



دور التوجه الريادي للجامعة في تطوير جدارات التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"

إعداد

أ. أسماء محمود خليل أبوشامة

معيدة بقسم الإدارة

كلية التكنولوجيا والتنمية

جامعة الزقازيق

asmaaasmaar2030@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الرابع أكتوبر 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي الجامعي في تطوير جدارات التعلم التنظيمي، وقد عُبر عنه بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده الأربعة المتمثلة في؛ التوجه بالبحوث التطبيقية، التميز والأصالة، التعاون مع الصناعة، ورصانة السياسات الجامعية. في المقابل، عُبر عن جدارات التعلم التنظيمي بوصفها متغيراً تابعاً من خلال أبعاده الثلاثة المتضمنة: القدرات، الكفاءات، والموارد. في ضوء ذلك، قامت الباحثة بمراجعة الدراسات والأدبيات العلمية السابقة ذات الصلة بالتوجه الريادي وخاصة التوجه الريادي الجامعي، وكذا الجدارات التنظيمية في بيئات العمل الجامعي. وطُبقت الدراسة على (4) جامعات حكومية، و(5) جامعات خاصة. واعتمدت الباحثة على عينه مكونة من (347) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية، و(245) عضو هيئة تدريس من الجامعات الخاصة. واعتمدت الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء نمطية لجمع بيانات الدراسة من وحدات المعاينة في هذه الجامعات، واستخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات في تحليل بيانات الدراسة. وانتهت الدراسة إلى أنه يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً بين التوجه الريادي الجامعي وجدارات التعلم التنظيمي.

كلمات مفتاحية: التوجه الريادي الجامعي، جدارات التعلم التنظيمي، الجامعات الحكومية والخاصة.

1/المقدمة:

تؤسس الجامعات في كافة أنحاء دول العالم على حد سواء الدول المتقدمة كانت أو النامية لتقديم العديد من الخدمات التعليمية والبحثية، كذلك لمساعدة كافة المنظمات الموجودة في البيئة المحيطة بكل منها للارتقاء بمستوي أداء أعمالها، لذلك فان كل جامعة تضع في استراتيجيتها الاهتمام بالتوجه الريادي Entrepreneurial Orientation بجانب العملية التعليمية والبحثية، وتحرص كل جامعة على ذلك نتيجة التغييرات المتسارعة والمتنوعة في بيئة الأعمال، وذلك بغرض مواكبة التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل (Hallam, et al, 2017).

من هنا حظي التوجه الريادي باهتماماً كبيراً من قبل أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات؛ وذلك بهدف اكتشاف الجوانب الريادية للطلاب، وقدرتهم على تنظيم المشروعات، والعمل على إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لذلك، وكذلك تطوير قدراتهم على الابتكار والقيام بمشروعات محفوفة بالمخاطر ليصبحوا رجال أعمال ناجحين في المستقبل (Todorovic, Naughton, and Guild, 2011). بالتالي أصبحت الجامعات المصرية مطالبة بالتركيز على البعد الريادي وتنمية القيم الريادية من خلال ما توفره لهؤلاء الطلاب من ثقافة واعية وصحيحة حول ريادية الأعمال، وقيمتها وأبعادها ومكوناتها في ضوء اقتصاد المعرفة، وإعادة النظر في المناهج التعليمية، وتفعيل دور الجامعات للمشاركة في تحقيق التنمية للمجتمع من خلال المشاريع الريادية والعمل على التحول نحو كونها جامعات ريادية فعالة في المجتمع في ضوء اقتصاد المعرفة ومتغيرات العصر (محمود، 2017).

وفي سياق متصل، فتعد ريادة الأعمال الأكاديمية جزءاً هاماً من المهام الاستراتيجية للعديد من الجامعات، واتساع نطاق أصحاب المصالح المشاركين في النشاط، وإنشاء نظام بيئي تحولي وتقدمي لريادة الأعمال داخل بيئة الجامعة، فأصبح أمر ضروري لتعزيز ودعم وتطوير وتسويق التقنيات الجديد (Hallam, et al., 2017).

علاوة لما قد سلف، تعتبر الجدارات من العوامل الهامة لقيادة المنظمات المختلفة لأنها تقودها إلى النجاح لاسيما المنظمات الخدمية منها بهدف تلبية احتياجات وتطلعات المتعاملين معها (Antipova, 2019). لذا يتوجب على تلك المنظمات امتلاك مجموعة من الجدارات التي تعمل على تمكينها من المضي قدماً نحو الفرص الجديدة، واقتناصها (البربري، 2021). هذا، ولكي تستطيع تلك المنظمات الاستجابة لاحتياجات الأسواق المختلفة ومتطلباته والتوجه نحو الفرص الجديدة فإنه يجب أن تنمي جدارات تنظيمية، وتطور استراتيجيات للعمل من خلالها طبقاً لذلك. حيث

يؤدي هذا إلى تطوير علاقاتها مع طلابها، هذا بالإضافة إلى تطوير احتياجات تعلم الطلاب في المستقبل (هاشم، 2010). ويؤكد (Campos, et al., 2019) على أن تطوير الجدارات يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتدعيم القدرة التنافسية على المدى الطويل.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الجامعات كغيرها من المنظمات إذا ركزت على تطوير وتحسين الجدارات التنظيمية بها واعتبرتها جزءاً من عملها يمكن أن تشكل قوة دافعة للتجديد التنظيمي لها وتطوير استراتيجيات العمل بها وبالتالي تشكل نواة أساسية للوضع التنافسي لها (هاشم، 2010). ووفقاً للدراسات السابقة التي أطلعت عليها الباحثة، لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين التوجه الريادي وجدارات التعلم التنظيمي، الأمر الذي يؤكد أهمية دراستنا؛ والتي يتمثل هدفها الثالث في تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين التوجه الريادي وجدارات التعلم التنظيمي في الجامعات المصرية؛ الحكومية منها والخاصة.

وتأسيساً على ما سبق، تسعى الدراسة إلى معرفة تأثير الأبعاد المختلفة للتوجه الريادي للجامعات على جوانب الجدارات التنظيمية المختلفة وذلك بالتطبيق على بعض الجامعات المصرية.

2/ الإطار النظري والدراسات السابقة:

ويشمل متغيرات الدراسة وهي: التوجه الريادي الجامعي، جدارات التعلم التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

1/2 التوجه الريادي الجامعي:

يختلف مفهوم التوجه الريادي في مجال تطبيقه في الجامعات عن ما هو موجود في الصناعات والأشكال التنظيمية الأخرى، فيكون مرئياً بشكل خاص من خلال الأشكال التنظيمية الفريدة مثل الجامعات، ويعتبر تطبيق المفهوم على الكيانات التنظيمية التعليمية لا يزال إلى حد كبير منطقة غير محدد، والجامعات بحاجة إلى الاعتماد على ريادة الأعمال كهدفاً لها وإرساء ثقافة يكون فيها كل موظف مكرس لتحقيق هذا الهدف (Cvijić, et al., 2019). ومن الصعب تحديد مفهوم التوجه الريادي للجامعات، لأن الكثير من المؤلفين تناول هذا الموضوع ولكل شخص تعريف مختلف لهذا المصطلح، لأن الجامعة الريادية تأتي بالتغييرات في ثقافة الجامعة وروتينها وسياساتها، وتتكون من عدد من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية، والتي يدور البحث العلمي حولها بشكل رسمي، وزيادة الأنشطة القائمة على حقوق الملكية الفكرية، والتي تشمل براءات الاختراع والترخيص والتأسيس والشركات المنبثقة داخل الجامعة (Tatarski, et al., 2020). وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم التوجه الريادي (جدول رقم 1) إستناداً على الأدبيات والدراسات السابقة.

