأكاديمية، فاستنادًا إلى بحوث أجراها المعهد البريطاني للجودة في عام (1998)، قد أشارت إلى أنّ معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الأكاديمية فيما يتعلق بالجودة ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجودة في النواحي الأخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتزام بالجودة في نواحي المؤسسة كافة.

عند تقديم تعريف لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكانت أكاديمية أو إدارية أو بحثية أو خدمية فهو أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل وإدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل.

عند تعريف إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بُدّ من الإشارة إلى مجموعة من الأبعاد التي حدد الباحثون بعضها في الآتي:

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط.
- التطور المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة يخلق ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة تعمل على تنمية العملية التعليمية وخلق تغذية راجعة تدعم أفراد المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطور المستمر.
- التركيز على التنوع والاختلاف في البنية الثقافية لمدخلات العملية التعليمة، وتوظيفها على نحو يمكن المؤسسة من تطوير أدائها.
- مجتمع ترحيبي يشجع كل أفراده باتجاه ما يُسمّى بالمؤسسة التعليمية.

- **أهمية إدارة التميز في التعليم العالي:**

إذ كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام فإنّ قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي

تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، فالاهتمام بتطوير التعليم العالي وصولا إلى التميز يعود إلى الأسباب الآتية: (قبطان ،2010: 12)

- تزايد نسبة التحاق الطلاب بمؤسسات التعليم العالي على اختلاف أنواعها عالميًا.
- النجاح الاقتصادي يتحقق من خلال إعداد قوى عاملة ذات كفاءة عالية، وهو ما يتطلب برامج تعليمية وتدريبية رائدة تُمكّن الطالب من توجيه مساره التعليمي بوعي، لا أن يُقاد فيه دون إدراك.
- تشهد المؤسسات التعليمية تزايدًا في حدة التنافس، سواء في جذب الطلاب أو في الحصول على الدعم المالي من الحكومات، أو من الشركات الكبرى، أو حتى من الوكالات الدولية المانحة.
- الاتجاه في جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحث على ضرورة تقويم الأداء ووضع نضم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية.
- إدارة تميز التعليم العالي في العالم: إيماناً من دول العالم بانه المفتاح للبقاء والارتقاء إلى مستوى العالمية، ووسيلة للنهوض بالاقتصاد الكلي للمنافسة العالمية. (شرف، 234:2013)

فذهب الكثير منها إلى تصميم نماذج تستخدم كآليات لتشخيص حالة المؤسسات وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها والخطوات اللازمة لتحقيق التميز المستمر، ويعدّ التعليم العالي كباقي القطاعات وعليه ما ينطبق على القطاع الصناعي والتجاري وغيرها إلا أنّ له خصوصيته باعتباره قطاع أكاديمي غير ربحي (عبد الله وآخرون ،67:2013).

- **معايير إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي:** هناك نماذج عالمية لقياس إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، بعضا منها تم الاعتماد عليه في الجزء العملي للدراسة، هي:

– **التحسين والتطوير المستمر**، إذ تسعى المؤسسات إلى تحسين وتطوير أنظمتها وهياكلها ومجالاتها اهتماماتها لتتمكن من تحقيق التميز الذي يضمن استمرارها وديمومتها.

– **تنمية الموارد البشرية**، ويتضح ذلك في قدرة المؤسسة على تطوير استراتيجية التميز، وتوفير بنية تحتية داعمة للعمل، وقدرتها على استقطاب الكفاءات والإبقاء عليها، تطوير العاملين بالبرامج التدريبية وقياس أثر البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملين.

– **الإبداع والابتكار**، تبني ثقافة توظيف الإبداع والابتكار، وحماية حقوق الملكية الفكرية وتشجيع الأفكار المبدعة وتسويقها، **وهذه المجالات الثلاثة الاولى التي تم الاعتماد عليها في الجانب الميداني من الدراسة.**

كما أنّ هناك العديد من المعايير لكن لم يتم استخدامها في الجانب العملي، وتمثل بشكل رئيس معايير الاعتماد المؤسسي، هي:

- **القيادة المحفزة**، ويتطلب تحقيقها تبني العمل التشاركي في اتخاذ القرار، والتحفيز وسرعة التواصل وتفويض الصلاحيات وتبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسة.
- **التقييم والتقويم الذاتي**، يعكس ذلك حرص المؤسسة على مراجعة أوضاعها بصفة مستمرة، وتحديد مواطن القوة والضعف فيها، واتباع الجودة في عمليات التقييم الخارجي، وتصحيح السلبيات وتحقيق التنمية المستدامة على نحو متكامل.
- بناء وتنمية العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحيطة كافة، التي تربطها بها علاقات تأثير وتأثر، مما يساعد المؤسسة على بناء قيمة مضافة من خلال أعمالها في ضوء رغبات المستفيدين من خدماتها.
- **التأثير في المجتمع**، حيث تقاس قدرة المؤسسة على تحقيق التميز من خلال قدرتها في التأثير في المجتمع المحلي والدولي.
- **التركيز على الانشطة ذات القيمة المضافة**، يعتمد على تحقيق المؤسسة للعوائد المادية والمالية والاجتماعية. (القيسي،2011)

ثانياً: حاضنات الأعمال:

إنّ حاضنات الأعمال من منظور تاريخي يرجع بداياتها إلى المشروع الذي إقامته الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية نيويورك عام (1959)، الذي عرف بمشروع التصنيع، الذي يمثل مركز للأعمال لتقديم النصائح لمن يطلبها من الراغبين بإنشاء مشاريع صناعية.

أنشأت بوصفها مرحلة أولى هيأة للمشروعات الصغيرة وصل عددها إلى (20) حاضنة في عام (1984)، تزايد عدد هذه الحاضنات بشكل ملحوظ في عام (1985) عندما أنشأت الجمعية الامريكية لحاضنات الأعمال برعاية رجال أعمال المؤسسات الصناعية الأمريكيين، وفي عام (1986)بلغ عدد الحاضنات المساهمة في الجمعية الامريكية لحاضنات الأعمال(800) حاضنة؛ منها (375) حاضنة تكنولوجية، هذا وتطورت الحاضنات الصناعية في الولايات المتحدة الامريكية لتشمل ولاية كاليفورنيا، نيويورك، أوهايو، وبنسلفانيا لتشكل ريادة الأعمال الصناعية في الولايات المتحدة.

