

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر

**الأستاذ المساعد الدكتورة
وجدان بنت عبيد سعيد القرشي
السعودية- جامعة الحدود الشمالية - كلية التربية
قسم القيادة والسياسات التربوية**



دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر

The role of the dimensions of the learning organization in achieving strategic leadership at the Northern Border University in Arar

الاستاذ المساعد الدكتور

وجدان بنت عبيد سعيد القرشي

السعودية - جامعة الحدود الشمالية - كلية التربية - قسم القيادة والسياسات التربوية

Northern Border University \ Faculty of Education

Department of Leadership and Educational Policies

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة
الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية
بعرعر:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر من خلال الكشف عن أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية بعرعر بالأبعاد التالية (بُعد التعلم، بُعد التنظيم، بُعد الأفراد، بُعد المعرفة، بُعد التقنية) وتحديد درجة توفر مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر بأبعادها (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) ، والكشف عن إسهام أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر،

ولتحقيق أهداف الدراسة أتبعنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من (٢٩٣) عضواً وقائداً من المجتمع الكلي والبالغ عددهم (١٢٣١)، ولقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الإستطلاعية . وتوصلت الدراسة الى أن ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الدرجة الكلية (متوسطة) من وجهة نظر افراد العينة والقيادات بجامعة الحدود الشمالية بعرعر وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة ، وجاء بُعد التعلم بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٠٥) ثم بُعد المعرفة (٢,٩٦) ثم بُعد التنظيم (٢,٩٤) ثم

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

بُعد التقنية (٢,٩٠) ثم " بُعد الأفراد بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) كما تبين أن ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء العينة كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٣٤) جاء بُعد " الفكر الريادي " بالرتبة الأولى (٣,٣٧) ثم بُعد " الثقافة الريادية " بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة (٣,٣٣) بينما جاء بُعد " القيادة الريادية " بالرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة (٣,٣٢) وتبين أن أعلى درجة إسهام لبُعد التعلم (٣٨%) والأفراد (٢٧%) والتقنية (١٥%) والمعرفة (١١%) والتنظيم (٧%) وأوصت الدراسة على تدريب القيادات بمهارات الريادة الاستراتيجية وفق تبني مدخل المنظمات المتعلمة والعمل على بناء معايير واضحة ومحددة تسهم في زيادة فرص الابتكار والإبداع والمبادرة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، الريادة الإستراتيجية، جامعة الحدود الشمالية
مقدمة

يعد التعليم الجامعي الأداة الأساسية لإعداد أفراد المجتمع للاضطلاع بمهامهم، وأدوارهم، ومسؤولياتهم، المستقبلية في مختلف مجالات الحياة، كما تؤدي مؤسسات التعليم الجامعي دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، لأنها المسؤولة عن تلبية حاجاته من القوى البشرية المزودة بالمهارات المعرفية والفكرية والاجتماعية،

التي تمثل الركيزة الأساسية في تحقيق التطوير والتحديث في المجتمع في ضوء التحولات العالمية والتوجهات الوطنية، والتي بدورها أدت إلى التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء المرتكز على التنافسية وهو ما نتج عنه ضرورة تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي من خلال تبني مداخل ونماذج تطويرية كتحوّل الجامعات إلى منظمات متعلّمة .

ويذكر العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥) أنه يشهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حراكاً تنظيمياً نوعياً يُهدف إلى تلبية احتياجات التنمية المستدامة، من خلال تبني فكرة المنظمات المتعلّمة حيث أدّى التقدم التكنولوجي والمعرفي المتسارع في الآونة الأخيرة إلى خلق بيئة تنافسية بين الجامعات على الصعيد الإقليمي والعالمي، الأمر الذي دفع هذه الجامعات إلى تطوير نفسها لمواكبة هذا التطور من خلال تطوير بيئتها الأكاديمية وتبني مشاريع الريادة الإستراتيجية والعمل على استثمار قدراتهم الإبداعية من خلال العمل التعاوني القائم على الحوار والمشاركة والذي يسمح بتبادل الخبرات سعيًا للبقاء والمنافسة والتميز

ويرى دراركة (٢٠١٤) أنه تسعى الجامعات لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال العمل على تعزيز مفهوم التعلم المستمر في بيئتها، وتطوير المناخ التنظيمي بها باستبدال الأساليب البيروقراطية الرتيبة بأساليب أكثر

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

مرونة وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمية مهارات القيادات الأكاديمية لما لها من دور فاعل في تحقيق جودة الأداء الجامعي، وأكدت أبو خضير (٢٠١٣، ٨٨) على أهمية تطوير الإدارة الجامعية كتوجهاً أساسياً باعتباره إحدى الركائز الرئيسة لتطوير وتجديد مؤسسات التعليم الجامعي، فضلاً عن كونها الأداة الفاعلة لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية. وإيماناً بهذا التوجه، فقد سعت المملكة العربية السعودية في إطار خطتها التنموية من جهة، والاهتمام بالتعليم الجامعي وإتاحته، وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية من جهة أخرى، إلى إنشاء العديد من الجامعات في جميع مناطق المملكة، ومنها جامعة الحدود الشمالية التي تأسست بمرسوم ملكي عام ٢٠ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ. بهدف توفير التعليم المتميز لأبناء المنطقة بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، وتخريج الكوادر الوطنية المؤهلة في المجالات العلمية والتقنية التي تحتاجها البلاد، والعمل على تطوير البحث العلمي ومناهج التدريس بما يتواءم مع المتطلبات المحلية والعالمية، واستقطاب الأساتذة المتميزين، والتعاون مع الهيئات المختلفة من أجل تطوير المنطقة الشمالية بعمر.

وقد حظيت ريادة الأعمال في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد بالمملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة، حيث عملت الحكومة على

إشراك العديد من الفئات المجتمعية في النشاط الاقتصادي من خلال إقامة المشروعات ومنظمات الأعمال الخاصة، وتبنى الأفكار الإبداعية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، كما تزايد الاهتمام بالتحول نحو الجامعة الريادية التي تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلبة قادرين على إيجاد فرص العمل في السوق العام والخاص، من خلال تعزيز التفكير الريادي، والتعليم الريادي، وتحديد وتحفيز الدافعية الريادية، والحد من المخاطرة بالاعتماد على العديد من التقنيات الحديثة، وتنمية المهارات الريادية (Henary, 2005, 103).

وتعد ريادة الأعمال محركاً أساسياً لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تعزيز ثقافة التعليم الريادي، ودعم ثقافة الابتكار والإبداع، واحتضان رواد الأعمال، كما أنها تمثل أحد أهم الوسائل الرئيسة لإعادة هيكلة أي جامعة، تنظيمياً وأكاديمياً وبحثياً، ومتسقاً ذلك مع التوازن بين كون الجامعة مