

دور الشبكات الريادية في إحداث التغيير الريادي: دراسة استطلاعية في عينة من جامعات القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق

د. ألفن ناظر ججو الداؤد

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة دهوك

جمهورية العراق

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أنواع الشبكات الريادية والتغيير الريادي في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. تم اعتماد المنطق الاستدلالي لإجراء الدراسة الحالية التي اتخذت من الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وكالية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الشبكات الريادية والتغيير الريادي؛ ووجود أثر معنوي لأبعاد الشبكات الريادية في التغيير الريادي. وقد اختارت الدراسة عينة غير عشوائية، وتم توزيع استبانة الاستبانة على الأفراد المبحوثين وهم القيادات الإدارية حصراً. وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (51) استمارة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باعتمادها على برنامج (SPSS).

دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة وبنسبة مقبولة على توافر كل من أنواع الشبكات الريادية وأبعاد التغيير الريادي في الجامعات قيد الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشبكات الريادية (المتتمثلة بالشبكات الاجتماعية، وشبكات الأعمال، والشبكات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى) في الجامعات المبحوثة تساهم في إحداث التغيير الريادي الذي يتطلب إبداعاً ريادياً، وتغييراً تحويلياً، واستراتيجيات للتحويل الشامل. خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة حرص الجامعات المبحوثة على تقوية شبكاتها الريادية والاستفادة بشكل جيد بما تملكه من علاقات سواء الاجتماعية، أو الإعمالية، أو الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى. وألا تكتفي بالحد الأدنى من الاستفادة، إنما الاستفادة القصوى من هذه الشبكات لأن ذلك لن يساعدها في فقط في القيام بالتغيير الريادي المطلوب، بل في عدة جوانب أخرى كالتكيف مع البيئة سريعة التغيير، واقتناص الفرص، والحصول على المزيد من الموارد، وتحقيق أداء أفضل.

الكلمات المفتاحية: الريادة، الشبكات الريادية، التغيير الريادي.

المقدمة

إن التغيير السريع والمستمر في البيئة المحيطة بالجامعات (الحكومية والأهلية) أدى إلى اتباع سياسات واستراتيجيات تغيير متجددة ومتنوعة تساعد على مواكبة هذا النوع من التغيير ومواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عنه (Aldawod, 2018). تعد الريادية واحدة من الظواهر التي تساعد على صياغة السياسات والاستراتيجيات السالفة الذكر، كما أن الريادة أثبتت أنها من المفاهيم التي تساهم وبشكل كبير في إدارة الأوقات المضطربة وحالات عدم التأكد. ولهذا فهي من المظاهر المحبذة عند الكثيرين وخصوصاً من المجتمع المحيط والحكومة نظراً لإسهاماتها المتعددة والواضحة في تطوير المجتمعات والتنمية الاقتصادية (Aldawod & Day, 2018).

ما سبق طرحه يقترح بأن التغيير الريادي قد يكون مطلباً للكثير ولمختلف أنواع المنظمات ومن ضمنها الجامعات. ومن المؤكد أن هناك العديد من المتغيرات التي تساهم في إحداث مثل هذا النوع من التغيير. واحدة من هذه المتغيرات

* تم استلام البحث في أبريل 2020، وقبل للنشر في مايو 2020، وتم نشره في سبتمبر 2022.

(وفقاً للبحث البحث الحالي) قد تكون الشبكات الريادية. لذا فإن البحث الحالي يحاول الإجابة على التساؤل التالي: هل تساهم الشبكات الريادية في إحداث التغيير الريادي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق؟ للإجابة على التساؤل أعلاه فإن البحث الحالي سيناقش في بادئ الأمر الأدبيات المتعلقة بكل من الشبكات الريادية والتغيير الريادي. ثم سيتناول مشكلة البحث وهدفه وأهميته. ثم سيرعرض تصميم الدراسة الحالية. ثم سيتطرق للنتائج التي توصل إليها البحث. وأخيراً سيتم عرض الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالبحث الحالي.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

الإطار النظري

الشبكات الريادية

تعرف الشبكات الريادية بكونها العملية التي يتم من خلالها إقامة علاقات تعاونية رسمية أو غير رسمية بين الريادين وروابطهم الاجتماعية، والإعمالية، والمؤسسية (Mayanja et al., 2019: 5). أصبحت الشبكات الريادية أمراً لا غنى عنه في ريادة الأعمال (Omar et al., 2017)، حيث تعد عملية نشطة لإقامة والحفاظ على العلاقات (Mayanja et al., 2019). وتبرز أهمية هذه الشبكات في الآتي:

- 1- تلعب دوراً كبيراً في تمييز الفرص القيّمة (Franzoni, 2007).
- 2- تساعد تحسين الأداء الريادي (Brand, et al., 2018).
- 3- تساعد على الاندماج في البيئة التي يعملون فيها (García-Cabrera & García-Soto, 2009).
- 4- تساعد على الحصول على موارد أكثر (Bhagavatula et al., 2010; Wang et al., 2013).

ومن خلال مراجعة أدبيات الريادة تبين أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية للشبكات الريادية: (Premaratne, 2002; Abou-Moghli & Al Muala, 2012)

1- الشبكات الاجتماعية (Social Networks): يعرف (Gunawardena et al., 2009) الشبكات الاجتماعية بأنها ممارسة توسيع المعرفة عن طريق إقامة روابط مع الأفراد ذوي الاهتمامات المتشابهة. حيث تركز على العلاقات بين الأفراد بدلا من التركيز على صفاتهم (Kang & Kim, 2017). تشمل الشبكات الاجتماعية العائلة والأصدقاء والمعارف (Premaratne, 2002) والرياديين والآخرين (Greve & Salaff, 2003) للحصول على الموارد اللازمة لإقامة الأعمال. وفي هذا الصدد، يؤكد (Klyver & Hindle, 2006) بأن الشبكات الاجتماعية تؤدي إلى كسب (أو في بعض الحالات تقييد) العلاقات التي من شأنها المساعدة في الحصول على موارد ومعلومات أفضل، بالإضافة إلى الحصول على استجابة أسرع للفرص والتحديات.

2- الشبكات التي تركز على الأعمال (Business-focused Networks): الشبكات التي تركز على الأعمال تعد شكلاً خاصاً من أشكال التعاون (Moeller, 2010) وتتضمن الشبكات التي تركز على الأعمال كل تلك العلاقات التي تهتم بالمقام الأول بالأعمال (Premaratne, 2002). هذا النوع من الشبكات يتم تطويرها بشكل تدريجي وتتأثر بطبيعة الشبكات الاجتماعية (Bhuiyan & Imam, 2012). يرى (Gast et al., 2017) بأن هذه الشبكات تساعد على الوصول إلى مهارات جديدة وإلى معلومات ومعرفة ضمنية، كما تساعد على تطوير قابليات جديدة بشكل متبادل وتقليل المخاطر وبالتالي زيادة القدرة التنافسية. ويضيف (Moeller, 2010) أن الاستقلالية المحدودة لصنع القرار تعد وحدة من مميزات الشبكات التي تركز على الأعمال. فمن ناحية، لا يتناسب التعاون مع الشركاء مع الحفاظ على الاستقلالية الكاملة مع فكرة الشبكات. من ناحية أخرى، التبعية الكاملة تلغي الطبيعة التطوعية لتشكيل الشبكات.

3- الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات (Inter-organizational Strategic Networks): تتكون الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات من أنشطة الشبكات التعاونية الرسمية و/ أو غير الرسمية بين مؤيدي الريادة في القطاع العام والخاص (Hoyos-Ruperto et al., 2013). ومن الأمثلة على الشبكات هي الروابط مع وكالات الدعم (مثل المؤسسات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية NGOs، والبنوك) والشركات الصغيرة والكبيرة الحجم. وتعد الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات ضرورية لتحقيق النجاح المستمر وتقليل من مخاطر فشل الشركة/

المشروع/ المنظمة. كما أنها توفر أيضاً فرصة الحصول على الكثير من المزايا التي لا يمكن الحصول عليها ككيان منعزل (Premaratne, 2002)، حيث تسهل العملية الريادية من مرحلة توليد الأفكار إلى مرحلة التنفيذ ولاحقاً تحقيق موقع استراتيجي (Hoyos-Ruperto et al., 2013). وبذلك فإن أنشطة الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات مهمة لإقامة المشاريع الناجحة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة لأن مثل هذه الشبكات قد تقيد أو تسهل عملية الحصول على الموارد وتمييز الفرص الجديدة (Hoyos-Ruperto et al., 2013; Ramanujan et al., 2018).

التغيير الريادي

تعد العولمة والتنافسية العالية بين مختلف الأنواع من المنظمات من الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى التغيير الريادي، وهذا ما يتطلب تلبية عوامل النجاح الرئيسية مثل زيادة المرونة التنظيمية والتطوير المبتكر لهياكلها ومنتجاتها (Scalera & Uruci, 2011). وفي هذا الصدد، يشير Platzek et al., (2014) إلى أن بيئة الأعمال العالمية ذات التنافسية العالية تتطلب القيام بإدارة التغيير الريادي بالشكل الذي يضمن الحيوية في الأمدن القصير والطويل. ولهذا يجب على المنظمات الريادية تحديد نوع العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة والسعي لتنفيذ أنشطتها الريادية لتحقيق تكامل بين الكفاءة، والإبداع، والتكيف. وعلى هذا فإن للتغيير الريادي منافع عدة فهو مفتاح تحقيق الكفاءة وتعزيز الإنتاجية وخلق الثروة (Turro et al., 2014). كما أنه يعد أحد المكونات الرئيسية لفهم عمل الأسواق وتنسيق النشاط الاقتصادي (Mulligan, 2005).

وفيما يتعلق بمتطلبات التغيير الريادي، يؤكد Mudde et al., (2019) أن القيادة تعد بمثابة الرافعة التي تستخدمها الجامعات عند قيامها بالتغيير الريادي. وفي هذا الصدد يشير Karsten et al., (2009) أن المدخل الديونيسي للقيادة (Dionysian Leadership Approach) هي التي تسهل من عملية التغيير الريادي بل وتساهم في تسريع هذه العملية. هذا المدخل يشجع على اتباع الأسلوب التحويلي للقيادة أو ما يسمى بالقيادة التحويلية.

ومن جانب آخر، يؤكد Gibb et al., (2013) أن التغيير الريادي لا يتطلب فقط تصريحات بصياغة استراتيجيات جديدة بل يتطلب اتخاذ خطوات عملية باعتبار أن تحقيق هذا النوع من التغيير يتم عن طريق العمل وليس عن طريق الورق. ويشير McKenzie (2009) إلى أن العملية الديناميكية للتغيير الريادي تقترح افتراضين رئيسيين. الأول، أن القائمين بالتغيير يحتاجون إلى تطوير هويتهم الريادية. الثاني، إن الهوية الريادية هذه يتم تطويرها بشكل كبير من خلال اختبار الإدارة الناجحة في الأوقات العصيبة. ولهذا فإن النجاح الريادي ينتج من التنقل الناجح بين نقاط التحول اللازمة لتحقيق التغيير.

وعلى هذا فإن الباحث يرى أن التعريف الإجرائي للتغيير الريادي هو التغيير الذي يركز على تحقيق الكفاءة والتكيف مع البيئة المحيطة من خلال زيادة المرونة المنظمة وتطوير الهياكل الإبداعية بالشكل الذي يساعد المنظمة على تحقيق مركز تنافسي أقوى والاستجابة لتحديات العولمة وبالتالي تحقيق القيمة للمنظمة.

وبالنسبة لعناصر التغيير الريادي، طور المعهد القانوني للتسويق (CIM) نموذجاً للتغيير الريادي. وقد تضمن النموذج ثلاث مكونات رئيسية: (CIM, 2019)

- 1- استراتيجيات التحول الشامل (Disruptive Strategies)، والتي تتطلب إثارة الدوافع التغيير الأساسية، وتطبيق ما تم تعلمه من استراتيجيات التحول الشامل.
- 2- الإبداع الريادي (Entrepreneurial Innovation)، والذي يتطلب التقييم الحاسم للقدرة التنظيمية للتغيير، والتغيير الاستراتيجي الريادي الموصى به.
- 3- التغيير التحويلي (Transformational Change)، والذي يتطلب تقييم مداخل تطوير ثقافة الإبداع، والتقييم الحاسم للكيفية التي يساهم فيها الإبداع في خلق القيمة.

مراجعة الدراسات السابقة

تم تناول موضوعي الشبكات الريادية والتغيير الريادي من قبل عدد من الباحثين؛ في هذا القسم سيتم مراجعة بعضاً من هذه الدراسات. بالنسبة للشبكات الريادية، من خلال مقابلات مع 303 أصحاب الأعمال الصغيرة في سريلانكا، قام Premaratne (2002) بمحاولة استكشاف كيف ولماذا تختلف الشبكات الريادية في كل مرحلة تمر بها مشاريع الأعمال

الصغيرة، ودراسة دور وتأثير الشبكات الريادية في أداء مشاريع الأعمال الصغيرة. وتوصلت الدراسة إلى أن أصحاب المشاريع الصغيرة الذين يحتفظون بعلاقات منتظمة مع الجهات الفاعلة الخارجية من المرجح أن يكونوا ناجحين في أعمالهم لأن هذه العلاقات توفر مصدراً ثابتاً وموثوقاً للموارد وتأثيراً فعالاً على أداء أعمالهم. هذه الدراسة عدت هذه العلاقات الخارجية بمثابة شبكات ريادية. وهنا يمكن القول أن هذه الدراسة أوضحت أنه يمكن اعتبار الشبكات الريادية من المصادر المهمة للحصول على الموارد اللازمة لتحقيق العديد من الأهداف والاستراتيجيات.

أما (McAdam and McAdam (2006) فقد قاموا بتحديد كيفية عمل الشبكات الريادية وتطويرها في حاضنات حديقة العلوم، وتحديد عوامل نجاح وفشل الشبكات الريادية الفاعلة ضمن هذه الحاضنات. ومن خلال مقابلات مع أصحاب مصالحي 12 شركة ريادية في جمهورية أيرلندا، توصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة الحاضنات تعزز تطوير الشبكات التي من شأنها دعم المشاريع الريادية الجديدة في مراحلها الأولية. وان هذه الشبكات تلعب دوراً مهماً في تسهيل عملية تصميم وتنفيذ استراتيجيات النمو لهذه المشاريع ضمن حاضنات حديقة العلوم. ومن خلال دراسة التأثير المحتمل لاستخدام الشبكات الريادية في نجاح مراحل تطوير الأعمال، قام (Abou-Moghli & Al Muala (2012 بتصميم استبانة تمت الإجابة عليها من قبل (248) منتسب في الشركات العاملة في مجال صناعة البلاستيك والمطاط. وتوصلوا إلى أن الشبكات الريادية (الشبكات الاجتماعية، والشبكات التي تركز على الأعمال، والشبكات الاستراتيجية بين المنظمات) لها تأثير معنوي في نجاح الأعمال في مرحلة ما بعد التأسيس. هاتان الدراستان توضحا أن للشبكات الريادية دوراً مهماً في دعم المساعي الريادية.