أما المرحلة الثانية لحاضنات الأعمال فقادتها المبادرة البريطانية عام (1964) عندما حثت الحكومة الجامعات على ارتباطها بالمشروعات الصناعية من أجل الاستثمار في التكنولوجيا ونقلها وفي عام (1969) تم التوسع في الصناعات القائمة المعرفة، وفي عام (1970) قامت جامعة ترينيتي بإنشاء

أول حاضنة أعمال أنظمت إليها العديد من الشركات حيث بلغ عددها عام (1973) نحو (350) شركة تكنولوجية.(القطروني،2024)

وامتدت المرحلة الثالثة من أواخر عام (1999) لغاية الآن بعد أن ظهرت الحاضنات الافتراضية أو حاضنات الإنترنت أو حاضنات دون جدران؛ ويقصد بحاضنة الإنترنت "منظمة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج" إلا إنها بالوقت نفسه امتازت، بمستويات عالية من المخاطرة وارتفاع معدلات الفشل، ويقدم هذا النوع من الحاضنات جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوافر في الأنواع الأخرى من الحاضنات، ويتركز نشاطها في التطوير أو الاستشارة (الغول والأحمر،2021)

- **مفهوم حاضنات الأعمال:**

تعددت تعريفات حاضنات الأعمال، نذكر منها:

حاضنات الأعمال " مؤسسات متخصصة تهدف إلى تسريع نمو ونجاح المشاريع الريادية، من خلال توفير منظومة متكاملة من الموارد والخدمات الداعمة، تشمل المساحات التشغيلية المناسبة، وخيارات التمويل، وبرامج التدريب، والخدمات اللوجستية والإدارية، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى شبكات العلاقات المهنية والاستثمارية".

وهي: "هو بيئة داعمة توفر للمبادرين الراغبين في إنشاء مشاريع صغيرة مجموعة من الخدمات الفنية والإدارية، إلى جانب التجهيزات والتسهيلات اللازمة، وذلك تحت إشراف متخصصين ذوي خبرة في مجالات متعددة".

كما تُعرّف بأنها:" تمثل الحاضنة مرحلة انتقالية تربط بين انطلاق النشاط التجاري وبداية نموه، حيث تُوفّر للمبادرين الدعم المعرفي والفني، إلى جانب الأدوات والموارد الضرورية التي تعزز فرص نجاح المشروع واستدامته".(سماي،2010:130)

- **أنواع الحاضنات:**

تختلف أنواع الحاضنات باختلاف المهام والاهتمامات التي تسعى الحاضنة إلى تنفيذها، وكذلك باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمنطلق أو الأساس الذي تم التقسيم بناء عليه.

ولكن أبرز تقسيم لأنواع الحاضنات هو ذلك التقسيم الذي يقسمها بناء على الوضع القانوني لهذه الحاضنات حيث تقسم إلى ما يأتي:

- **حاضنات حكومية:** هي الحاضنات التي يتم إنشائها وتمويلها عن طريق الأجهزة الحكومية بالدولة وغالباً ما تسعى الحاضنة فيه إلى إعانة البطالة وتحقيق تنمية اقتصادية للمجتمع المحلي.
- **حاضنات القطاع الخاص:** هي حاضنات ينشئها ويمولها القطاع الخاص وهو يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف استثمارية ذات طبيعة ربحية، تركز بشكل رئيس على نقل التكنولوجيا واستحداثها.
- **حاضنات خليطة:** يشترك في تمويلها المنظمات الحكومية والجهات الخاصة، وغالبا ما يكون تمويل إنشاء الحاضنات من قبل الحكومة، بينما يوفر القطاع الخاص الاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى تمويل المشروعات.
- **حاضنات تمول من بعض المؤسسات الدولية الخاصة:** تسهم الجمعيات، والمؤسسات الدولية، والغرف التجارية في دعم وتطوير مشاريع محددة أو صناعات تقليدية متخصصة، كما تركز جهودها على توفير فرص عمل تستهدف شرائح اجتماعية معينة، بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن نطاقات محددة.
- **حاضنات مرتبطة بالجامعات والمعاهد التعليمية:** هي حاضنات أعمال تكنولوجية وتنشئها الجامعات والمعاهد التعليمية العليا، لها نفس أهداف الحاضنات الحكومية والخليطة، وقد ترتبط بأهداف تكنولوجية (مثل التقنية الحيوية، وتقنية المعلومات وبالتالي اختلفت أنواع الحاضنات؛ لأنّ فترة عملها لتقديم الدعم للمشاريع محدودة ويمكن أن تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات حسب طبيعة الخدمات التي تقدم. (طاهر، عبد الحسين،49:2012)

- **أدوار الحاضنات:**

هناك أدوار تقع على عاتق الحاضنات والتي من خلالها تضمن نجاح المشاريع المنتسبة اليها، وذلك لتحقيق أهم أهدافها وهي نمو وتطوير الشركات الناشئة وتفادي تعرض هذه المشاريع لمخاطر الفشل وذلك من خلال تقديم الدعم المالي والدعم التقني والدعم التجاري وكذلك الدعم القانوني؛ لذلك نستطيع تلخيصها في مجموعة الأدوار التي تقدمه الحاضنات لمثل هذه الشركات الناشئة التي تسهل بدء المشروع.

- **الدور المالي للحاضنات:**

تهدف الحاضنات الى رفع المستوى الاقتصادي بتوفير ما يحتاجه المجتمع من خدمات او سلع وذلك بتوفير البنية التحتية من المشروعات الصغيرة المغذية للمشروعات المتوسطة والكبيرة وذلك بتنمية

افراد المجتمع لجعلهم أفراد منتجين ومساهمين في تطوير المجتمع ذلك يسهم في زيادة دخل الفرد وزيادة ميزانية الدولة من خلال ما تدره هذه المشاريع المحتضنة من موارد مالية.

وأيضا يمثل التمويل دور مهم وحاسم في النهوض بالمشاريع الصغيرة وفي ديمومتها ومنع التأثيرات السلبية عليها وتقليل المخاطر المالية التي قد تتعرض إليها في بداياتها، فالحاضنات تسهم في تسهيل القيود الائتمانية مما يمنع تقليل كمية رأس المال المتدفق ويعمل على زيادة حجم الأعمال المتبناة في الشركة.

- **الدور التقني للحاضنات:**

يُعدّ تطوير ودعم الشباب من أهم الأهداف التي تسعى إليه الحاضنات، وتسخير التكنولوجيا في إظهار الأفكار الإبداعية في مشاريع الشباب المحتضنة، من خلال الدور التقني الذي تقدمة الحاضنات تستطيع إقامة تنمية تكنولوجية وتنشيط البحث العلمي وذلك بربط أصحاب الأفكار الإبداعية والأكاديميين والباحثين بالجهات الممولة لهذه المشاريع.

- **الدور التجاري للحاضنات:**

الدور التجاري الذي تقدمة الحاضنات لأصحاب المشاريع هو ما يساعد على إنعاش النمو الاقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق دعمها للشركات الناشئة وتطوير نشاطها التجاري وتقديم المشورة والإرشادات لهم في كيفية تأسيس الشركة والتخطيط وتوضيح النواحي التسويقية كذلك وتوضيح طرائق التمويل وتسهيل الحصول عليها.

- **الدور القانوني للحاضنات:**

لحاضنات الأعمال دور قانوني يسهم في فهم التشريعات والسياسات التجارية والمالية وتوظيفها في تسهيل عمل منتسبين الحاضنة، وأنّ الحاضنات تسهم في تسريع الحصول على الموافقة على القروض البنكية أو التمويل للأعمال التجارية، كذلك يحصل رائد الأعمال على المساعدة فيما يتعلق بالملكية الفكرية للمنتجات أو العلامات التجارية، وبشكل عام تساعد الحاضنات على إكمال المتطلبات التنظيمية كالرخص والرسوم التي تفرضها الجهات التنظيمية الحكومية.(الزركوش ،طلال، 2017)

- **الجامعة وحاضنات الأعمال:**

إنّ حاضنات الأعمال الجامعية تمثل نوع من أنواع الشراكة المجتمعية بين الجامعة والمجتمع المحلي والدولي، إذ تسعى الجامعة من خلال هذه الشراكة إلى تعزيز خدمة المجتمع وسد متطلبات سوق العمل من خلال مخرجاتها.

وتمارس الجامعات دورًا مهمًا في تنمية رأس المال المعرفي من خلال تبني الأفكار الإبداعية للطلاب وأعضاء الهيأة التدريسية وتحويلها إلى مشاريع ريادية تسهم في حلحلة التحديات التي تواجه القطاعات المختلفة في ظل التنافسية العالمية، إذ تمثل الجامعات حلقة وصل بين الجامعة والقطاع الصناعي، وهي بذلك تستطيع امتلاك المعرفة التكنولوجية التي تعد من أكثر التحديات من حيث الحدة التي تواجهها القطاعات الصناعية المختلفة سلعية كانت أم فكرية وخدمية.(فودة، 2024)

ويمكن بيان أهمية الحاضنات الجامعية نفسها كما يلي:

- وسيلة لتعزيز تنمية المشاريع التي تستفيد من عالم الأعمال وذلك بدعم الموارد العلمية والتكنولوجية التي تقدمها الجامعات والمعلومات الموجهة من عالم الأعمال يمكن أن تؤثر إيجابيًا على الأنشطة والبرامج الجامعية.
- المساعدة في تطوير منظومة الجامعة وتوجيهها نحو المنافسة التجارية محليًا ودوليًا حيث تشكل الحاضنة أسلوب مثالي لترجمة إسهامات الباحثين وتحويليها إلى إنتاج فكري والعمل على توطينه والمحافظة عليه.
- تُعدّ أداة رئيسة لحل مشكلات التمويل، ودعم البحث العلمي، وتحسين أساليب التدريس المرتبط بسوق العمل، وتحسين سمعة الجامعات، ومواجهة مشكلات زيادة التدفق الطلابي على الجامعات مقابل نقص الإمكانات.
- توظيف التكنولوجيا واستخدامها في المشاريع الإنتاجية وبخاصة تلك التي تعتمد بشكل مباشر على الأفكار الإبداعية لرأس المال البشري في مسارات البحث العلمي. (أروس، أحمد، 2013: 233)

وخلاصة القول: إنّ إدارة التميز تم استخدامها من قبل مؤسسات التعليم العالي وفق معايير دولية وتسعى من خلال هذه المعايير إرضاء أصحاب المصلحة وتحقيق التنافسية، وكذلك حاضنات الأعمال أنشئت من أجل تبني الأفكار المبدعة وتسويقها، وما هي إلا عملية استقطابية وتحفيزية للنهوض بالجامعة وتحقيق الجودة فيها.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة علي (2020): هدفت إلى تسليط الضوء على حاضنات الأعمال ودورها الفعال في تحقيق ريادة الأعمال ودعم رواد الاعمال بمنتهى الفاعلية؛ وهذا من خلال توضيح ماهية حاضنات الأعمال ودورها الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع وبالتالي رفع معدلات الرفاهية بالمجتمع من خلال تحقيق التنمية الاقتصادية؛ ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنّ حاضنات الأعمال تُعدّ داعمًا

رئيسًا لرواد الأعمال وللتنمية الاقتصادية، التي لا بُدّ من تبني فكر ودعم حاضنات الأعمال لتحفيز رائدي الأعمال على النجاح المستمر.

في حين تطلعت **دراسة عمارة (2020):** إلى العمل على تحديد دور مؤسسات حاضنة ريادة الأعمال وأهميتها الأساسية في تنمية المجتمع المحلي ومدى قدرتها في خدمة جميع مؤسساته من خلال تشجيع الطلاب الخرجين على تبني فكرة عمل مشروعات رائدة وابتكارية تحقق أحلامها على أرض الواقع وكذلك زيادة القدرة التنافسية للمشاريع بما يعزز دور القطاع الأهلي في زيادة الناتج المحلي ومن ثم مساهمته في خلق المزيد من فرص العمل وزيادة معدلات الناتج القومي من خلال المشروعات الرائدة وقد قامت باستخدام منهج المسح الاجتماعي الوصفي التحليلي المناسب للعينة العشوائية التي تم اختيارها وقد كانت عينه الدراسة تشمل مجموعة مشاريع صغيره.من أهم نتائج الدراسة ضرورة متابعة الاهتمام الحكومي بمؤسسات حاضنات ريادة الأعمال لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

بينما قامت **دراسة ياسين وميرو (2020):** باستطلاع آراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في عدد من منظمات الأعمال في مدينة دهوك والبالغ عددهم (44) فرداً وتمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبانة، التي تم تحليل بيانتها عن طريق المؤشرات الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم التربوية (SPSS)، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هناك ارتباط وتأثير لمتغير حاضنات الأعمال على التميز التنظيمي، وأن تسعى المؤسسات المختلفة إلى ضرورة جذب وتبني الأفكار المبتكرة والأعمال الإبداعية الريادية.

بينما سعت **دراسة : سليم ومتولي (2021):** إلى دراسة أثر تجارب بعض الدول الأجنبية في الجامعات المنتجة وعلاقتها بالحاضنات البحثية والعمل على الاستفادة منها في الجامعات المصرية ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل هذه الخبرات بغية الوصول لأوجه الاستفادة من ذلك وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك اهتمامًا كبيرًا بالجامعة المنتجة في كثير من الدول المتقدمة وبخاصة في قدرتها التنافسية والاستفادة من الحاضنات والكراسي البحثية، التي توليها اهتمامًا كبيرًا وتسهم في نموها ذاتيا، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه بالتعليم الجامعي المصري التقليدي نحو التحول إلى الجامعة المنتجة والكراسي البحثية وتحقيق الاستفادة منها في التمويل الذاتي لها في الوقت الذي تعاني منه الجامعات المصرية من قلة التمويل الحكومي.

كما وتناولت دراسة الراشدي (2022): وضع مؤسسات التعليم العالي في قلب النظام البيئي لريادة الأعمال لها تأثير في أن تكون أكثر نشاطًا من حيث البحث والتطوير، التي تكون عن طريق تواجد الحاضنات في قلب المؤسسات التعليمية المستوحى من حاضنات ريادة الأعمال في العديد من الجامعات ولتحقيق هذا الهدف والخروج بالفائدة من هذا البحث تم إجراء دراسة استكشافية حيث تم توجيه

الاستبانة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي والفاعلين في النظام الريادي من المجتمع الخارجي بمختلف مجالاتهم، وبلغ حجم العينة 200 مبحوثا، توصلت الباحثة من خلال إجابات المبحوثين الذين استجابوا لأسئلة الاستبانة أنّ وجود الحاضنات في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان تلعب دوراً في تطوير روح الريادة وتطوير الإلهام والفكرة للمنتسبين لهذه الحاضنات وبالأخص الطلبة المتواجدين فيها وهذا ما يساعد على التطوير من المجال ريادة الأعمال الذي يسهم في رفع اقتصاد البلاد، كما اتضح وجود علاقة تأثير قوية بين محاور الدراسة الاربعة و سيتم إثارة حوارات مهمة في هذه الدراسة المتعلقة بكيفية جعل كل من الجامعة ومؤسسات التعليم العالي نظام بيئي مصغر في مجال الريادة عن طريق حاضنات الأعمال في هذه المؤسسات وأن تكون قادرة لخلق جيل جديد من الشركات الناشئة.

بينما دراسة **Karahan** (2024): سعت إلى استكشاف كيف يمكن للجامعات الريادية المستدامة أن تتحول من خلال حاضنات الأعمال الجامعية، وذلك عبر دمج مبادئ الاستدامة في نماذج الحاضنة، وآليات التشغيل، والأهداف الاستراتيجية تتناول الدراسة حالات من ألمانيا، وتستخدم منهجية تحليل نوعي لفهم كيف تؤثر هذه التحولات على الابتكار، ريادة الأعمال، والروابط بين الجامعة والصناعة، واعتمدت الدراسة على تحليل نوعي متعدد الحالات، شمل مقابلات معمقة وتحليل وثائق داخلية لحاضنات جامعية ألمانية. تم استخدام إطار نظري يجمع بين ريادة الأعمال المستدامة ونظرية التحول المؤسسي.

وأظهرت النتائج أنّ دمج الاستدامة في الحاضنات الجامعية لا يعزز فقط الأثر البيئي والاجتماعي، بل يُعيد أيضًا تشكيل دور الجامعات بوصفها محركات للتنمية المستدامة وريادة الأعمال المجتمعية. كما أنّ الحاضنات التي تتبنى الاستدامة تُظهر قدرة أعلى على بناء شبكات تعاونية طويلة الأمد مع الجهات الفاعلة في المجتمع.

وتسهم الحاضنات الجامعية المستدامة في تعزيز الابتكار المسؤول، وتوفير بيئة داعمة لرواد الأعمال الاجتماعيين، وتوسيع نطاق تأثير الجامعات خارج حدودها الأكاديمية التقليدية.

أما دراسة Rosado (2024):هدفت إلى الكشف عن إسهامة حاضنات الأعمال الجامعية تسهم في دعم رواد الأعمال الشباب من خلال توفير بيئة تعليمية وتجريبية تساعدهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتطبيق.

تركّز الدراسة على الحاضنات الجامعية بوصفها مراكز استراتيجية لتطوير المهارات الريادية، وتعزيز الابتكار، وربط التعليم العالي بسوق العمل، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي تضمنت العينة عددًا من الحاضنات الجامعية النشطة، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من رواد الأعمال الشباب الذين تلقوا دعمًا مباشرًا من هذه الحاضنات، إلى جانب تحليل وثائق تشغيلية وتقارير داخلية.

وأسفرت النتائج عن أنّ الحاضنات الجامعية تلعب دورًا حاسمًا في تمكين الشباب من دخول عالم ريادة الأعمال، من خلال توفير التدريب، التوجيه، الدعم المالي، والمساحات المشتركة، كما أنّ وجود الحاضنة داخل الجامعة يعزز من فرص التعاون بين الطلاب والأساتذة والقطاع الخاص، ويخلق بيئة محفزة للابتكار والتجريب.

وتناولت **دراسة Hassan** (2024): تحليل العلاقة بين الجامعات وحاضنات الأعمال (BIs)، وتحديد كيف يمكن للطلاب والباحثين العلميين ورواد الأعمال الاستفادة من هذا الترابط، تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي، وتستند الدراسة إلى فحص نموذج قدمه المؤلف يتعلق بتعزيز الجوانب والنتائج الريادية من خلال حاضنات الأعمال الجامعية (UBIs)، استنادًا إلى دراسات نظرية وتجريبية واسعة، كما تم استخدام المنهج الوظيفي البنيوي للتحقيق في العلاقة بين متغيرين، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ النظام التعليمي يخلق بيئة مواتية تمكّن الشباب من تطوير عقليتهم من موظفين إلى أصحاب أعمال، و يُعدّهم لتحسين المهارات والمعرفة اللازمة لخلق وظائف، وتُعدّ حاضنات الأعمال الجامعية أحدث جوانب تطور الحاضنات.

وعملت دراسة: كمال والبارموسي (2025): على استكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية بين حاضنات الأعمال والإبداع الريادي، مع التركيز على حاضنة جامعة المسيلة التي تحتضن 59 مشروعًا واستخدمت الدراسة استبانات إلكترونية بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة تضم 39 مفردة، وباستخدام المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة، ومن نتائج الدراسة أنّ هناك ارتباطية موجبة بين دور الحاضنة وتعزيز الإبداع، بالإضافة إلى ذلك، كما أنّ هناك فروقًا دالة إحصائيا بين فترة الاحتضان وما بعدها في تأثير الخدمات التي تقدمها حاضنة جامعة المسيلة (الإدارية، ,المالية، التسويقية، والفنية، ,اللوجستية) على تعزيز الإبداع الريادي.

– مناقشة الدراسات السابقة وكيفية استفادة الدراسة الحالية، منها:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها هذه الدراسة في أهدافها والمشكلات التي تصدت لعلاجها، والتساؤلات التي أجابت عنها وما حققتهُ من نتائج علمية وعملية، وفقاً لما يأتي:

- تناولت دراسة عمارة (2020) دور حاضنات الأعمال في تحقيق ريادة الأعمال في المنظمات الحكومية، بينما تناولت دراسة ياسين وميرو(2020) دور حاضنات الأعمال في تنمية المجتمع المحلي، وركزت دراسة سليم ومتولي(2021) على رصد خبرات الدول الاجنبية في الجامعات المنتجة وعلاقتها بالجامعات البحثية، وكذلك دراسة الراشدي 2022 تناولت في دراسة استكشافية دور حاضنات الأعمال في تطوير الريادة في مؤسسات التعليم العالي، بينما دراسة

Hassan(2024) وكمال والبارموسى(2025) اهتموا بدراسة العلاقة بين حاضنات الاعمال والإبداع الريادي في الجامعات.

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ياسين وميرو(2020) ودراسة كمال والبارموسي(2025) في منهج البحث المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي ،إلا أنّ معظم الدراسات السابقة طبقت المنهج الوصفي النظري، اذ طبقت الدراسة الحالية ودراسة كمال والبارموسي(2025) الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات ، بينما دراسة ياسين وميرو(2020) استخدمت استطلاع الرأي لجمع البيانات ، ودراسة Karahan (2024)استخدمت التحليل النوعي متعدد الحالات.
- وقد أفادت الدراسات والأبحاث السابقة في كثير من الجوانب منها: قادت الدراسات والأبحاث السابقة إلى كثير من الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ حيث وفّرت قائمة من المراجع العربية المرتبطة بالموضوع، و أسهمت في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، كما أسهمت أيضاً فيما أشارت إليه حول موضوع الدراسة في تحديد نقطة البدء التي ينطلق منها البحث حول دراسة حاضنات الأعمال في ضوء معايير إدارة التميز بجامعة بنغازي.
- **منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:**

- **منهج الدراسة:**

سعت هذه الدراسة إلي تحديد درجة ممارسة حاضنة أعمال جامعة بنغازي لأدوارها من منظور إدارة التميز، وتحديد مدى الارتباط بين دور الحاضنة ومجالات إدارة التميز؛ لذا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجًا مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة، الذي يقصد به :" طريقة علمية تسعى إلى جمع البيانات المعلومات عن المشكلة المدروسة والعمل على تحليلها، ووصفها وتبويبها وتقديم قدرًا من التفسير والتقييم لهذه البيانات باستخدام أدوات جمع بيانات مناسبة ترتبط بالظاهرة محل الدراسة، وأسلوب إحصائي دقيق يزيل الغموض الذي يحيط بالظاهرة".(رجاء ،183:2011)

- **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإداريين لكليات جامعة بنغازي الواقعة ضمن الحدود الجغرافية والإدارية لمدينة بنغازي والبالغ عددهم (1273)، منهم (562) ذكر، وعدد (711) أنثى حسب الإحصائية الواردة من مكتب (الشؤون الإدارية) لجامعة بنغازي.

- **عينة الدراسة:**

يقصد بعينة الدراسة: بأنها جزء من المجتمع المدروس ويشترط العمل على اختيارها بطريقة علمية صحيحة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي سحبت منه". (المحمودي،2019: 160)

ومن أجل ضبط اختيار العينة ولكي تتناسب مع أهداف الدراسة تم وضع شروط اساسية منها:

- أن تكون الكلية واقعة ضمن الحدود الجغرافية والإدارية لمدينة بنغازي.
- أن يكون الموظف بالكلية موظفًا إداريًا يُستثنى من ذلك الموظفين الذين يمارسون وظائف علمية مهنية، وفنية، وخدمية.

وبعد استيفاء هذه الشروط تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (297) موظفٍ وموظفة، بنسبة (23%) من مجتمع الدراسة بناءً على جدول مورغان لتحديد حجم العينة، وتم توزيع الاستبانات وبلغ العائد منها (297) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

- **السمات الديموغرافية لعينة الدراسة:**

تم تصنيف عينة الدراسة إلى خصائص عدة تمثل فيما بعد متغيرات الدراسة، وذلك كما يأتي:

-**خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي:** الجدول الآتي يبين توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي:

جدول (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	119	%40
أنثى	178	%60
الإجمـــالي	297	%100

يتبين من الجدول (1) أنّ عدد أفراد العينة من الإناث أكثر من الذكور فقد بلغ عدد الإناث في العينة (178) وبنسبة (60%)، بينما بلغ عدد الذكور (119) وبنسبة (40%) ، وهذا يتناسب مع التوزيع الفعلي لمجتمع الدراسة حيث إنّ عدد الإناث يفوق عدد الذكور حيث يشكل نسبة الذكور في المجتمع الأصلي (40%) من حجم المجتمع .

- **خصائص العينة وفق متغير المؤهل العلمي:** تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاثة أجزاء والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (2): يبين وصف العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية%
دبلوم (متوسط/عالي)	8	%2
بكالوريوس/ ليانس	277	%94
ماجستير/ دكتوراه	12	%4
الإجمالي	297	%100

يتبين من جدول (2) أنّ أكثر أفراد العينة من حملة البكالوريوس والليسانس، حيث بلغ عددهم (277) وبنسبة (94%)؛ ويليهم من يحملون مؤهل علمي ماجستير ودكتوراه، الذي بلغ عددهم (12) وبنسبة (4%)، ويأتي بعد ذلك من يحملون الدبلوم (عالي ومتوسط) وكان عددهم (8) وبنسبة (2%).

- **خصائص العينة حسب مدة الخدمة:**

تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث فئات، ويبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المدة التي قضوها في الخدمة.

جدول (3): خصائص عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%3
من 5إلى 10 سنوات	95	%31
أكثر من 10 سنوات	192	%66
الإجمـالي	297	%100

يتبين من جدول (3) أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة بلغت مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم (192) وبنسبة (66%)، ويليهم من لديهم مدة خدمة تتراوح بين 5-10 سنوات واللذين بلغ عددهم (94) وبنسبة (31%)، ويأتي بعد ذلك من لديهم مدة خدمة أقل من 5 سنوات وبنسبة (3%)، مما يجعل المبحوثين أكثر دراية بمحاور الدراسة، وهذا يعكس إمكانية الوثوق في البيانات المتحصل عليها.

- **أداة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يجيب عنها المشاركون بأنفسهم حول مجموعة من الآراء والسلوكيات والحقائق حول موضوع معين، وتم الاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال وإدارة التميز في بناء الاستبانة، وتم التقيد بشروط تصميم الاستبانة من خلال الآتي:

- صياغة عبارات الاستبانة بشكل واضح ومفهوم.
- إتاحة الفرصة أمام المستجيب لاختيار البديل المناسب من خلال وضع بدائل عدة للإجابة عن عبارات الاستبانة.

ونظراً لأنّ الدراسة الحالية تسعى إلى بناء أداة ترتكز على تحديد دور حاضنة الأعمال في ضوء إدارة التميز تم اعداد استمارة استبيان مقسمة إلى أربعة محاور كل محور يمثل دور متميز للحاضنة، وثلاثة مجالات لإدارة التميز.

1. وصف أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من جزئين: الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة تتمثل بالعوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تمكننا من وصف خصائص عينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

الجزء الثاني: يتألف من (24) فقرة موزعة على أربعة محاور تمثل دور الحاضنة في ضوء إدارة التميز هي:(الدور التقني للحاضنة، والدور المالي للحاضنة، والدور القانوني والإداري للحاضنة، و الدور التجاري للحاضنة)، وثلاثة مجالات لإدارة التميز هي :(التحسين، والتطوير المستمر، تنمية الموارد البشرية، والابتكار والابداع)، يجيب عنها المفحوص وفق البدائل المطروحة للإجابة، وهي:(موافق بشدة/ موافق/ محايد/ غير موافق/غير موافق بشدة)

2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق الأداة :" أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه" (أبو علام ،183:2011) ولحساب الصدق تم عرض الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والمتخصصين الذين لهم خبرة طويلة في المجال التربوي والبالغ عددهم (10) محكمين، وذلك للتأكد من أنّ الأداة صالحة لقياس ما صممت لأجله، ولتقييم وضوح العبارات وملاءمتها للموضوع المدروس، وللتأكد من السلامة اللغوية

للعبارات، ويعرف هذا بالصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبناء على الصدق الظاهري أجريت التعديلات المقترحة بناء على ملاحظاتهم قبل توزيع الاستبانة في شكلها النهائي على عينة الدراسة.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات الاستقرار وقد يعني أيضًا الموضوعية بمعنى أن الفرد يحصل على الدرجة نفسها مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة "(المشهداني،2019: 169)

لقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وقد تم الحصول على قيم معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة وثبات الاستبانة ككل، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (4): يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات في كل مجال

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الدور التقني للحاضنة	7	0.810
الدور المالي للحاضنة	6	0.870
الدور القانوني والإداري للحاضنة	5	0.890
الدور التجاري للحاضنة	6	0.769
الدرجة الكلية	24	0.895

ينبي من الجدول رقم (4) أنّ قيم معاملات الثبات قد تراوحت بين (0.769-0.890) وجميعها قريبة من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أنها قيم عالية، مما يعني أنّ الأداة ثابتة وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

- **التحليل الاحصائي للبيانات:**

لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة تم استخدام الحقيبة الاحصائية (Spss) للعلوم الاجتماعية، واستخراج مدى الاختيارات لتحديد المحك الذي يستخدم في مقارنة البيانات، ثم عرض النتائج ومناقشتها من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ وذلك على النحو الآتي:

- **معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات الفقرات(المحك):**

يبين الجدول التالي معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات الفقرات، وذلك على النحو الآتي:

جدول (5): معيار التقييم المستخدم في تحديد مستوى الفقرات

مقياس ليكارت	المتوسط الحسابي	الدرجة
غير موافق بشدة	1.00 – 1.79	منخفض جدًا
غير موافق	1.80 – 2.59	منخفض
محايد	2.60 – 3.39	متوسط
موافق	3.40 – 4.19	مرتفع
موافق بشدة	4.20 – 5.00	مرتفع جدًا

وفق الجدول رقم (5) تم تقسيم المعيار إلى خمس فئات متساوية طول كل فئة (0.79) ، ويتم الحكم على درجة القياس بالاعتماد على المتوسط الحسابي للفقرة أو المحور.

- **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول :ما درجة ممارسة حاضنة أعمال جامعة بنغازي لدورها من منظور إدارة التميز؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الحاضنة لدورها التقني من منظور إدارة التميز حسب رأي عينة الدراسة

الدور التقني للحاضنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
مجال التحسين المستمر	2.55	1.020	2	منخفض
مجال تنمية الموارد البشرية	2.63	1.132	1	متوسط
مجال الابتكار والإبداع	1.85	1.129	3	منخفض
الدرجة الكلية	1.80	0.832	**منخفض**	

من الجدول رقم (6) أظهرت النتائج أنّ أقل درجة في مجال "الابتكار والإبداع" (بمتوسط 1.85)، بينما كان "تنمية الموارد البشرية" هي الأفضل (بمتوسط 2.63)، لكنه لا يزال ضمن التصنيف المنخفض.

والدرجة الكلية للدور التقني تبين أنّ ممارسة الحاضنة في جامعة بنغازي لهذا الدور منخفضة مقارنة بالمحك المستخدم للمقارنة بين المتوسطات

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الحاضنة لدورها المالي من منظور إدارة التميز حسب رأي عينة الدراسة

الدور المالي للحاضنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
مجال التحسين والتطوير المستمر	2.78	0.868	1	متوسط
مجال تنمية الموارد البشرية	2.36	0.333	3	منخفض
مجال الابتكار والإبداع	2.58	1.323	2	منخفض
الدرجة الكلية	2.40	0.937	**منخفض**	

نجد في جدول (7) أنّ " التحسين المستمر" هو المجال الأعلى أداءً (بمتوسط 2.78)، بينما كان "تنمية الموارد البشرية" هو المجال الأقل أداءً (بمتوسط 2.36)، والدرجة الكلية للدور المالي كانت ممارسة الحاضنة له في جامعة بنغازي منخفض وبمتوسط بلغ (2.40).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الحاضنة لدورها القانوني والإداري من منظور إدارة التميز حسب رأي عينة الدراسة

الدور القانوني والإداري للحاضنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
التحسين والتطوير المستمر	1.86	0.832	2	منخفض
تنمية الموارد البشرية	2.14	1. 268	1	منخفض
الابتكار والإبداع	1.12	0.877	3	منخفض جدا
الدرجة الكلية	1.76	1.982	**منخفض**	