جدول رقم: (1)

مفهوم التوجه الريادي الجامعي من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

م	المصدر	المفهوم
1	Todorovic, Naughton, and Guild,2011	أنه خاصيه تتبناها الجامعة تتمثل في وجهات نظرها عن المبادرة والابتكار والتي تنعكس عبر عملياتها التنظيمية وثقافتها.
2	Dabic, et al.,2015	بأنه اتخاذ الجامعة قرارات تخص التدريس والبحث والتعاقد مع وكلاء خارجيين، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس في التركيز على الواجبات الثلاثة الأساسية (التدريس، البحث، نقل المعرفة) من أجل الحصول على أداء جامعي متفوق.
3	الشواهين، 2017	بأنه المبادرات المتبناة من قبل الجامعات والمتضمنة توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهدافها التعليمية والتطويرية والمجتمعية على المدى البعيد.
4	Cvijić, et al.,2019	أنه توجه تتبناه الجامعات ومجموعات البحث العلمي داخل الجامعة وتتصرف مثل أشباه الشركات، ويعمل قادة تلك المجموعات كرجال أعمال أو مديرين تنفيذيين، أثناء انتقالهم إلى مؤسسات ريادية.
5	Tatarski,et al.,2020	بأنه الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة وتعمل من خلالها على خلق أفكار وتقنيات حديثة والترويج لأفكار عمل جديدة للمساهمة في طريقة عمل الجامعة ومساعدتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

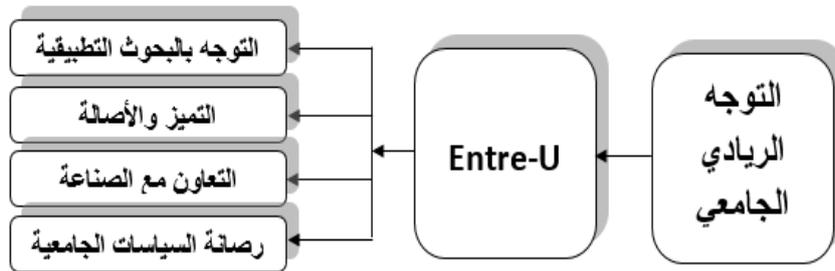
- التوجه الريادي الجامعي يعتبر همزة الوصل بين الاحتياجات والفرص.
- التوجه الريادي الجامعي عامل أساسي لتعزيز ودعم وتطوير وتسويق التقنيات الجديدة في الجامعات.
- التوجه الريادي الجامعي له دور كبير في تحسين البيئة التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- التوجه الريادي الجامعي يساعد على تحقيق عوائد مالية أكبر للجامعة من خلال تسويق التكنولوجيا.

1/1/2 أبعاد التوجه الريادي الجامعي:

تمت دراسة التوجه الريادي في جميع الأبحاث لأكثر من أربعين عامًا، باستخدام مقياس ENTRE SCALE لقياس التوجه الريادي، ويعتبر أول مؤلف ومؤسس لمقياس ENTRE SCALE لقياس التوجه الريادي (Miller and Friesen (1978)، واحتوى هذا المقياس على تسعة أبعاد استراتيجية، ثم تم تطوير المقياس بواسطة (Miller,1983) وعبر عن التوجه الريادي

بثلاثة أبعاد وهي: الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، ثم أضاف الباحثان (Lumpkin and Dess,1996) بعدين إضافيين للتوجه الريادي والتي لا تقل أهميتهم عن الأبعاد الثلاثة الأولى، وهي الاستقلالية والشراسة التنافسية.

ويتم استخدام مقياس ENTRE SCALE لقياس التوجه الريادي في المنظمات الهادفة للربح، ولكن لا يمكن أن يقيس التوجه الريادي للجامعات كمنظمات غير ربحية، وعلى الرغم من وجود اتفاق كبير على تطبيق الأبعاد الرئيسية للتوجه الريادي السابق ذكرها في سياق المنظمات التجارية الكبيرة وشركات القطاع الخاص، إلا أن تطبيق هذه الأبعاد في سياقات تنظيمية أخرى لا تزال منطقة غير مكتشفة، فالأهداف التي توجه صياغة الاستراتيجية وخصائص الهيكل التنظيمي والحوكمة وظروف السوق الخارجية تختلف اختلافاً كبيراً بين الأنواع التنظيمية الأخرى (Todorovic, et al.,2011). وفي محاولة للتغلب على هذه المشكلة، قام الباحث (Todorovic (2011) وطور مقياس ENTRE-U لقياس التوجه الريادي لأقسام الجامعة، ويعتبر هذا المقياس لديه القدرة على تغيير العقلية الأكاديمية والثقافات ويؤدي أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، وزيادة التمويل الخارجي عن طريق متابعة أموال الأبحاث، وتحسين البيئة التعليمية للطلاب، وإكساب أعضاء هيئة التدريس خبرة بحثية متعددة، وزيادة تسويق خريجي الجامعات، وزيادة العوائد المالية للجامعة عن طريق تسويق التكنولوجيا (Hallam, et al., 2017). وعلى ذلك، يمكن القول بأن التوجه الريادي الجامعي يتكون من أربعة أبعاد هي: التوجه بالبحوث التطبيقية، التميز والأصالة، والتعاون مع الصناعة، وصانة السياسات الجامعية. ويوضح الشكل رقم (1) هذه الأبعاد، التي سيتم تناول كل منها بإيجاز على النحو التالي:



شكل رقم (1)
أبعاد التوجه الريادي الجامعي

المصدر: (Todorovic, et al.,2011)

أ- التوجه بالبحوث التطبيقية Mobilization Research

يركز بعد التوجه بالبحوث التطبيقية على الانخراط مع الأنظمة التي تدعم خلق المعرفة والابتكار على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل، ولا يشير التوجه بالبحوث التطبيقية إلى الأنشطة خارج الحرم الجامعي فقط ولكن أيضاً إلى أنشطة البحث والتدريس المنتظمة داخل الجامعة، والتي لها تأثير كبير على مراجعة أداء أعضاء هيئة التدريس (Cvijić, et al.,2019). ويرى (Tatarski,et al,2020) أن التوجه بالبحوث التطبيقية ينعكس من مقدار مساهمة موظفي الجامعة في الاقتصاد والمجتمع وذلك من خلال تعاون أعضاء هيئة التدريس مع المهنيين في المنظمات المحيطة، وكذلك مقدار مساهمة الجامعة على تشجيع الطلاب على البحث عن الأبحاث التي لها تطبيقات عملية لما يدرسونه.

ب- التميز والأصالة Unconventionality

يركز بعد التميز والأصالة على البحث وخاصة البحث عن الفرص الجديد والتأكد من أن البحث مفيد ويفيد أصحاب المصالح (الصناعة والقطاع العام والجامعة)، ويقترح هذا البعد قيام الجامعات بأشياء غير تقليدية أو مبتكرة ولكنها ليست تشير مباشرة إلى مصادر الخطر، وعلى سبيل المثال السمعة أو الموارد أو التقدم الوظيفي لذلك اختار المؤلفون تسمية هذا البعد "بالتميز والأصالة" بدلاً من تسميته ببعد "المخاطرة" المستخدم في التوجه الريادي العام (Felgueira and Rodrigues, 2020).

ج- التعاون مع الصناعة Industry standardized

تعتبر أكثر العناصر التي تفسر بعد التعاون مع الصناعة هو التركيز على الأنشطة خارج الحرم الجامعي، وتشكيل مجموعات مخصصة لأنشطة الاتصال بين الصناعة والجامعات وتعديل نسبة البحث والمساهمة التدريسية، ويتم التركيز على التعاون مع الصناعة من خلال وجود مكاتب لنقل التكنولوجيا. وتعتبر هذه المكاتب بمثابة وسطاء التكنولوجيا لأنهم يربطون نتائج البحث بالمستثمرين المحتملين أو الموضوعات الاقتصادية. (Cvijić, et al.,2019)

د- رصانة السياسات الجامعية Policy standardized

هي عبارة عن مجموعة العناصر الرئيسية المتعلقة بالثقافة العامة للجامعة، وكيفية الاستجابة للأفكار الجديدة والنهج المبتكر، مع إتباع نهج من أسفل إلى أعلى لتطوير السياسات، والتوافق الجيد بين سياسات الجامعة وأهدافها. (Felgueira and Rodrigues, 2020). ويرى (Cvijić, et al.,2019) أن رصانة السياسات الجامعية لها دور فعال في تمكين التوجه الريادي للجامعات،

والتعامل مع التحديات التي تواجه الجامعة والتنظيم. ويرى (Tatarski, et al,2020). في هذا البعد أن الجامعات هي التي يجب أن تقرر التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات ريادية موجهة، ويجب على جميع الجامعات أن تسعى جاهدة لتحقيق الهدف المتمثل في تطور الجامعات لتصبح كيانات ديناميكية قائمة على المعرفة.

2/2 جدارات التعلم التنظيمي:

يعتبر مفهوم الجدارات الأساسية أحد أهم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الأكثر شهرة. تم تقديم هذا المفهوم في أوائل التسعينيات وتم تعريفه على أنه "التعلم الجماعي في المنظمة، وخاصة كيفية تنسيق الإنتاج المتنوع ودمج تيارات متعددة من التقنيات" (Prahalad and Hamel, 1990) وفي وقت لاحق تم توسيع التعريف من قبل الباحثان (Prahalad and Hamel) ليشمل "حزمة من المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للعملاء" (Prahalad and Hamel, 1994) على الرغم من أن أساس المفهوم واضح إلى حد ما ، إلا أنه تم تعريف المفهوم بعبارات غامضة ، وبالتالي فإن المفهوم كان يصعب تطبيقه في المواقف العملية في ذلك الوقت (Ljungquist, 2007). ويعتبر مفهوم الجدارات مفهوماً معقداً وصعباً، ومن الصعب تحديده نظرياً لتحديده تجريبياً كظاهرة وتطبيقها في الممارسة، وذلك بسبب ارتباط الجدارات بالعديد من التيارات البحثية الرئيسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتشمل هذه التيارات الموارد (Wernerfelt, 1984)، الكفاءة (Sanchez, et al., 1996)، التعلم (Senge, 1990)، المعرفة (Grant, 1996)، والآراء الديناميكية القائمة على القدرة (Eisenhardt and Martin, 2000) وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم جدارات التعلم التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب. وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم جدارات التعلم التنظيمي جدول رقم (2) وفقاً للأدبيات والأبحاث العلمية.

جدول رقم (2)
مفهوم جدارات التعلم التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

م	المصدر	المفهوم
1	Ljungquist, 2007	أن الجدارة هي التي يتحقق فيها المعايير الثلاثة الآتية أن تساهم بشكل كبير في استفادة العملاء من منتج، وأن تكون فريد من نوعها من الناحية التنافسية، وتوفر إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق.
2	Selvi, 2010	أنها مجموعة من المعارف والمهارات والخبرة اللازمة للمستقبل، والتي تتجلى في الأنشطة اليومية من عمل المنظمة.
3	Shahmandi, et al, 2011	أنها مجموعات من السلوكيات التي تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق النتائج المرجوة.
4	Agha, et al, 2012	أنها مجموعة المعارف التي تميز المنظمة وتوفر لها ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة الأخرى.
5	Kawshala, 2017	بأنها مجموعة من المهارات أو تقنيات الإنتاج التي تقدم قيمة إضافية للعميل، والتي تمكن المنظمة من الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

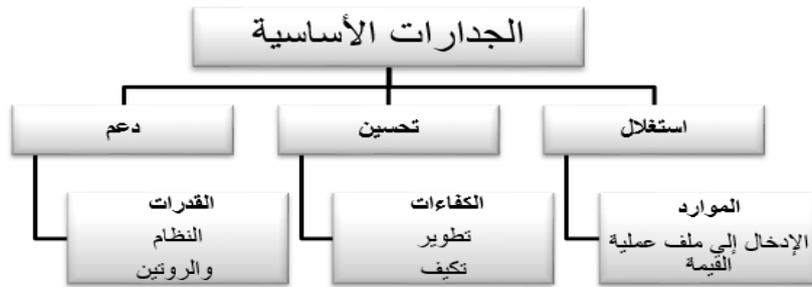
- الجدارات مجموعة محددة من المهارات وتقنيات الإنتاج التي تقدم قيمة إضافية إلى العميل.
- تعتبر الجدارات نقاط قوة خاصة بالنسبة للمنظمات، والتي توفر أساسيات القيمة المضافة للمنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة.
- تعكس الجدارات التعلم الجماعي والمشاركة للمنظمة وتنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات التقنيات المتعددة.
- تنتج الجدارات مجموعة محددة من المهارات وتقنيات الإنتاج التي تقدم قيمة إضافية إلى العميل.

1/2/2 أبعاد جدارات التعلم التنظيمي

يتم قياس الجدارات التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد: الموارد، القدرات، الكفاءات. ويشار إليهم عادة باسم "المفاهيم المرتبطة". وغالبًا ما يتم دمج هذه المفاهيم من الناحية المفاهيمية والتجريبية التي تحدث في أبحاث الإدارة الاستراتيجية (Ljungquist, 2007)، وعلى الرغم من أن دمج المفاهيم المرتبطة تكون مبررة في بعض الأحيان، إلا أنه من المنطقي تميز هذه المفاهيم كلا بخصائصه، وفي الواقع يعتبر أن كل مفهوم من هذه المفاهيم معترف به وله تيار بحثي رئيسي خاص بها في مجال الإدارة الإستراتيجية (Barney, 1991).

ميز (Javidan, 1998) المفاهيم المرتبطة مفاهيمياً في ملف أسماء "بالتسلسل الهرمي للجدارات". ويمثل هذا النموذج مزيجاً من نوعين من التسلسل الهرمي: أولاً التسلسل التراكمي حيث يتم وصف المفاهيم على أنها مبنية على بعضها البعض، والتسلسل النوعي حيث يُفترض أن تكون مفاهيم الرتبة الأعلى تنظيمياً أكبر قيمة من المفاهيم ذات الترتيب الأدنى. يبدأ التسلسل الهرمي بالموارد في الأسفل، ثم تأتي بعد ذلك القدرات التي تبني على الموارد، ثم الكفاءات التي تبني على كل من الموارد والقدرات، وأخيراً الجدارات الأساسية تكمن أعلى مستوى لأنها الأكثر أهمية وذات قيمة أكبر للمنظمات. واعتبر (Ljungquist, 2007)، أن فكرة Javidan للتسلسل الهرمي جيدة، على الرغم من أنه لم يقدم المفاهيم المرتبطة صراحة، ويبدو أن التسلسل الهرمي لـ (Javidan) صالحاً فقط لهيكل المفاهيم.

أكد (Hafeez, Zhang and Malak, 2002) أن الموارد والقدرات والكفاءات والجدارات الأساسية هي كلها مفاهيم مترابطة. فأوضح أن موارد المنظمة هي مدخلات القدرات. وتلعب القدرات دوراً مهماً في إدراك الأهداف التجارية للمنظمة وتعتبر قدرات أساسية للمنظمة. ورأى أن القدرات الأساسية هي فقط التي تشكل جدارات المنظمة. والجدارات الأساسية هي استراتيجية مرنة وديناميكية بطبيعتها، وبالتالي فهي جزء أساسي لا يتجزأ من التعلم التنظيمي وبناء معالجة الكفاءة. وعلي ذلك، يمكن القول بان جدارات التعلم التنظيمي تتكون من ثلاثة أبعاد هي: القدرات، الكفاءات، الموارد. ويوضح الشكل رقم (2) هذه الأبعاد، والتي سيتم تناول كل منها بإيجاز على النحو التالي:



شكل رقم (2)
أبعاد جدارات التعلم التنظيمي
المصدر: (Ljungquist, 2007)

أ- الموارد: Resource

تعتبر الموارد أساسية لعمل المنظمة وهي أشياء طبيعية للدراسة، منذ تشكلها مدخلات لعملية القيمة (Grant, 1991). وتم تحديد الموارد كمصادر للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت ذات قيمة ونادرة (Barney, 1991). أما (Kawshala, 2017) فرأى أن الموارد هي العامل الاقتصادي أو

النشاط المطلوب لإنجاز المنتج أو وسيلة للقيام بمشروع وتحقيق النتيجة المرجوة. وقسم (Kawshala) الموارد إلى ثلاثة أقسام أساسية: هي الأرض والعمل رأس المال والموارد الأخرى تشمل الطاقة وريادة الأعمال والمعلومات والخبرة والإدارة والوقت. أما (Barney, 1991) فرأى أن الموارد يمكن تصنيفها بعدة طرق منها: الموارد التنظيمية (الثقافة والسمعة)، والموارد المادية (الأصول، المعدات والموقع والمصنع)، والموارد البشرية (القوى العاملة، فريق الإدارة، التدريب، والخبرة). أما (Peteraf, 1993) فصنف الموارد إلى نوعين موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة. في حين قسم (Hafeez, Zhang and Malak, 2002) الموارد إلى ثلاث فئات فرعية: الأصول المادية، والأصول الفكرية، وأخيراً الأصول الثقافية التي تشمل الأبعاد الاجتماعية والسياسية وكذلك.

ب- الكفاءات Competences:

تعد الكفاءات أمراً بالغ الأهمية نظراً لأنها تلعب دوراً رئيسياً في التطورات التنظيمية. وقد اقترح (Javidan) "التسلسل الهرمي للكفاءة"، الذي يعتبر مفهوم الكفاءة ذات قيمة أكبر للمنظمة (في ترتيب القيمة المتناقصة) ويأتي مفهوم القدرات ثم مفهوم الموارد (Javidan, 1998). أما (Kawshala, 2017) فرأى أن الكفاءات هي تجميع للقدرات والمعرفة والمهارات والالتزامات ذات الصلة التي تمكن الشخص أو المنظمة للعمل بفعالية في وظيفة أو موقف معين. ووفقاً (Henderson and Cockburn, 1994) يتم تقسيم الكفاءات إلى فئتين هما: الكفاءات الوظيفية ويتم استخدامها في الأنشطة اليومية، والكفاءات التكاملية ويتم دمجها وتطوير مكونات لاستخراج كفاءات جديدة تميز المنظمة عن غيرها.

تعتبر الكفاءات المنصة الرئيسية لخطوط متعددة في الأعمال التجارية وتقديم المنتجات داخل المنظمة، وتعتبر أهم مكون في العمليات التجارية متعددة الوظائف Prahalad and (Hamel, 1994). لأن الكفاءات توفر الأنماط الجديدة لمنافسة المنتج، وتوفر الكفاءات فرص لإنتاج منتجات جديدة، وتوفر أيضاً فرص دخول أسواق جديدة (Sanchez, 2004).

ج- القدرات Capabilities:

يُنظر إلى القدرات في الإدارة الاستراتيجية على أنها مورد حاسم لأداء المنظمة، وفي الوقت الحاضر تسعى كل منظمة جاهده لكي يُنظر إليها على أنها قادره على القيام بعمليات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة القيام بها (Kawshala, 2017). تعتبر أحد الجوانب المربكة لمفهوم القدرة هو أن له عاملين من المعاني، المعنى الأول هو القدرة، كما اعتمدها (Javidan) عرّفت على أنها قدرة فريق العمل على أداء بعض المهام أو الأنشطة (Grant, 1996). والمعنى الثاني ويرتكز

على التنسيق فيعرف القدرة على أنها مزيج من الإجراءات الروتينية والمعرفة الضمنية والذاكرة التنظيمية (Nelson and Winter, 1982) وذكر (Collis, 1994) أن مفهوم القدرات ترك غامضا وذلك بسبب إن المعنى الدقيق لتعريف القدرات له جذور مفاهيمية مختلفة. وقسم Collis القدرات إلى قدرات تشغيلية وديناميكية، تشمل القدرات التشغيلية جميع الإجراءات التي يتم تضمينها بشكل عام عند تنفيذ نشاط معين مثل التصنيع، أما القدرات الديناميكية تشمل قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة ديناميكية (سريعة التغير) وتقوم القدرات الديناميكية بالبناء والتكامل وإعادة تكوين القدرات التشغيلية. وذكر (Winter, 2003) أيضاً أن القدرات يتم تحديدها محلياً إما على أنها إجراءات عادية، أو باعتبارها "أنشطة لدعم التغيير"، أولها قدرات المستوى الصفري والثانية هي القدرات الديناميكية من الدرجة الأولى. ويعتبر تعريف (Winter) للقدرة على أنها الأنظمة والروتين غامض للغاية ويصعب تحديده وقياسه تجريبياً.

3/2 الدراسات السابقة:

(أ) فيما يتعلق بالتوجه الريادي: تناولت الدراسات السابقة مع العديد من المتغيرات التنظيمية، والسلوكية منها: أداء المنظمة: Lumpkin and Dess, 1996 ، إبداع العاملين Awwad and Ali, 2011: رأس المال البشري: Al-Mukhtar, 2016 ، التميز التنظيمي: محسن، 2017، النجاح التنظيمي: أيوب، 2017، الفعالية التنظيمية: النعيمي وآخرون، 2016.

(ب) فيما يتعلق بالجدارات التنظيمية: تناولتها الدراسات السابقة مع العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية منها: الميزة التنافسية: Kawshala, 2017، الأداء التنظيمي: Dubey, et al., 2013، الابتكار التنظيمي: Ramos, Morales and Ramírez, 2019 ، التميز التنظيمي: (إسماعيل وطه، 2020).

3/ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير التوجه الريادي على جدارات التعلم التنظيمي لكل من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة محل الدراسة؟".

في ضوء هذا التساؤل، يمكن بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:

1. ما هي درجة توافر أبعاد التوجه الريادي في الجامعات المصرية؟ وهل تختلف درجات التوافر بين الجامعات الحكومية والخاصة؟
2. ما هي درجة توافر أبعاد جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات المصرية؟ وهل تختلف درجات التوافر بين الجامعات الحكومية والخاصة؟
3. ما هي درجة تأثير التوجه الريادي الجامعي على جدارات التعلم التنظيمي لكل من الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة محل الدراسة؟

4/ أهمية البحث:

1/4 الأهمية العلمية " النظرية": تتمثل في الآتي:

- 1- تناوله موضوع التوجه الريادي الذي لقي اهتماماً واضحاً في السنوات الأخيرة بدأ من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين من قبل الباحثين، ونظراً لثرائه وتعلقه بجوانب تأثيرات متعددة على أداء المنظمات خاصة الاستراتيجية منها، وذلك من حيث قدرات المنظمة على الاستجابة للبيئة، والمبادرة، والابتكار... الخ.
- 2- حث القائمون على إدارة الجامعات بأهمية تطبيق التوجه الريادي في جامعتهم.
- 3- تأصيل مفهوم التوجه الريادي لدى الأكاديميين والتعرف على أبعاده وتفعيلها في الجامعات وتوضيح تأثيره على الأداء.
- 4- تناوله أيضاً لجدارات التعلم التنظيمي، التي يرى الباحثون أننا لا زلنا في حاجة لفهم أفضل لعملية التعلم في المنظمات المختلفة وأثرها على أداء المنظمات.
- 5- تعتبر هذه الدراسة بمثابة محاولة جادة لإسهام بشكل متواضع في إثراء الأدبيات العربية في حقل التنظيمي.

2/4 الأهمية العملية " التطبيقية": تتمثل في الآتي:

- 1- فالدراسة تركز على أكثر مجالات التطبيق أهمية بالنسبة للدول التي تطمح إلى الاعتماد على المعرفة كمحرك أساسي لتطورها ورفاهيتها. فالجامعة هي عماد الدول لإنتاج وإتاحة ونشر المعرفة بأي مجتمع. فالجامعة بيدها مفاتيح إنتاج البحوث وتوظيف الباحثين. وهي التي تضطلع بالعملية التعليمية اللازمة لتعميم ونشر المعرفة وتأهيل الأفراد معرفياً ومهارياً. كما وأن الجامعة تقدم لسوق العمل شاغلي الوظائف الأكثر تكثيفاً للمعرفة.
- 2- تقدم هذه الدراسة إطاراً عملياً عن إدارة المنظمات موضع التطبيق يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات الفرعية الخاصة بالتوجه الريادي للأكاديميين، وكذلك الخاص بالأداء.

3- معاناة الجامعة المصرية كدولة نامية من نقص في الموارد المادية والبشرية، وصعوبات وقيود روتينية من تبعيتها للبيروقراطية الحكومية.

4- مساعدة أو تبصير القائمون على ادارة الجامعات بأهمية التوجه الريادي وأثرة على جدارات التعلم التنظيمي.

5/ أهداف البحث:

يتمثل الغرض الأساسي للدراسة في تقديم إطاراً يساعد على فهم مستوى التوجه الريادي الذي وصلت إليه الجامعات المصرية في عملها الأكاديمي، ومدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التوجه بالبحوث التطبيقية- التميز والأصالة - التعاون مع الصناعة - رصانة السياسات الجامعية) على جدارات التعلم التنظيمي بأبعادها المتمثلة في (الكفاءات - القدرات - الموارد)، ويتفرع من الهدف الرئيسي للدراسة الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد درجة توافر أبعاد التوجه الريادي ومدى الاختلاف نحو درجة توافرها في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة محل الدراسة.

2. تحديد درجة توافر أبعاد جدارات التعلم التنظيمي ومدى الاختلاف نحو درجة توافرها في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة محل الدراسة.

3. تحديد أثر أبعاد التوجه الريادي على جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة محل الدراسة.

4. تقديم مجموعة من التوصيات للجامعات محل الدراسة حول أبعاد التوجه الريادي التي يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاعتماد عليها للتأثير على تطوير جدارات التعلم التنظيمي.

6/ فروض البحث ونموذج البحث:

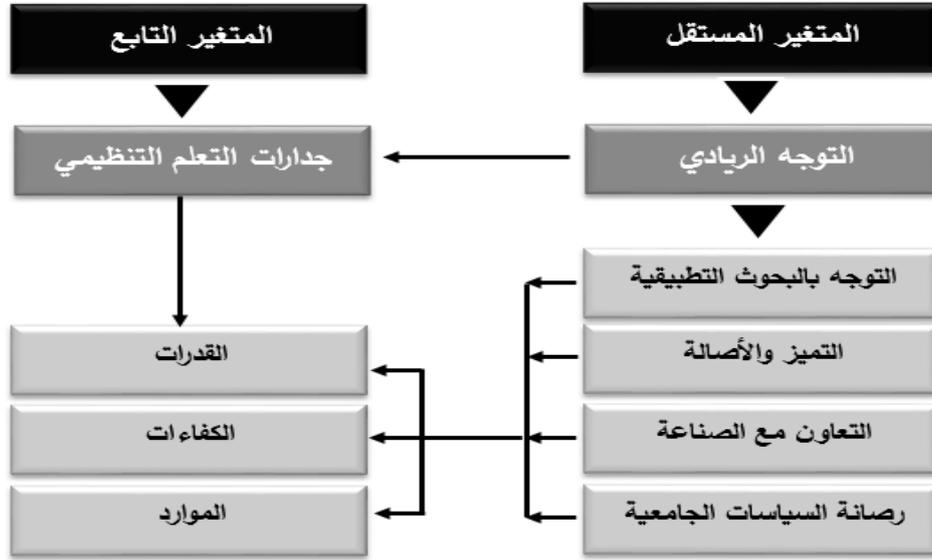
في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد التوجه الريادي بالجامعات المصرية (الحكومية والخاصة)".

الفرض الثاني: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد جدارات التعلم التنظيمي بالجامعات المصرية (الحكومية والخاصة)".

الفرض الثالث: "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي الجامعي على جدارات التعلم التنظيمي لكل من الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة محل الدراسة".

يوضح الشكل رقم (3) نموذج الدراسة:



شكل (3) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

7/ مجتمع وعينة البحث:

وفقاً لطبيعة أداة الدراسة فقد حددت الباحثة مجتمع الدراسة في: جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية. واستبعدت الباحثة الجامعات الأهلية لعدة أسباب وأهمها أن أغلبها حديث العهد بجمهورية مصر العربية، ولم تكتمل مرافقها البشرية والمادية، لذا سيركز البحث على الجامعات الحكومية والخاصة.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس بكل من الجامعات الحكومية المتمثلة في الجامعات الآتية: الزقازيق، القاهرة، عين شمس، كفر الشيخ. والجامعات الخاصة المتمثلة في الجامعات الآتية: البريطانية، السادس من أكتوبر، النيل، مصر الدولية، مصر للعلوم والتكنولوجيا. وقد قامت الباحثة بتحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2017) وهي كما يلي:

$$n = \frac{N \times p (1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن؛ n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، P = القيمة الاحتمالية نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 0.50، d = نسبة الخطأ وتبلغ 0.05، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي تعمم بها النتائج وهي 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية تعادل 1.96.

وذلك بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة 95 % وحدود خطأ قدره 5% وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وكذلك نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 50%.

❖ حجم عينة الدراسة من الجامعات الحكومية:

وبالتعويض في المعادلة حيث حجم المجتمع يساوي 60047 فان حجم العينة يساوي 382 مفردة. ويوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة من الجامعات الحكومية (الزقازيق، القاهرة، عين شمس، كفر الشيخ). وتم توزيع العينة بنسب مئوية حسب عدد أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عينة الدراسة ككل.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة من الجامعات الحكومية على (الزقازيق، القاهرة، عين شمس، كفر الشيخ)

م	الجامعة	عدد مفردات العينة
1	الزقازيق	$77=382 \times (19802 \div 3967)$
2	القاهرة	$152=382 \times (19802 \div 7904)$
3	عين شمس	$138=382 \times (19802 \div 7174)$
4	كفر الشيخ	$15=382 \times (19802 \div 757)$
	الإجمالي	382

المصدر: من إعداد الباحثة.