لتوضيح كيفية تأثير العقبات التي يواجهها الرياديين والمداخل التي يستخدمونها لإقامة الشبكات في التغيرات المتعلقة بالشبكات الريادية، قام (Soetanto et al. (2018 بمقابلة ستة رياديين مشاركين في برنامج الترابط بين الجامعة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. بعض من هؤلاء الرياديين تمت مقابلاتهم مرتين أو أكثر. أشارت النتائج إلى أنه عند مواجهة العقبات من المصادر الداخلية فإنه من المرجح أن يجد الريادي دعماً من العلاقات التي تحمل طابعاً رسمياً والقائمة على أساس المصلحة المشتركة بينما العلاقات التي تحمل طابعاً غير رسمياً (كالأصدقاء) فإنها تساعد على التغلب على العقبات من العقبات الخارجية. وأظهرت النتائج أن المداخل التي يستخدمها الرياديين لإقامة الشبكات تتوسط العلاقة بين الشبكات والعقبات التي يواجهها الرياديين. هذه الدراسة مع دراسة (Abou-Moghli & Al Muala, 2012) توضح أهمية المصادر المتعددة لإقامة الشبكات الريادية.

أما (Brand et al. (2018) فقاموا بدراسة الدور الذي تلعبه خصائص الشبكات الريادية في أداء الوحدات من خلال جمع البيانات من التقارير المالية لـ 33 صاحب امتياز في قطاع الوجبات السريعة، وكذلك مقابلات مع هؤلاء أصحاب الامتيازات. وأظهرت النتائج أن الجوانب الهيكلية والعلائقية والموارد لشبكات أقران أصحاب الامتيازات تؤثر في أداء الوحدة. وإنما تفيد وتضر أصحاب الامتيازات ذوي الأداء العالي، أو المتوسط، أو المنخفض بشكل مختلف. وهذا ما يوضح الأدوار المختلفة الذي تلعبه الشبكات الريادية في مختلف أنواع المنظمات.

ومن خلال استبانة تمت الإجابة عليها من قبل 228 مستجيب، قام (Mayanja et al. (2019) بتحديد التأثير الوسيط لبيئة الإبداع في الشبكات الريادية واستغلال الفرص من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في أوغندا. توصلت الدراسة إلى أن بيئة الإبداع تتوسط وبشكل جزئي في العلاقة بين الشبكات الريادية واستغلال الفرص. وان استغلال الفرص يمكن فهمه والتنبؤ به من خلال وجود بيئات الإبداع، كما أن الشبكات الريادية يمكنها وبشكل مباشر من المساهمة في عملية استغلال الفرص. هذه الدراسة توضح أنه يمكن اعتبار الشبكات الريادية من العوامل الرئيسة التي تؤثر في العملية الريادية.

أما بالنسبة للتغيير الريادي، قام (Karsten et al. (2009) بتحديد الدور الذي لعبته الإدارة العليا والوسطى في شركة Philips أثناء الانتقال من نوع من التغيير إلى نوع آخر (التغيير الريادي) في التسعينيات، وكذلك الدور الذي لعبه تاريخ المنظمة في هذه العملية. وتم جمع البيانات من السجلات التاريخية والمقابلات مع مدراء الإدارة العليا السابقين في شركة Philips. توصلت الدراسة إلى أن القادة في شركة Philips استخدموا أساليب قيادية متنوعة لخلق البيئة والرغبة للتغيير. وبعد المدخل الديونيسي للقيادة من أكثر المداخل التي تسهل من عملية التغيير الريادي بل وتساهم في تسريع هذه العملية. كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية التغيير اعتمدت بشكل جزئي على تجديد الأساليب الإدارية كإدارة الجودة والتي لعبت دوراً مهماً في تاريخ هذه الشركة. هذه الدراسة أوضحت بان القيادة وإدارة الجودة يعدان من المتطلبات المهمة للتغيير الريادي.

ولتطوير نظرية للعملية الديناميكية للتغيير الريادي، قام McKenzie (2009) بإجراء مقابلات مع 32 ريادي كندي وأمريكي. توصلت الدراسة إلى أن العملية الديناميكية للتغيير الريادي تتطلب من القائمين بالتغيير تطوير هويتهم الريادية من خلال اختبار الإدارة الناجحة في الأوقات الصعبة. وأن نجاح الريادين يتطلب التنقل بين نقاط تحول متعددة واللازمة لتحقيق التغيير الريادي. هذه الدراسة بينت أن تطوير هوية ريادية يعد متطلباً آخرًا للتغيير الريادي. وساعدت المقابلات مع 68 موظف في المستشفيات في المملكة المتحدة وأيرلندا (2013) McDermott et al. في استكشاف كيفية أن تطبيق السياسات العامة يختلف عن تطبيق السياسات الإلزامية، وتحديد كيفية القيام بالتغيير الريادي في القطاع العام. ميزت النتائج التي توصلت إليها الدراسة بين عوامل التغيير ومستلحي التغيير. ومستلحي التغيير يمكن أن يعملوا كوكلاء تغيير الذين يمكنهم استخدام وكالة تغيير سياقية محلية لتفويض تنفيذ السياسات.

ومن خلال اتباع مدخل التحليل النظري، والتحليل والتركييب المفاهيمي، قدم Platzek et al. (2014) مفهوم لمنظمة التعلم الريادية الحيوية التي يمكن أن ترسم إطاراً نظرياً منهجياً لريادة الأعمال على مستوى المؤسسي والتغيير الريادي في البيئات الديناميكية. توصلت هذه الدراسة إلى أن الريادية الشاملة تتطلب التعلم من الجهات الفاعلة والفرق والمنظمة بأكملها التي تمكن من التكيف التفاعلي الديناميكي والإبداعي اللازم للتغيرات في البيئة العالمية، وخاصة من خلال تمييز الفرص الريادية والتعامل مع التهديدات. وعلى هذا يمكن القول أن التعلم الريادي يمكن عده متطلباً للكثير من المنظمات الراغبة بالتغيير الريادي.

قام Mudde et al. (2019) بدراسة مدى إمكانية اعتبار الجامعات الإثيوبية ريادية وشرح الاختلافات المحتملة بين هذه الجامعات. تم جمع البيانات من وثائق تسع جامعات إثيوبية تطبق نموذج الجامعة الريادية، واستبانة تمت الإجابة عليها من قبل 203 طالب وموظف في هذه الجامعات، ومقابلات مع 223 شخص. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنشطة الريادية في الجامعات الإثيوبية هي في مراحلها الأولية. كما دلت النتائج على أن القيادة تعد بمثابة الرافعة في هذه الجامعات للتحويل نحو الريادية. هذه الدراسة أيضاً دلت على أن القيادة هي من المتطلبات الهامة للتغيير الريادي.

يتضح من تقييم الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- عدم وجود أي دراسة تربط بين الشبكات الريادية والتغيير الريادي. على هذا فإن البحث الحالي سوف يضيف إلى أدبيات الريادة. كما أن هذين المفهومين لم يتم تناولهما في أي دراسة عربية حتى بشكل منفرد.
- 2- هناك دراسة واحدة فقط أخذت بنظر الاعتبار الجامعات كمجتمع للبحث وهي دراسة Mudde et al. (2019). هذه الدراسة تختلف في كونها اعتبرت القيادة العامل الأساسي للتغيير الريادي، بينما الدراسة الحالية تركز على الشبكات الريادية. وليست دراسة Mudde et al. (2019) هي الوحيدة التي أكدت على أهمية القيادة للتغيير الريادي بل سبقتها دراسة Karsten et al. (2009). هذا ما يبرز الأهمية الكبيرة للقيادة لإحداث التغيير الريادي. لكن من المؤكد بأن هناك متغيرات أخرى تعمل على إنجاح مثل هذه التغيير. لذا جاءت هذه الدراسة كمساهمة لإبراز هذه المتغيرات متناولة واحدة منها وهي الشبكات الريادية.
- 3- أحدث السياق المكاني فارقاً مهماً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نظراً لاختلافات البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العراقية. ولهذا يصعب تعميم نتائج الجهود المعرفية السابقة على المنظمات العراقية (منها الجامعات الأهلية). على هذا فإن الدراسة الحالية سوف تبين مدى إمكانية تعميم بعض من النتائج السابقة الذكر على الجامعات الأهلية العراقية.
- 4- هناك عدد من الدراسات السابقة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسة الحالية.

مشكلة البحث

إن التغيير السريع والدائم في بيئة الأعمال انتج الكثير من المتغيرات التي فرضت واقعاً جديداً على الجامعات يتطلب مواكبة مثل هذا التغيير لضمان الاستمرارية والتفوق في ظل المنافسة الشديدة التي تبرز بشكل أكبر وأوضح بين الجامعات الأهلية (جامعات القطاع الخاص)، والتي ازداد عددها مؤخراً في إقليم كردستان العراق، إذا وصل عددها إلى (19) جامعة. يفترض البحث الحالي أنه من الأساليب المتبعة التي يمكن استخدامها لمواكبة التغيير البيئي من قبل هذه الجامعات هو إحداث تغيرات داخلية أهمها تلك ذات الطابع الريادي التي قد يمكن إحداثها من خلال الكثير من المتغيرات منها (بحسب

البحث الحالي) الشبكات الريادية. ولهذا من المهم أن يكون للجامعات المبحوثة تصور واضح عن ماهية وأهمية كل من الشبكات الريادية والتغيير الريادي. وأيضاً من المهم أن يتم التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين (الشبكات الريادية والتغيير الريادي) لأن ذلك قد يساعد هذه الجامعات على مواكبة التغيرات البيئية وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أهمية وأهداف البحث

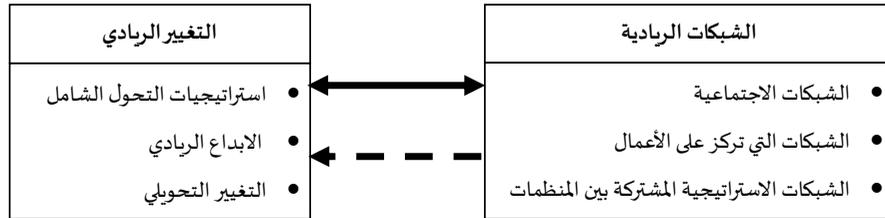
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين الشبكات الريادية والتغيير الريادي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان. وهنا تبرز أهمية البحث الحالي في كونه يتناول موضوعاً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي، وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تضيف إلى أدبيات كل من التغيير الريادي والشبكات الريادية. كما لم يتسنى للباحث الاطلاع على أي دراسة عربية تناولت هذين المفهومين حتى بشكل منفرد، ولهذا فانه من المتوقع أن تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الريادة (الذين يقومون بإجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذين المفهومين وربطهم بمتغيرات أخرى وبالتالي إبراز أهميتهم نظرياً وعملياً.

لهذه الدراسة أهمية ميدانية أيضاً كونها تتناول مواضيع ريادية في سياق الدول النامية. حيث يؤكد Sam and van der Sijde (2014) أن هناك حاجة متزايدة لإجراء الدراسات المتعلقة بالريادية في الدول النامية لما يمكن أن تساهم به من تنمية اجتماعية واقتصادية.

أنموذج الدراسة وفرضياتها

أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضوء إطاره النظري تصميم أنموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والأثر بين الشبكات الريادية والتغيير الريادي في الجامعات المبحوثة. والتي سوف يتم تثبيت تحقيقها من عدمها وفق نتائج التحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الأنموذج بالاعتماد على أنواع الشبكات الريادية (الشبكات الاجتماعية، والشبكات التي



يركز على الأعمال، والشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات) التي تمثل المتغير المستقل وعناصر التغيير الريادي (استراتيجيات التحول الشامل، والإبداع الريادي، والتغيير التحولي) والتي تمثل المتغير التابع كما هو موضح في شكل (1).

من إعداد الباحث اعتماداً على دراسات (Premaratne, 2002) و (Abou-Moghli, & Al Muala, 2012) و (CIM, 2019)

الشكل (1) أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، على النحو الآتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشبكات الريادية والتغيير الريادي في الجامعات المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشبكات الاجتماعية والتغيير الريادي.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشبكات التي تركز على الأعمال والتغيير الريادي.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات والتغيير الريادي.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الشبكات الريادية معنوياً في التغيير الريادي في الجامعات المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - هناك تأثير معنوي للشبكات الاجتماعية في التغيير الريادي.

- هناك تأثير معنوي للشبكات التي تركز على الأعمال في التغيير الريادي.
- هناك تأثير معنوي للشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات في التغيير الريادي.

تصميم الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

اختيرت جامعات القطاع الخاص (الجامعات الأهلية)² لتمثل المجتمع البحثي للدراسة الحالية. وبالنسبة لعينة البحث، فإنها اختيرت من خلال مراعاة مستويين: تحديد المؤسسات قيد الدراسة واختيار الأفراد المبحوثين. بالنسبة للمؤسسات المبحوثة، فقد استهدف الباحث جميع الجامعات الأهلية العاملة في إقليم كردستان العراق، إلا أن ثمان جامعات فقط قامت بالاستجابة وهي (جامعة نوروز، جامعة جيهان - أربيل، جامعة نولج، جامعة كومان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة بيان، جامعة تيشك، جامعة أربيل الدولية، جامعة التنمية البشرية). ولم يأت اختيار الجامعات الأهلية بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، كالآتي:

1- إمكانية الحصول على ما يكفي من بيانات لإتمام الدراسة الحالية.

2- المنافسة الشديدة بين هذه الجامعات.

3- الطلب الكبير على الخدمات التعليمية لهذه الجامعات.

4- عادة ما تمتلك جامعات القطاع الخاص توجهاً ريادياً.

جدول رقم (1)

توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1 العمر	أقل من 35 سنة	5	9.8
	35-45	23	45.1
2 الجنس	أكثر من 45	23	45.1
	ذكر	42	82.4
3 الشهادة	أنثى	9	17.6
	دكتوراه	22	43.1
4 مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	ماجستير	29	56.9
	أقل من 3 سنوات	14	27.5
المصدر: إعداد الباحث	7-3 سنوات	16	31.4
	أكثر من 7 سنوات	21	41.1

أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار القيادات العلمية والإدارية المتمثلين برؤساء الجامعة وعمداء ومعاونهم وكذلك رؤساء الأقسام ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات الدراسات الحالية. الاختيار هذا سببه الأسئلة المستخدمة في الاستبانة التي يفضل أن تتم الإجابة عليها من قبل القادة في الجامعة وذلك لدورهم الفعال في العملية الريادية (Ren & Guo, 2011). كما أن لديهم القدرة والصلاحية للالتزامين لدعم المبادرات الريادية (Coyle et al., 2013). ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

مصادر وأساليب جمع البيانات وتحليلها

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية. ومتغيرات هذه الاستبانة تم تصميمها من خلال الاعتماد على (Abou-Moghli and Al Muala, 2012) و (CIM, 2019) مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الجامعات المبحوثة. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية و تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الإدارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الإدارة الاستراتيجية والريادة لإبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وأيضاً للتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين.

لتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير إلى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب معامل Cronbach Alpha لعبارات الاستبانة على أساس للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.889) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف البحث، حيث يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016). أما على مستوى متغيرات الدراسة، فإن أعلى

2 وفقاً لموقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في كردستان العراق، يبلغ عدد الجامعات الأهلية في الإقليم (19) جامعة.

جدول رقم (2)
معاملات الثبات بطريقة Cronbach Alpha

عدد العبارات	قيمة المعامل Cronbach Alpha	المتغيرات
6	0.708	الشبكات التي تركز على الأعمال
6	0.695	الشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات
5	0.745	الشبكات الاجتماعية
17	0.614	المؤشر الكلي للشبكات الريادية
6	0.805	استراتيجيات التحول الشامل
5	0.723	الإبداع الريادي
5	0.729	التغيير التحويلي
16	0.771	المؤشر الكلي للتغيير الريادي
33	0.889	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث

قيمة لمعامل Cronbach Alpha كانت لفقرات استراتيجيات التحول الشامل، وبلغت (0.805). في حين اقل قيمة كانت لفقرات الشبكات الريادية والبالغة (0.614). ويتناول الجدول (2) نتائج تحليل الثبات بطريقة Cronbach Alpha.

تم الحصول على (51) استمارة صالحة للتحليل. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الموزعة. حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وتم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26 لإجراء التحليلات أعلاه.

حدود الدراسة

تم اعتماد استراتيجية الدراسة الاستقصائية (Survey) لإتمام الدراسة الحالية. ونظراً لحدثة متغيرات الدراسة (الشبكات الريادية والتغيير الريادي)، تم الأخذ بنظر الاعتبار كل الأساليب الممكنة لصياغة أسئلة الاستبانة بطريقة واضحة. وما ساعد على التأكد من الإجابة على هذه الأسئلة هي الإمكانات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد المبحوثين. على الرغم من هذه الميزة الواضحة للمستجيبين، إلا اختيارهم كعينة للبحث كاد أن يكون احد معيقات الدراسة الحالية نظراً لبطء استجاباتهم، ورفض بعضهم أن يكونوا جزءاً من الدراسة الحالية، وذلك قد يعود إلى مسؤولياتهم الكبيرة وعدم امتلاكهم الكثير من الوقت للاستجابة لطلبات كل الباحثين، وأيضاً تواجدهم في مناطق جغرافية بعيدة إلى حد ما عن مكان عمل الباحث (حيث اشتملت الحدود المكانية الجامعات الأهلية في كافة محافظات إقليم كردستان العراق). إلا أن الباحث استخدم أكثر من طريقة للوصول إليهم، وتمكن من الحصول على العدد الكافي من الاستبانة الصالحة للتحليل.

نتائج الدراسة

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد الشبكات الريادية والتغيير الريادي التي نوقشت في الجانب النظري للدراسة الحالية والمعتمدة في أنموذجها. ويظهر الجدول (3) والجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة الدراسة.

1- أبعاد الشبكات الريادية

أ- الشبكات التي تركز على الأعمال: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد بمؤشرات (X6-X1) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (66.31%)، وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.802)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (9.16%). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تمتلك شبكات تساعد على الحصول على فرص للقيام بأنشطة وأعمال مربحة. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X2) إذ بلغت نسبة الاتفاق (78.4%)، وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.739). هذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تستفاد من شبكات (الأشخاص المهنيين على وجه الخصوص) للحصول على تراخيص الأعمال. وكانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على (X5) وهي (37.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.16) والانحراف المعياري له (0.987). هذا ما يدل على أن الجامعات المبحوثة لا تستفيد بالقدر الكافي من شبكات في الحصول على الدعم المادي مثل التمويل والموارد الأخرى.

ب- الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات عينة البحث حول مؤشرات هذا البعد (X7 - X12) بالكاد تتفق بان الجامعات قيد البحث تهتم بإقامة أنشطة شبكات تعاونية استراتيجية مع مؤيدي الريادة في القطاع العام والخاص. إذ بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (50.32%) فقط، مقابل (16.67%) كعدم اتفاق والنسبة المتبقية منهم محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.883). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X7) إذ بلغت نسبة الاتفاق (62.8%)، وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.880)، وهذا ما يدل على أن المنظمات المتعاونة مع الجامعات المبحوثة تساهم إلى حد ما في تعريف هذه الجامعات بأسواق جديدة. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على (X12) وهي (43.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.37) والانحراف المعياري له (0.774). هذا ما يشير إلى أن المنظمات المتعاونة مع الجامعات المبحوثة تساهم بشكل قليل في اكتساب هذه الجامعات للمعرفة الفنية.

ج- الشبكات الاجتماعية: تشير معطيات الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X13-X17) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (66.65%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.883)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (16.08%). وهذا ما يشير إلى أن الجامعات قيد البحث تهتم إلى حد ما بالشبكات الاجتماعية. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل مؤشر من هذه المؤشرات في إقامة الشبكات الاستراتيجية يتبين أن المؤشر (X16) هو الأكثر إسهاماً في هذا المجال إذ حظي باتفاق (66.7%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري (1.137). هذا ما يشير إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة يحصلون (إلى حد ما) الدعم العملي من أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء مثل تقديم أفكار ومعلومات واستشارة. وكانت أقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذا البعد على المؤشر (X15) وهي (43.1%)، بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.927). هذا ما يدل على أن القادة في الجامعات المبحوثة لا يحصلون على الكثير من الدعم من أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء في إيجاد شركات أعمال للجامعة.

جدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للشبكات الريادية على مستوى الجامعات قيد الدراسة (n=51)

التغيرات	الأبعاد	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	Mean	S.D
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
الشبكات التي تركز على الأعمال	X1	9	17.6	29	56.9	10	19.6	3	5.9	3.86	0.775	
	X2	8	15.7	32	62.7	8	15.7	3	5.9	3.88	0.739	
	X3	10	19.6	27	52.9	11	21.6	3	5.9	3.86	0.8	
	X4	5	9.8	31	60.8	14	27.5	1	2	3.78	0.642	
	X5	4	7.8	15	29.4	19	37.3	11	21.6	3.16	0.987	
	X6	6	11.8	27	52.9	13	25.5	4	7.8	3.65	0.868	
	المجموع		13.71		52.6		24.53		8.18		3.65	0.802
			66.31		9.16							
الشبكات المشتركة بين المنظمات الريادية	X7	3	5.9	29	56.9	13	25.5	4	7.8	3.53	0.880	
	X8	4	7.8	22	43.1	17	33.3	8	15.7	3.43	0.855	
	X9	2	3.9	23	45.1	18	35.3	7	13.7	3.35	0.844	
	X10	5	9.8	18	35.3	18	35.3	9	17.6	3.33	0.952	
	X11	4	7.8	22	43.1	12	23.5	12	23.5	3.31	0.990	
	X12	3	5.9	19	37.3	23	45.1	6	11.8	3.37	0.774	
	المجموع		6.85		43.47		33		15.02		3.87	0.883
			50.32		16.67							
الشبكات الاجتماعية	X13	6	11.8	26	51	13	25.5	5	9.8	3.61	0.896	
	X14	5	9.8	23	45.1	13	25.5	8	15.7	3.41	1.004	
	X15	4	7.8	18	35.3	21	41.2	6	11.8	3.31	0.927	
	X16	8	15.7	26	51	7	13.7	6	11.8	3.55	1.137	
	X17	3	5.9	25	49	16	31.4	5	9.8	3.43	0.9	
		المجموع		10.2		46.28		27.46		11.78		3.46
			56.48		16.08				4.3			

المصدر: إعداد الباحث

2- أبعاد التغيير الريادي

أ- استراتيجيات التحول الشامل: تدل نتائج جدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (Y6-Y1) تميل باتجاه الاتفاق حول اعتماد الجامعات المبحوثة لاستراتيجيات التحول الشامل، إذ بلغت نسبة الاتفاق (66.65%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.758). أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (5.1%). وان أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y4) إذ بلغت نسبة الاتفاق (74.5%)، وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.692). هذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تحاول القيام بالإبداع المطلوب للتحول الشامل. في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y6) وهي (60.8%)، بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.796). وهذا ما يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تهتم إلى حد ما بتحديد الاستجابة التنظيمية المحتملة لإبداع المنافسين.

ب- الإبداع الريادي المطلوب للتغيير الريادي: تشير معطيات الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (Y7-Y11) تميل باتجاه الاتفاق على أن الجامعات المبحوثة تهتم ال حد ما بالإبداع الريادي، إذ بلغت نسبة الاتفاق (67.06%) من تلك الإجابات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.695). وكانت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (2.95%). وأعلى نسبة الاتفاق كانت على المؤشر (Y10) إذ بلغت نسبة الاتفاق (74.5%)، بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.644). وهذا ما يشير إلى المحاولات الجدية للجامعات المبحوثة للحصول على الفرص الإبداعية. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y9) وهي (54.9%)، وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.716). هذا ما يدل على أن إدارة الجامعات قيد الدراسة بالكاد تقوم بتقييم مداخل ريادة الأعمال التي تساعد على خلق القيمة.

جدول رقم (4)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير الريادي على مستوى الجامعات قيد الدراسة (n=51)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.728	3.9		2	1	25.5	13	52.9	27	19.6	10	Y1	استراتيجيات التحول الشامل	
0.784	3.84		3.9	2	27.5	14	49	25	19.6	10	Y2		
0.807	3.71		5.9	3	33.3	17	45.1	23	15.7	8	Y3		
0.692	3.96				25.5	13	52.9	27	21.6	11	Y4		
0.739	3.67		5.9	3	31.4	16	52.9	27	9.8	5	Y5		
0.796	3.65		7.8	4	31.4	16	49	25	11.8	6	Y6		
0.758	3.79		5.1		29.1		50.3		16.35		المجموع		
			5.1				66.65						
0.681	3.76				37.3	19	49	25	13.7	7	Y7	الإبداع الريادي	
0.731	3.84		3.9	2	23.5	12	56.9	29	15.7	8	Y8		
0.716	3.65		2	1	43.1	22	43.1	22	11.8	6	Y9		
0.644	3.84		2	1	23.5	12	62.7	32	11.8	6	Y10		
0.702	3.78		3.9	2	25.5	13	58.8	30	11.8	6	Y11		
0.695	3.774		2.95		30.58		54.1		12.96		المجموع		
			2.95				67.06						
0.722	3.8		2	1	31.4	16	51	26	15.7	8	Y12	التغيير التحويلي	
0.784	3.53		7.8	4	41.2	21	41.2	21	9.8	5	Y13		
0.722	3.8		3.9	2	25.5	13	56.9	29	13.7	7	Y14		
0.787	3.69	2	1	2	33.3	17	51	26	11.8	6	Y15		
0.827	3.73		9.8	5	21.6	11	54.9	28	13.7	7	Y16		
0.768	3.71		0.4		5.88		30.6	51	12.94		المجموع		
			6.28				63.94						

المصدر: إعداد الباحث

ج- التغيير التحويلي: تشير نتائج الجدول (4) أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (Y12-Y16) تميل باتجاه الاتفاق، حيث بلغت نسبة الاتفاق (63.94%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.768)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (6.28%). هذا يدل على أن الجامعات

المبحوثة لديها بعض المحاولات للقيام بالتغيير التحولي. وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y14)، إذ بلغت (70.6%)، بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.722). وهذا ما يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تستطيع أن تميز الطرق التي يمكن للإبداع من خلالها خلق قيمة. وكانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y13) وهي (51%)، بوسط حسابي (3.53) وانحراف المعياري (0.784). وهذا ما يدل على أن الجامعات المبحوثة بالكاد تستطيع أن تقوم باختيار استراتيجية إدارة التغيير على أساس الحجم التنظيمي والقطاع الذي تعمل فيه.

تدل نتائج التحليل الوصفي أعلاه على اهتمام الجامعات المبحوثة بالشبكات الريادية إلى حد ما. كما تشير إلى أن الجامعات المبحوثة تحاول قدر المستطاع القيام بالتغيير المطلوب.

الجدول رقم (5)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الشبكات الريادية والتغيير الريادي على مستوى عينة الدراسة (n= 51)

التغيير الريادي		استراتيجيات التحول الشامل	
المؤشر الكلي	التغيير المؤشر الريادي	الإبداع	التغيير المؤشر الكلي
0.462**	0.132	0.342*	0.361**
0.389**	0.053	0.093	0.226
0.491**	0.329*	0.164	0.126
0.621**	0.256	0.258	0.305*

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

الشبكات الريادية

تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة القيم الواردة في جدول (5) توضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشبكات الريادية والتغيير الريادي البالغة (0.621) عند مستوى معنوية (0.01)، هذا ما يشير لتحقيق الفرضية الرئيسية الأولى. القيم الواردة في جدول (5) توضح أيضاً أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل نوع من أنواع الشبكات الريادية والتغيير الريادي كمؤشر كلي؛ وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الشبكات الاجتماعية والتغيير الريادي إذ بلغت درجة الارتباط (0.491) وعند مستوى معنوية (0.01). واضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين الشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات والتغيير الريادي، وبلغت درجة الارتباط (0.389) وعند مستوى معنوية (0.01). وبهذا فإن جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت.

2- تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

تدل معطيات الجدول (6) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الشبكات الريادية في التغيير الريادي. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (30.775) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.03) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (51، 1) مما يدل على أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين أبعاد الشبكات الريادية والتغيير الريادي وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.621) وقيمة (t) المحسوبة البالغة (5.548) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.68). وبلغ معامل التحديد (R^2) (38.6) وهذا ما يشير إلى قدرة الشبكات الريادية على تفسير التأثير الذي يطرأ في التغيير الريادي بنحو (38.6%).

جدول رقم (6)

علاقة الأثر بين أبعاد الشبكات الريادية والتغيير الريادي على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة

B	التغيير الريادي (المتغير التابع)			
	R ²	F	t	Beta
الشبكات الاجتماعية	24.1%	15.562	3.945	0.491
الشبكات التي تركز على الأعمال	12.3%	13.284	3.645	0.462
الشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات	15.1%	8.740	2.956	0.389
المؤشر الكلي	38.6%	30.775	5.548	0.621

t الجدولية = 1.68 F الجدولية = 4.03 (1, 51) df = 51 n
المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

يشير جدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لكل نوع من أنواع الشبكات الريادية في التغيير الريادي. وأقوى تأثير لأنواع الشبكات الريادية في التغيير الريادي جاء من الشبكات الاجتماعية. إذ بلغت بيتا (0.491) وهي أعلى قيمة تحققت بين أنواع الشبكات الريادية. وبلغت (F) المحسوبة (15.562) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.03). ويعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.945) وهي أيضاً أكبر من قيمتها الجدولية (1.68). وبلغ معامل التحديد (R^2) (24.1) مما يشير إلى قدرة الشبكات الاجتماعية على

تفسير التأثير الذي يطرأ في التغيير الريادي بنحو (24.1%). في حين إن أضعف تأثير لأنواع الشبكات الريادية في التغيير الريادي كان للشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات. إذ بلغت قيمة بيتا (0.389) وهي أقل قيمة تحققت بين أنواع الشبكات الريادية. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (8.740) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.03). ويعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.956) وهي أيضاً أكبر من قيمتها الجدولية (1.68). وبلغ معامل التحديد (R^2) (15.1) وهذا ما يشير إلى قدرة الشبكات الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات على تفسير التأثير الذي يطرأ في التغيير الريادي بنحو (15.1%).

وعلى هذا فإنه سوف يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على «وجود أثر معنوي لأنواع الشبكات الريادية في التغيير الريادي في الجامعات قيد الدراسة». وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة، فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى تحققها جميعاً.