من الجدول رقم (8) أظهر الدور القانوني والإداري أدنى متوسط حسابي كلي (1.76)، مع انخفاض ملحوظ في مجال "الابتكار والإبداع" (بمتوسط 1.12).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الحاضنة لدورها التجاري من منظور إدارة التميز حسب رأي عينة الدراسة

الدور التجاري للحاضنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
التحسين والتطوير المستمر	2.63	0.981	1	متوسط
تنمية الموارد البشرية	2.11	0.496	2	منخفض
الابتكار والإبداع	1.32	1.199	3	منخفض
الدرجة الكلية	2.49	1.112	**منخفض**	

يتبين من الجدول (9) فيما يتعلق بالدور التجاري للحاضنة أنّ "التحسين والتطوير المستمر" هو المجال الأعلى (متوسط 2.63)، بينما كان "الابتكار والإبداع" الأقل (متوسط 1.32).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الحاضنة لأدورها من منظور إدارة التميز حسب رأي عينة الدراسة

الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الدور التقني للحاضنة	1.80	0.832	3	منخفض
الدور المالي للحاضنة	2.40	0.937	2	منخفض
الدور القانوني والإداري للحاضنة	1.76	1.982	4	منخفض
الدور التجاري للحاضنة	2.49	1.112	1	منخفض
الأدوار ككل	2.30	1.095	منخفض	

تُظهر من الجدول (10) النتائج (بناءً على السياق المُقدم) أنَّ درجة ممارسة حاضنة الأعمال لدورها من منظور إدارة التميز منخفضة بشكل عام، فالمتوسطات الحسابية في جميع الأدوار تُشير إلى ذلك، حيث تراوحت الدرجات الكلية بين 1.76 و2.49 على مقياس (المحك)، مع تصنيفها جميعًا على

أنها "منخفضة"، هذا يدل على وجود مجال كبير للتحسين في جميع الأدوار (التقني، والمالي، والقانوني والإداري، والتجاري) لحاضنة اعمال جامعة بنغازي.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أدوار حاضنة أعمال جامعة بنغازي ومجالات إدارة التميز من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخراج معامل ارتباط بيرسون **بين أدوار حاضنة أعمال جامعة بنغازي ومجالات إدارة التميز**؛ وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (11): قيم معاملات الارتباط بين دور الحاضنة ومجالات ادارة التميز

مجالات إدارة التميز / أدوار حاضنة الأعمال	التحسين المستمر	تنمية الموارد البشرية	الإبداع والابتكار
	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون
الدور التقني للحاضنة	0.525	0.501	0.661
الدور المالي للحاضنة	0.645	0.673	0.542
الدور القانوني والإداري للحاضنة	0.588	0.732	0.653
الدور التجاري للحاضنة	0.761	0.629	0.506
العلاقة بشكل عام	0.769		

يوضح الجدول (11) درجات العلاقة بين ادوار الحاضنة ومجالات إدارة التميز بشكل منفرد، والعلاقة بشكل عام بين الأدوار ككل وإدارة التميز؛ وقد جاءت قيم معاملات الارتباط دالة معنويًا وهذا يدل على مدى العلاقة بين متغيري الدراسة (التابع والمستقل) حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بشكل عام (0.769) وهي علاقة قوية دالة عند مستوى دلالة (0.05)، ويدل ذلك على أنه كلما ازدادت درجة ممارسة الحاضنة لأدوارها كلما زاد مستوى التميز التنظيمي بالجامعة، **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة يوسفي (2025)، ودراسة ياسين وميرو(2020)؛ والتي توصلت في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين دور حاضنات الأعمال، وتعزيز الإبداع الريادي في الجامعات.

السؤال الثالث: هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنة أعمال جامعة بنغازي من منظور إدارة التميز تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: ولمعرفة دلالة الفروق في دور حاضنة جامعة بنغازي من منظور إدارة التميز، التي قد تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "T" للدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "T" لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي قد تعزى لمتغير النوع

دور حاضنة الأعمال وادارة التميز	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	ذكر	119	2.08	0.702	294	1.391	0.166	غير دال
	أنثى	177	2.05	0.646				
المجموع		296						

غير دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (12)؛ وحسب رأي عينة الدراسة **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية** بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين (ذكور، إناث) حول دور الحاضنة بجامعة بنغازي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ذلك لأنّ قيمة الدلالة (0.166) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)؛ أي أنه لا فرق بين الموظفين ذكورًا وإناثًا في إجاباتهم عن دور حاضنة جامعة بنغازي، وقد يرجع ذلك إلى أنّ كلًا الجنسين يعملون في نفس بيئة العمل لديها نفس السياسات والتشريعات المنظمة للعمل.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: لمعرفة دلالة الفروق في دور الحاضنة من منظور إدارة التميز، تم تطبيق "One Way ANOVA"؛ واحتساب قيمة "F"، وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول (13) يبين دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

دور الحاضنة وإدارة التميز	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.818	2	0.409	0.916	0.402	غير دال
	داخل المجموعات	105.812	294	0.446			
	المجموع		296				

غير دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (13)؛ **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية** بين أفراد عينة الدراسة في دور الحاضنة بجامعة بنغازي وفق إدارة التميز تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدلالة (0.402) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقد يفسر ذلك إلى أنّ الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم يعملون تحت قيادة واحدة وهي إدارة الكلية التي تتبع نفس رئاسة الجامعة (جامعة بنغازي)، ونفس الوزارة؛ فيعملون تحت سياساتها ولوائحها وقوانينها، ويؤدون نفس المهام الوظيفية (موظف إداري)،

– بالنسبة لمتغير مدة الخدمة: لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، التي تُعزى لمتغير مدة الخبرة، تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"؛ واستخراج قيمة "F" ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (14) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لمتغير مدة الخبرة

دور الحاضنة وإدارة التميز	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.558	2	0.279	0.623	0.573	غير دال
	داخل المجموعات	106.012	294	0.447			
	المجموع		**296**				

غير دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (14)؛ **بأنه ليست هناك فروق دالة إحصائيًا** بين أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين تُعزى لمتغير مدة الخدمة للموظف، ذلك لأنّ قيمة الدلالة **(0.573)** وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وقد يفسر ذلك إلى أنّ الموظفين على اختلاف مدة خدمتهم يمتلكون خبرة عملية متشابهة حاضنة الأعمال بجامعة بنغازي وادارة التميز.

والخلاصة: من العرض السابق تحتاج حاضنة أعمال جامعة بنغازي إلى تحسين أدائها بشكل عام في جميع الأدوار، مع التركيز بشكل خاص على مجال " الابتكار والإبداع" الذي أظهر أدنى متوسطات في جميع الأدوار، بالإضافة إلى أنَّ انعدام الفروق في استجابات أفراد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية يُشير إلى أنَّ مشكلة الأداء المنخفض قد تكون شاملة وليست مرتبطة بخصائص عينة الدراسة نفسها ويجب أيضًا مراعاة أنَّ هذه النتائج تعتمد على عينة دراسة محددة، وقد لا تعكس بالضرورة الوضع الكلي.