❖ حجم عينة الدراسة من الجامعات الخاصة:

وبالتعويض في المعادلة حيث حجم المجتمع يساوي 4268 فان حجم العينة يساوي 353 مفردة. ويوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة من الجامعات الخاصة (البريطانية، السادس من أكتوبر، النيل، مصر الدولية، مصر للعلوم والتكنولوجيا). وتم توزيع العينة بنسب مئوية حسب عدد أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عينة الدراسة ككل. جدول رقم (4).

توزيع عينة الدراسة من الجامعات الخاصة على

(البريطانية، السادس من أكتوبر، النيل، مصر الدولية، مصر للعلوم والتكنولوجيا)

م	الجامعة	عدد مفردات العينة
1	البريطانية	$75=353 \times (1277 \div 272)$
2	السادس من أكتوبر	$100=353 \times (1277 \div 363)$
3	النيل	$16=353 \times (1277 \div 57)$
4	مصر الدولية	$33=353 \times (1277 \div 120)$
5	مصر للعلوم والتكنولوجيا	$129=353 \times (1277 \div 465)$
	الإجمالي	353

المصدر: من إعداد الباحثة.

8/ البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على كل من الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي

1/8 الدراسة المكتبية: استخدمت الباحثة أسلوب الدراسة المكتبية لتكوين الإطار النظري للدراسة، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة المتعلقة بموضوع البحث، واهم مصادر الدراسة المكتبية التي اعتمدوا عليها:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدراسات المنشورة، والدراسات غير المنشورة.
- الدوريات، والنشرات، والمقالات العربية، والأجنبية.

2/8 الدراسة الميدانية: تم من خلالها الحصول على البيانات الأولية، من مصادرها الأساسية من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء التي قامت بها الباحثة بإعدادها لهذا الغرض وذلك لاختبار صحة الفرض، وتحقيق أهداف الدراسة.

9/ تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

بدأت إجراءات تحليل البيانات بتحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة، ذلك للتعرف إلى شكل (نمط) العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل عام من خلال مصفوفة الارتباط كما يتضح من الجدول (5). ويتضح من الجدول التالي رقم (5) ما يلي:

- يتمتع بعد رصانة السياسات الجامعية بعلاقة معنوية قوية مع بعد القدرات ($r=0.809$, $P<0.001$)
- يتمتع بعد رصانة السياسات الجامعية بعلاقة ارتباط معنوية متوسطة مع كل من الأبعاد الآتية: بعد التوجه بالبحوث التطبيقية ($r=0.505$, $P<0.001$)، وبعد التميز والأصالة ($r=0.545$, $P<0.001$)، وبعد التعاون مع الصناعة ($r=0.666$, $P<0.001$)، وبعد الكفاءات ($r=0.661$, $P<0.001$)، وبعد الموارد ($r=0.655$, $P<0.001$)
- يتمتع بعد التوجه بالبحوث التطبيقية بعلاقة معنوية متوسطة مع كل بعد من الأبعاد الآتية: بعد التميز والأصالة ($r=0.533$, $P<0.001$)، وبعد التعاون مع الصناعة ($r=0.597$, $P<0.001$)، وبعد القدرات ($r=0.596$, $P<0.001$)، وبعد الكفاءات ($r=0.442$, $P<0.001$)، وبعد الموارد ($r=0.524$, $P<0.001$)

- يتمتع بعد التميز والأصالة بعلاقة معنوية متوسطة مع كل بعد من الأبعاد الآتية: بعد التعاون مع الصناعة (r=0.507, P<0.001)، وبعد القدرات (r=0.523, P<0.001) ، وبعد الكفاءات (r = 0.545, P<0.001)، وبعد الموارد (r = 0.477, P<0.001).
- يتمتع بعد التعاون مع الصناعة بعلاقة معنوية متوسطة مع كل بعد من الأبعاد الآتية: بعد القدرات (r = 0.628, P<0.001) ، وبعد الكفاءات (r=0.451, P<0.001)، وبعد الموارد (r = 0.474, P<0.001).
- يتمتع بعد القدرات بعلاقة معنوية متوسطة مع كل بعد من الأبعاد الآتية: بعد الكفاءات (r=0.640, P<0.001)، وبعد الموارد (r=0.620, P<0.001) .
- يتمتع بعد الكفاءات بعلاقة معنوية متوسطة مع بعد الموارد (r=0.620, P<0.001).

مخرجات تحليل الارتباط ومعاملات الاعتمادية لمتغيرات الدراسة
جدول رقم (5)

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	رصانة السياسات الجامعية	التوجه بالبحوث التطبيقية	التميز والأصالة	التعاون مع الصناعة	القدرات	الكفاءات	الموارد	طبيعة الجامعة
رصانة السياسات الجامعية	3.769	.843	1							
التوجه بالبحوث التطبيقية	3.715	.769	.583**	1						
التميز والأصالة	4.069	.742	.545**	.533**	1					
التعاون مع الصناعة	4.019	.715	.666**	.597**	.507**	1				
القدرات	3.828	.869	.809**	.596**	.523**	.628**	1			
الكفاءات	4.016	.675	.661**	.442**	.545**	.451**	.640**	1		
الموارد	3.815	.729	.655**	.524**	.477**	.474**	.620**	.631**	1	
طبيعة الجامعة	1.414	.493	.038	.086*	.022	.009	.008	.129**	.055	1

* مستوى معنوية إحصائية > 0.05 ** مستوى معنوية إحصائية > 0.01 *** مستوى معنوية إحصائية > 0.001 المعاملات الموجودة على (قطر) الجدول تعبر عن معاملات

الثبات (كرونباخ ألفا)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

اختبار صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول علي: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد التوجه الريادي بالجامعات المصرية (الحكومية والخاصة). وتحقيقاً لهذا، فقد أُستخدم تحليل التباين بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة تجاه كل أبعاد التوجه الريادي في الجامعات محل الدراسة للوقوف على مدى تحقق الفرض من عدمه كما سيتم عرض نتائجه بجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

مخرجات أسلوب تحليل التباين البسيط للفروق في مستوى التوجه الريادي للجامعات محل الدراسة

Sig	T	الجامعات الخاصة (ن=245)		الجامعات الحكومية (ن=347)		أبعاد التوجه الريادي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
,248	1,156	,594	3,93	,659	3,87	التوجه الريادي الإجمالي
,361	,914	,828	3,81	,854	3,74	رصانة السياسات الجامعية
,036	2,105	,642	3,79	,843	3,66	التوجه بالبحوث التطبيقية
,437	,778	,786	4,09	,710	3,06	التميز والأصالة
,836	,208	,668	4,03	,748	4,01	التعاون مع الصناعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (6) يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو أبعاد التوجه الريادي (رصانة السياسات الجامعية، التميز والأصالة، التعاون مع الصناعة). حيث كانت قيمة ($t=1,156$) غير معنوية (248)، عند مستوي دلالة إحصائية 0.05 وهذا بدوره يشير إلي اتفاق الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة في آراءهم وتوجهاتهم نحو ممارسة هذه الأبعاد.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو بعد التوجه بالبحوث التطبيقية، حيث كانت قيمة ($t=2,105$) معنوية (036)، عند مستوي دلالة إحصائية 0.05 وهذا بدوره يشير إلى عدم اتفاق الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة في آراءهم وتوجهاتهم نحو ممارسة هذا البعد.