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

- 1- بالرغم من اعتماد الجامعات على شبكاتها وعلاقاتها لمواكبة التغييرات البيئية والتعرف على فرص أفضل والحصول على الموارد، إلا أن مستوى استخدام هذه الشبكات لم يكن عالياً. وقد يرجع هذا إلى قلة الخبرة في مجال الشبكات ومحدودية الفكر الإجمالي لدى بعض قادة هذه الجامعات.
- 2- هناك محاولات جادة من قبل الجامعات المبحوثة لإجراء التغييرات المطلوبة التي تجعلها ريادية، إلا هذه المحاولات تحتاج إلى المزيد من التركيز والجهود التي من شأنها أن تساهم في تحقيق كفاءة أفضل وتعامل اصح مع البيئة المحيطة، وبالتالي الحصول على مركز تنافسي أقوى وتحقيق القيمة.
- 3- تساهم الشبكات الريادية للجامعات المبحوثة (الشبكات الاجتماعية، وشبكات الأعمال، والشبكات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى) في إحداث تغيير ريادي يتطلب إبداعاً ريادياً، وتغييراً تحويلياً، واستراتيجيات تحول شامل.
- 4- يعد الدعم المادي (مثل التمويل والموارد الأخرى) من المنافع التي لم تستفد منها الجامعات المبحوثة من شبكاتها وعلاقاتها التي تركز على الأعمال. بينما تستفاد جيداً من هذه الشبكات في إجراءات الحصول على تراخيص الأعمال.
- 5- لم تستفد الجامعات المبحوثة بشكل كبير من المزايا المتعلقة بمعرفة الموقع التنافسي والمعرفة الفنية التي تقدمها شبكاتها.
- 6- تهتم الجامعات المبحوثة بالإبداع ولها القدرة على تمييز فرص الإبداع، وتحديد الإبداع المطلوب للتحول الشامل، وكذلك تمييز الطرق الإبداعية التي تساعد في تحقيق القيمة.

المقترحات

- 1- زرع الثقافة الريادية في نفوس كادر الجامعات المبحوثة لأن ذلك سيجمعهم على إنشاء شبكات ريادية، كما سوف يساهم في تسهيل عمليات التغيير الريادي.
- 2- ضرورة حرص الجامعات المبحوثة على تقوية شبكاتها الريادية والاستفادة بشكل جيد بما تملكه من علاقات سواءً الاجتماعية، أو الإعمالية، أو الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى. وان لا تكتفي بالحد الأدنى من الاستفادة، إنما الاستفادة القصوى من هذه الشبكات لأن ذلك لن يساعدها في فقط في التغيير الريادي، بل في عدة جوانب أخرى كالتكيف مع البيئة سريعة التغير، واقتناص الفرص، والحصول على المزيد من الموارد، وتحقيق أداء أفضل.
- 3- استغلال الإمكانيات والموارد التي تملكها الجامعات المبحوثة للقيام بالتغييرات المطلوبة للمضي قدماً باتجاه الريادية وتحقيق قيمة عالية.
- 4- على الجامعات المبحوثة الاستفادة من جميع المزايا التي تمنحها لها شبكاتها وخاصة المتعلقة بالحصول على دعم مادي وعلى معرفة فنية وكذلك معرفة موقعها التنافسي، لأن ذلك سيساهم في فتح أبواب جديدة للتوسع والتطور.
- 5- على الجامعات المبحوثة التفكير جدياً بتحويل الفرص الإبداعية إلى واقع والاستفادة من إمكانياتها في هذا المجال من أجل إحداث التغييرات المطلوبة التي من شأنها تحويل مسار هذه الجامعات وجعلها أكثر تنافسية وربحية.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات التي تؤثر في التغيير الريادي، لأن ذلك سوف يعطي صورة واضحة للجامعات المبحوثة (وللجامعات التي تعمل في ظروف مشابهة) عن كيفية إحداث التغيير الريادي. ومن هذه المتغيرات فرق العمل الريادية، والبراعة الريادية، والليقظة الريادية.

المراجع

- Abou-Moghli, A. & Al Muala, A. (2012). "Impact of entrepreneurial networks in the success of business on-going stage in Jordanian manufacturing companies", *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4 (2), 1-9.
- Aldawod, A. & Day, J. (2018). "Criteria for entrepreneurial universities: Evidence from the UK universities", *11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*. Valletta. Malta.
- Aldawood, A. (2018). *Developing a framework for understanding the opportunity recognition process in UK entrepreneurial universities: a study of five winners of the Times Higher Education Entrepreneurial University of the Year Award*, (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
- Bhagavatula, S.; Elfring, T.; van Tilburg, A. & van de Bunt, G. G. (2010). "How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry", *Journal of Business Venturing*, 25 (3), 245-260.
- Bhuiyan, B. A. & Imam, M. O. (2012). "Impact of Network Formation on Entrepreneurial Performance and Growth: A Study of Selected Small Enterprises in Bangladesh", *Asia-Pacific Journal of Business*, 3 (1), 29-38.
- Brand, M. J.; Croonen, E. P. & Leenders, R. T. (2018). "Entrepreneurial networking: a blessing or a curse? Differential effects for low, medium and high performing franchisees", *Small Business Economics*, 50 (4), 783-805.
- CIM. (2019). *Creating entrepreneurial change*. Retrieved from [ttps://www.cim.co.uk](https://www.cim.co.uk).
- García-Cabrera, A. M. & García-Soto, M. G. (2009). «A Dynamic model of technology-based Opportunity recognition», *The Journal of Entrepreneurship*, 18 (2), 167-190.
- Gast, J.; Kallmünzer, A.; Kraus, S.; Gundolf, K. & Arnold, J. (2017). Coopetition of small and medium-sized family enterprises: Insights from an IT business network", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 38 (1/2), 78-101.
- Gibb, A.; Haskins, G. & Robertson, I. (2013). *Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions in Universities in change*. (pp. 9-45). Springer, New York, NY.
- Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). "Social networks and entrepreneurship", *Entrepreneurship theory and practice*, 28 (1), 1-22.
- Gunawardena, C. N.; Hermans, M. B.; Sanchez, D.; Richmond, C.; Bohley, M. & Tuttle, R. (2009). "A theoretical framework for building online communities of practice with social networking tools", *Educational Media International*, 46 (1), 3-16.
- Hoyos-Ruperto, D. (2013). "Entrepreneurial success: Interplay between systemic and individual factors via networking", *ICSB World Conference Proceedings*, (Vol. 2, No. 2, p. 1). International Council for Small Business (ICSB).
- Hoyos-Ruperto, D.; Romaguera, J. M.; Carlsson, B. & Lyytinen, K. (2013). «Networking: A critical success factor for entrepreneurship», *American Journal of Management*, 13 (2), 55-72.
- Kang, M. & Kim, B. (2017). "Motivation, opportunity and ability in knowledge transfer: A social network approach", *Knowledge Management Research & Practice*, 15 (2), 214-224.
- Karsten, L.; Keulen, S.; Kroeze, R. & Peters, R. (2009). "Leadership style and entrepreneurial change: The centurion operation at Philips electronics", *Journal of Organizational Change Management*, 22 (1), 73-91.
- Klyver, K. & Hindle, K. (2006). "Do social networks affect entrepreneurship? A test of the fundamental assumptions using large sample, longitudinal data", *The 20th Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, Rockhampton, Qld.