- **النتائج والتوصيات:**

تمثلت نتائج الدراسة التي أسفرت عنها عملية التحليل لبيانات الدراسة عن الآتي:

- إنّ درجة ممارسة حاضنة الاعمال بجامعة بنغازي لأدوارها من منظور إدارة التميز حسب وجهة نظر الموظفين الإداريين بها كان منخفضًا بشكل عام.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الحاضنة لأدوارها (التقنية، والمالية، والقانونية، والإدارية، والتجارية) ومجالات إدارة التميز بجامعة بنغازي.
- ليست هناك غروف دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين افراد عينة الدراسة حاضنة أعمال جامعة بنغازي من منظور إدارة التميز تُعزى للمتغيرات الآتية: (متغير النوع الاجتماعي، و متغير المؤهل العلمي، ومتغير مدة الخدمة).

وفي ضوء النتائج السابقة ومن خلال مراجعة الأدب النظري توجد مجموعة من التوصيات التي من شأنها العمل على تحسين ممارسة الحاضنة في جامعة بنغازي لأدوارها من منظور ادارة التميز وذلك نحو الآتي:

- توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة الحاضنة من جوانب أخرى كالمعوقات والصعوبات التي تواجهه حاضنة أعمال جامعة بنغازي.
- دراسة العلاقة بين الحاضنة وبعض الأساليب الإدارية الأخرى مثل إدارة التحفيز وإدارة التغيير والتمكين.
- أن تتم دراسة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على التميز التنظيمي بجانب حاضنات الأعمال كالأداء المتميز والتميز في توظيف الموارد وغيرها.
- دعم الشركات والتعاون مع الجامعات لتأسيس الحاضنات فيها وذلك بعدد من الصور ومنها تسهيل مجال دعم المشاريع الجديدة.
- عقد ورش عمل تطبيقية لموظفي الحاضنة في ممارسة ادوارها الوظيفية، وتدريبهم عليها وضرورة اهتمام إدارة الجامعة برفع مستواها.

المراجـع

- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد (2018)، تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد (7)، العدد (3). ص ص 13-28

- عيداروس، أحمد نجم الدين، وأشرف محمود أحمد (2013)، " تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية"، بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية "، **مجلة كلية التربية جامعة بنها**، المجلد 24، العدد 95. الجزء الثاني، ص ص 105-134.

- علي، أمل هاشم (2020)، "حاضنات الاعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية"، **مجلة جامعة حلوان**، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص 255 - 279.

- الراشدي، بدور بنت يوسف (2022)،" نحو تأسيس حاضنات أعمال داخل مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الريادة لدى الطلبة العمانيين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.

- عبد الله، حسن وآخرون (2013)، **التميز التنظيمي مدخل الجودة وأفضل الممارسات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الغول، فريد محمد موسى، محمد أحمد أبو بكر الأحمر(2021)، "دور حاضنات الأعمال في نشر ثقافة ريادة الأعمال"، **مجلة القرطاس**، العدد الرابع عشر. ص ص 313- 341

- سليم، حسن مختار حسين، والتهامي محمد إبراهيم متولي (2021)، " خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية "، **مجلة التربية**، العدد 192، ص ص. 116 - 231

- أبوعلام، رجاء محمود (2011)، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** (ط.7)، دار نشر للجامعات القاهرة.

- المشهداني سعد سليمان (2019)، **مناهج البحث العلمي**، ط1، دار أسامة، عمان.

- قيطان، شوقي (2010)،" إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

- الزركوش، عليا حسن، ومحمد ليث طلال (2017)،" حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق"، **مجلة أفاق**، العدد (2)، مجلد (9)، ص ص 8 - 23

- سماي، علي (2010)،" دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر**، العدد السابع. ص ص 133-164

- شهاب، فادية إبراهيم (2014)، **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

- عبد الرازق، فوزي (2014)، " إشكالية حاضنات الاعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الاعمال في الاقتصاد الجزائري"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السعودي لريادة الأعمال.

- عبد العال، مجدي لطفي (2020)، **تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز**، العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

- القطروني، عائشة حسن إجبارة(2024)، "حاضنات الأعمال ودورها في التنمية الاقتصادية(تجارب دولية)"، **مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية**، المجلد الأول، العدد (1). ص ص 1-20

- الحوت، محمد، عدلي الشاذلي (2007)، **التعليم والتنمية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- القيسي، محمود (2011)، **فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم التدريب والممارسات**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- طاهر محمد عبود، وعامر جميل عبد الحسين (2012)، "الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية "استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي"، جامعة البصرة العراق، **مجلة الاقتصاد الخليجي**، العدد 23.ص ص 76-214.

- عمارة، منى (2020)،" حاضنات ريادة الأعمال وتنمية المجتمع المحلى: دراسة ميدانية لبعض طلاب جامعة حائل، **المجلة العربية لعلم الاجتماع**، العدد 302 ص ص،25 – 247

- يوسفي، كمال، الجربي أحمد، بن البارمرسي (2025)، " العلاقة الارتباطية بين حاضنات الأعمال والإبداع الريادي: دراسة استكشافية لحاضنة الأعمال بجامعة المسيلة "، **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، المجلد 10، العدد 1.ص ص 1- 18.

- فودة، نادية رزق محمد (2024)،" حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في إطار الدور الحديث للجامعة"، **مجلة البحوث الإدارية**، المجلد (42)، العدد الثالث. ص ص 1-62

- ياسين، يوسف مجيد، دلشاد طه ميرو، شيرزاد طه ميرو (2020)،" دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي"، **مجلة جامعة دهوك**، العدد 2، المجلد 23، ص ص 377 – 394.

- Hassan, N. A. (2024). *University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: Theoretical perspective*. **Review of Economics and Political Science**, *9*(5), 434–453. https://doi.org/10.1108/REPS-10-2019-0142
- Karahan, M. (2024). Advancing sustainable entrepreneurial universities: Sustainability transformations of university business incubators in Germany. Small Business Economics, 63(2), 575–609. https://hdl.handle.net/10419/315617
- Rosado-Cubero, A., Hernández, A., Blanco Jiménez, F. J., & Freire-Rubio, T. (2024). *Seeding young entrepreneurs: The role of business incubators*. **Journal of Innovation & Knowledge**, *9*(4), 100579. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100579