- أن الفروق المعنوية بين مفردات العينة بالنسبة لاستجاباتهم نحو بعد التوجه بالبحوث التطبيقية جاءت لصالح الجامعات الخاصة حيث بلغ الوسط الحسابي (3,66) للجامعات الحكومية، بينما بلغ (3,79) للجامعات الخاصة، عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن بعد التوجه بالبحوث التطبيقية يتوافر بدرجة أكبر في الجامعات الخاصة عن الجامعات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني علي: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد جدارات التعلم التنظيمي بالجامعات المصرية (الحكومية والخاصة)، وتحقيقاً لهذا، فقد أُستخدم تحليل التباين بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة تجاه كافة أبعاد جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة للوقوف على مدى تحقق الفرض من عدمه كما سيتم عرض نتائجه بجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

مخرجات أسلوب تحليل التباين البسيط للفروق في مستوى جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة

Sig	T	الجامعات الخاصة (ن = 245)		الجامعات الحكومية (ن = 347)		أبعاد جدارات التعلم التنظيمي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
,098	1,656	,593	3,94	,699	3,85	إجمالي الجدارات
,842	,199	,899	3,84	,849	3,82	القدرات
,002	3,155	,591	4,12	,721	3,94	الكفاءات
,180	1,342	,583	3,86	,816	3,87	الموارد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (7) يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو أبعاد جدارات التعلم التنظيمي وهذا بدوره يشير إلى اختلاف مفردات عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة في آرائهم نحو مستوى توافر هذه الأبعاد وهذا يعني أن سياسات الجامعات المتعلقة بأبعاد الجدارات التنظيمية متغيرة تجاه مفردات العينة من النوعين الحكومي والخاص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو بعد الكفاءات، حيث كانت قيمة (t=3,155) معنوية (0,002)، وهذا بدوره يشير

إلى عدم اتفاق الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة في آراءهم وتوجهاتهم نحو ممارسة هذا البعد.

- أن الفروق المعنوية بين مفردات العينة بالنسبة لاستجاباتهم نحو بعد الكفاءات جاءت لصالح الجامعات الخاصة حيث بلغ الوسط الحسابي (3,94) للجامعات الحكومية، بينما بلغ (4,12) للجامعات الخاصة، عند مستوى معنوية 0.001 وبالتالي فإن بعد الكفاءات يتوافر بدرجة أكبر في الجامعات الخاصة عن الجامعات الحكومية.

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو بعدي (القدرات، الموارد). حيث كانت قيمة "T" غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 وهذا بدوره يشير إلى اتفاق الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة في آراءهم وتوجهاتهم نحو ممارسة هذه الأبعاد.

اختبار صحة الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث علي: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي الجامعي على جدارات التعلم التنظيمي لكل من الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة محل الدراسة. ولإختبار هذا الفرض، فقد أستخدم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis لمفردات عينة الدراسة تجاه كافة أبعاد جدارات التوجه الريادي في الجامعات محل الدراسة للوقوف على مدى تحقق الفرض من عدمه كما سيتم عرض نتائجه بجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الريادي على جدارات التعلم التنظيمي

العينة		(جدارات التعلم التنظيمي)
المتغير المستقل	Beta	t
التوجه الريادي الجامعي	0.849	38.978
القدرة التفسيرية للنموذج		
- معامل الارتباط المتعدد	0.849	
- معامل التحديد المتعدد (R^2)	0.720	
- معامل التحديد المعدل	0.720	
Durbin-Watson	2.102	
- قيمة F المحسوبة	***1519.302	
Sig	0.001	

* مستوى معنوية إحصائية > 0.05 ** مستوى معنوية إحصائية > 0.01 *** مستوى معنوية إحصائية > 0.001
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول يمكن استنتاج ما يلي:

1- القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار العام (النموذج 1): أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد معنوية النموذج الأول للانحدار ($F=1519.302, p<0.001$). بعبارة أخرى، يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي الجامعي على جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

- بلغ معامل الارتباط المتعدد للنموذج الأول ($r=0.849$) وهو ما يدل على قوة العلاقة بين التوجه الريادي للجامعات المصرية على تطوير جدارات التعلم التنظيمي للعاملين بهذه الجامعات.

- بلغ معامل التحديد المتعدد للنموذج الأول ($R^2 = 0.720$)، كما بلغ معامل التحديد المتعدد المعدل ($Adj R^2 = 0.720$). الأمر الذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة للنموذج الأول تفسر حوالي (72%) من التغير الموجود في المتغير التابع (SUMCL) في الجامعات محل الدراسة.

- بلغت قيمة اختبار Durbin-Watson (2.102) في النموذج العام. وتقع القيمة المعيارية لهذا الاختبار بين (1.5-2.5)، الأمر الذي يدل على عدم وجود مشكلة للارتباط التلقائي (الذاتي) بين بواقي الانحدار في النموذج المستخدم.

- بلغت قيمة اختبار ($Sig=0.001$)، الأمر الذي يدل على وجود معنوية في العلاقة بين التوجه الريادي للجامعات المصرية على جدارات التعلم التنظيمي للعاملين بهذه الجامعات.

10 / النتائج والتوصيات:

1/10 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وذلك في ضوء التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي،

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو أبعاد التوجه الريادي (رصانة السياسات الجامعية، التميز والأصالة، التعاون مع الصناعة). حيث كانت قيمة ($t=1,156$) غير معنوية (248)، عند مستوي دلالة إحصائية 0.05 وهذا بدوره يشير إلى اتفاق الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة في آراءهم وتوجهاتهم نحو ممارسة هذه الأبعاد.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالنسبة لاستجاباتهم نحو أبعاد جدارات التعلم التنظيمي وهذا بدوره يشير إلى اختلاف مفردات عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة في آرائهم نحو مستوى توافر هذه الأبعاد وهذا يعني أن سياسات الجامعات المتعلقة بأبعاد الجدارات التنظيمية متغيرة تجاه مفردات العينة من النوعين الحكومي والخاص.

- يوجد تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد التوجه الريادي على مستوى تطوير جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 72% في الجامعات محل الدراسة مما يشير إلى أن أبعاد التوجه الريادي تفسر 72% تقريباً من التباين في مستوى جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة فالأبعاد الخاصة بالتوجه الريادي مسؤولة بدرجة كبيرة عن مستوى تطوير جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

2/10 توصيات الدراسة.

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن للباحثة وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ- التوصيات الخاصة بتحقيق أبعاد التوجه الريادي الجامعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة:

1. ضرورة اعتماد الجامعات محل الدراسة على قيادة الأعمال كهدف لها وإرساء ثقافة التوجه الريادي، بحيث يكون كل موظف داخل هذه الجامعات مكرس لتحقيق هذا الهدف.
2. ضرورة تحول الجامعات محل الدراسة من الدور التقليدي كمقدمين للتعليم والمعرفة العلمية، إلى الدور الأكثر تعقيداً وهو نموذج الجامعة الريادية الذي يدمج الدور الإضافي لتسويق المعرفة والمشاركة الفعالة في تطوير المؤسسات الخاصة على الصعيدين المحلي والإقليمي.
3. ضرورة اهتمام الجامعات محل الدراسة بالبحث العلمي بشكل رسمي، وزيادة الأنشطة القائمة على حقوق الملكية الفكرية، والتي تشمل براءات الاختراع والترخيص والتأسيس والشركات المنبثقة داخل الجامعة.
4. ضرورة اهتمام الجامعات محل الدراسة بالطلاب الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة وغرس ثقافة القيم الريادية فيهم، لجعلهم يدركون الفرص ويمتلكون روح الابتكار والإبداع،

ويستثمرون الموارد المتاحة بطريق منظمة من أجل الخروج بمخرجات ناجحة تحقق لهم أهدافهم.