- Mayanja, S. S.; Ntayi, J. M.; Munene, J. C.; Kagaari, J. R.; Balunywa, W. & Orobia, L. (2019). "Positive deviance, ecologies of innovation and entrepreneurial networking", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15, (4), 308-324.
- Mayanja, S.; Ntayi, J. M.; Munene, J. C.; Kagaari, J. R. & Wasswa, B. (2019). "Ecologies of innovation among small and medium enterprises in Uganda as a mediator of entrepreneurial networking and opportunity exploitation", *Cogent Business & Management*, 6, 1-23.
- McDermott, A. M.; Fitzgerald, L. & Buchanan, D. A. (2013). "Beyond acceptance and resistance: Entrepreneurial change agency responses in policy implementation". *British Journal of Management*, 24, S93-S115.
- McKenzie, B. (2009). "Investigation of the dynamic of entrepreneurial change", *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 365-372.
- Moeller, K. (2010). "Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (1), 27-51.
- Mudde, H.; van Dijk, M. P.; Gerba, D. T. & Chekole, A. D. (2019). "Entrepreneurial change in government-led development: Ethiopian universities", *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 9 (3) , 387-402
- Mulligan, R. F. (2005). "The Entrepreneurial Critique of the Optimization Paradigm", *Academy of Entrepreneurship Journal*, 11 (2), 47-69.
- Omar, S. S.; Rusuli, M. S. C. & Yee, L. H. (2017). "Embedding human capital, social capital and cultural capital in entrepreneurial networking practices: Cases of small manufacturing firms in the southern part of Malaysia", *The 5th International Conference on Innovation and Entrepreneurship ICIE 2017*. Cyberjaya. Malaysia.
- Platzek, B. P.; Pretorius, L. & Winzker, D. H. (2014). "The vital entrepreneurial learning organization: A corporate mindset for entrepreneurial change management", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11 (6), 1-23.
- Premaratne, S. P. (2002). *Entrepreneurial networks and small business development: The case of small enterprises in Sri Lanka*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, (Doctoral dissertation, Proefschrift).
- Sam, C. & van der Sijde, P. (2014). "Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models", *Higher Education*, 68 (6), 891-908.
- Scalera, F. & Uruci, E. (2011). "New managerial figures in the process of entrepreneurial change and SME flexibility", *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7 (4), 408-417.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. West Sussex. United Kingdom.
- Soetanto, D.; Huang, Q. & Jack, S. (2018). "Obstacles, networking approaches and entrepreneurial network changes", *European Management Review*, 15 (2), 171-189.
- Turro, A.; Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). "Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship", *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
- Wang, Y. L.; Ellinger, A. D. & Jim Wu, Y. C. (2013). "Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R & D personnel", *Management Decision*, 51 (2), 248-266.

استبيان

معلومات عامة:

أ - العمر: () أقل من 35 سنة () 35-45 سنة () أكثر من 45 سنة. ب - الجنس: () ذكر () أنثى. ج - التحصيل الدراسي: () دكتوراه () ماجستير. د. مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: () أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق محايد	لا اتفق بشدة
الشبكات الريادية				
أ. الشبكات التي تركز على الأعمال				
1	ساهم الأشخاص المهنيين في اختيار موقع مناسب لجامعتنا.			
2	يساهم الأشخاص المهنيين في إجراءات الترخيص لأعمال جامعتنا.			
3	يقدم الأشخاص المهنيين الدعم معنوي لنا مثل التشجيع والتحفيز.			
4	يقدم الأشخاص المهنيين الدعم العملي لنا مثل تقديم أفكار ومعلومات واستشارة.			
5	يقدم الأشخاص المهنيين الدعم المادي مثل التمويل والموارد الأخرى.			
6	يشجع الأشخاص المهنيين زبائن جدد للتعامل مع جامعتنا.			
ب. الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات				
7	تساهم المنظمات المتعاونة مع جامعتنا في التعرف إلى أسواق جديدة.			
8	تساهم المنظمات المتعاونة مع جامعتنا في الحصول على طرق جديدة في تقديم الخدمات.			
9	تساهم المنظمات المتعاونة مع جامعتنا في ترويج اسم الجامعة وزيادة شهرتها.			
10	تساهم المنظمات المتعاونة مع جامعتنا في زيادة معرفة موقف الجامعة التنافسي.			
11	تسهل المنظمات المتعاونة مع جامعتنا دخول أعمال مشتركة مثل تعاقدات فرعية أو نفاذ لأسواق خارجية.			
12	تساعد المنظمات المتعاونة مع جامعتنا في اكتساب معرفة فنية.			
ج. الشبكات الاجتماعية				
13	يساعدني أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء في زيادة الإدراك لفرص الأعمال المتاحة لجامعات الإقليم.			
14	يساعدني أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء في عملية اختيار فرص الأعمال الجديدة للجامعة.			
15	يساعدني أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء في إيجاد شركات أعمال للجامعة.			
16	يقدم أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء دعم عملي مثل تقديم أفكار ومعلومات واستشارة.			
17	يقدم أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء معلومات عن زبائن محتملين.			
التغيير الريادي				
أ. استراتيجيات التحول الشامل				
18	تقييم عوامل البيئة الخارجية الكلية (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، بيئية، تشريعية) المستجدة.			
19	تقييم عوامل البيئة الخارجية الجزئية (زبائن، منافسون، منظمات ذات صلة) المستجدة باستمرار.			
20	تقييم دوافع التغيير الأساسية باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.			
21	الإبداع المطلوب للتحول الشامل.			
22	تقييم التأثير المحتمل للإبداع (المطلوب للتحول الشامل) على البيئة المحيطة.			
23	تحديد الاستجابة التنظيمية المحتملة لإبداع المنافسين.			
ب. الإبداع الريادي المطلوب للتغيير الريادي				
24	نقوم بتقييم الكيفية التي يمكن لهيكل العمليات من دعم الإبداع.			
25	نقوم بتقييم المهارات التي تحتاج جامعتنا لتطويرها، لضمان تحقيق قيمة طويلة الأمد لأصحاب المصالح.			
26	نقوم بتقييم مجموعة من مداخل ريادة الأعمال لخلق قيمة لجامعتنا.			
27	نقوم بتحديد الفرص للإبداع داخل جامعتنا.			
28	نقوم بتحديد وتبرير التغييرات الإبداعية المحتملة.			
ج. التغيير التحولي				
29	نقوم بتحديد العقبات، والفوائد، والتحديات التي تواجه جامعتنا عند تطبيق ثقافة الإبداع.			
30	نقوم باختيار استراتيجية إدارة التغيير على أساس الحجم التنظيمي والقطاع الذي نعمل فيه.			
31	لدينا القابلية على تمييز الطرق التي يمكن للإبداع من خلالها خلق قيمة لجامعتنا.			
32	لدينا القدرة على قياس التأثير المحتمل لتطبيق الإبداع على مؤسستنا.			
33	لدينا القدرة على تقييم الكيفية التي يمكن لمؤسستنا من خلق ثقافة الإبداع المستمر والمستدام.			

The Role of Entrepreneurial Networking in Entrepreneurial Change A Study of a Sample of Private Universities in Kurdistan Region, Iraq

Dr. Alvin Nadher Jajo Aldawod

Assistant Professor

Business Administration Department

College of Administration and Economics

University of Duhok, Iraq

alvin.dawod@uod.ac

ABSTRACT

This study aims to identify the correlation and effect between entrepreneurial networking and entrepreneurial change in a number of private universities in the Kurdistan Region – Iraq. Inductive reasoning was followed to conduct the present study, which depends on the questionnaire as the main technique to collect data. To achieve the research aim, two hypotheses were developed: the first indicates that there is a significant correlation between entrepreneurial networking types and entrepreneurial change; the second indicates that entrepreneurial networking significantly impact on the entrepreneurial change. Using a non-random sample technique, the questionnaire was distributed to managerial leaders in the universities under study; fifty-one questionnaires were valid for the analysis. The study used a group of statistical tools to analyze data by employing the (SPSS) package.

The results of the descriptive analysis indicated that there is an acceptable agreement among respondents on the availability of the types of entrepreneurial networking and dimensions entrepreneurial change in the universities considered. The findings show that there is entrepreneurial networking (represented by social networks, business-focused networks, and inter-organizational strategic networks) in the considered universities contributes to bringing about entrepreneurial change that requires entrepreneurial innovation, transformational change, and disruptive strategies.

In light of the results of the present study, the researcher suggests that the considered universities need to strengthen their entrepreneurial networks and benefit well from the social, business, or strategic relationships they have with other organizations. Also, they need to make the most of these networks, because that will not only help them in making the required entrepreneurial change, but in many other aspects, such as adapting to the rapidly changing environment, seizing opportunities, obtaining more resources, and achieving a better performance.

Keywords: *Entrepreneurship, Entrepreneurial Networking, Entrepreneurial Change.*