ب- التوصيات الخاصة بتحقيق أبعاد جدارات التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة:

1. ضرورة اعتماد الجامعات محل الدراسة أن تقوم بتطوير جدارات جديدة تستجيب وتتوقع ظروف العمل الناشئة، وان لا تقف مكتوفة الأيدي وتستند إلى جدارتها التقليدية.
2. ضرورة اهتمام الجامعات محل الدراسة ببذل الجهد اللازم لخلق المعرفة وتعلم أعضاء هيئة التدريس بها بعض المهارات والتقنيات الجديدة، ووضع العمليات التي تشارك القوى العاملة فيها في برامج التطوير المستمر للقدرات.
3. ضرورة اهتمام الجامعات محل الدراسة بتركز جهودها على رعاية الموارد الاستراتيجية للمنظمة واستغلالها، والتي يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً في إنشاء الميزة التنافسية للجامعة.
4. ضرورة اهتمام الجامعات محل الدراسة بالكفاءات باعتبارها أمراً بالغ الأهمية نظراً لأنها تلعب دوراً رئيسياً في التطورات التنظيمية، ويجب تطويرها لكي تتعلق بالأهداف والغايات والاستراتيجيات التنظيمية لعمل الجامعة.

11/ مقترحات لبحوث مستقبلية:

يمكن للباحثة أن تقدم أفكار لمزيد من البحوث المستقبلية، ومنها ما يلي:

1. استخدام الدراسات الممتدة أو التجريبية، أو شبه التجريبية للتوصل إلى تفسير أكثر وضوحاً للروابط السببية بين متغيرات الدراسة.
2. أن تركز الدراسات فيما بعد في مجال التطبيق على قيادات الجامعة.
3. أثر التوجه الريادي الجامعي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.
4. التوجه الريادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في البنوك المصرية.
5. الدعم المؤسسي والتوجه الريادي لشركات الأعمال في الاقتصاديات الناشئة.
6. دور جدارات المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع الصحي.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

- البربري، محمد أحمد عوض. (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التكتية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 134 لسنة 2021 .
- الشواهين، ابراهيم فلاح ابراهيم. (2017). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- النعيمي، محمد عبد العال؛ المومني، هنادة ماجد؛ الشغري، رضوان. (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى؛ طه، مني حسنين السيد. (2020). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث يوليو 2020.
- أيوب، مسيخ. (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 11 لسنة 2017.
- محسن، زيد حضير. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، كمية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9 العدد 18.
- محمود، عماد عبد اللطيف. (2017). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد السابع والثلاثون مكرر 2017.
- هاشم، نهلة عبد القادر. (2010). تنمية الجدارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء فرق العمل الافتراضية – دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد العشرين أكتوبر 2010.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al-Mukhtar, J.A.M.(2018)" Dimensions of Entrepreneurial Orientation in Building the Human Capital A prospective study of the views of a sample of administrative leaders in the Northern Technical University institutions

in Ninawa Governorate" *Tikrit Journal of Administration & Economic Sciences*, Vol.1, No.41, PP. 678-691.

- Awwad, M.S., and Ali, H.K.(2012)," Emotional intelligence and entrepreneurial orientation the moderating role of organizational climate and employees' creativity" *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* Vol. 14 No. 1, pp. 115-136
- Agha, S.; Alrubaiee, L and Jamhour, M. (2012), " Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance"
- Barney, J., (1991) " Firm resources and sustained competitive". *Journal of Management*, Volume 17, pp. 97-120
- Campos, D.F., Jr, J.T. de A.L., da Silva, A.B. and Fernandes, A.J. (2019). Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*. 24 (3), 405–416. DOI 10.1108/SCM-02-2018-0081
- Cvijić ,M.; Tatarski, J.; Katić, C.L.; Vekić, c.A. and Borocki,J.(2019) "Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia- Empirical Study" *Sustainability Journal*, PP.1-13.
- Collis, D. J., (1994)." Research note: how valuable are organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 109-121.
- Dabic, M.; Loureiro, M.G and Daim, T.U.(2015)" Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: The case of Croatian and Spanish universities" *Technology in Society*, pp. 167-178.
- Dubey, R. and Samar Ali, S. (2013), "An exploratory study on logistics competency and firm performance", *International Journal of Logistics Systems and Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 179-199.
- Felgueira, T. and Rodrigues, R.G. (2020)." ENTRE-U: an individual entrepreneurial orientation scale for teachers and researchers in higher

- education institutions" *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, PP.1-21
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, pp. 109-22.
 - Hallam, C.; Novick, D.; Gilbert, D.J.; Frankwick, J.L.; Wenker, O. and Zanella, G. (2017)" Academic entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem: the UT transform project" *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 23, Number 1, PP.77-90.
 - Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2002)." Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence" *International Journal of Retail &Distribution Management*, Vol. 43 No. 7, pp. 580-596.
 - Henderson, R. and Cockburn, I. (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 63-75.
 - Javidan, M., 1998. Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 38(1), pp. 60-71.
 - Kawshala, H. (2017)" Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification" *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 7, Issue 2, P.P.253-256.
 - Ljungquist, U., (2007)." Core competency beyond identification: presentation of a model". *Management Decision*, 45(3), PP. 393-402.
 - Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-72
 - Nelson, R. and Winter, S. (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge, MA". PP. 70-91

- Peteraf, M., (1993). "The cornerstone of the competitive advantage: a resource-based view" Vol. 5,pp. 171-180.
- Prahalad, G. K. and Hamel, G. (1994), "The Concept of Core Competence, in Competence- based Competition", Gary Hamel and Aime Heene, eds., John Wiley & Sons, West Sussex, England, pp. 11-33.
- Shahmandi, E; Silong, A.; Ismail, I; Samah, B, and, Othman, J.(2011) "Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University" International Journal of Business Administration, Vol.2, No.1; pp.44-53.
- SELVI, K. (2010) "Teachers' Competencies" *Cultura. International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, vol. VII, no. 1/2010, pp.167-173.
- Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (1996), "Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition", in -Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (Eds), *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier Science, Oxford, pp. 1-35.
- Todorovic, Z. W., McNaughton, R. B., Guild, P. (2011), "ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities" , *Technovation*, no.31, pp.128-137.
- Tatarski, J.; Brkanlić, S.; Garcia , J.S.; Esteve, E.P.; Brkić, I.; Petrović , M. and Okanović , A. (2020) " Measuring Entrepreneurial Orientation of University Employees in Developing Countries Using the ENTRE-U Scale" *Sustainability Journal*, PP.1-15.
- Thompson, K. and Blazey, M . (2017), "What we can learn from the Baldrige Criteria: An Integrated Management Model to Guide Organizations", *Journal of Organizational Dynamics*.
- Winter, S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 991-5.

Abstract:

This study aimed to know the role played by university entrepreneurial orientation in developing organizational learning competencies. The entrepreneurial orientation has been expressed as an independent variable through its four dimensions: Mobilization Research, Unconventionality, Industry standardized, Policy standardized, while organizational learning competencies were expressed as dependent variable through its three dimensions: Capabilities, Resources, Competences. the researcher reviewed previous studies that addressed the impact of entrepreneurial orientation and organizational competencies in Western environments, and it was applied to (4) Egyptian public universities, and (5) Egyptian private universities. the researcher relied on a sample of (347) staff member from public universities, and (245) staff member from private universities. a questionnaire was used in data collection pertaining to the variables of the study in these universities. The researcher used a set of multivariate statistical methods in analyzing the study data. and the study concluded that there is a positive significant effect between university entrepreneurial orientation in its four dimensions on organizational learning competencies. A discussion of the results and their implications is presented along with suggestions for further research.

Keywords: University entrepreneurial orientation, organizational learning competencies, governmental universities, private universities.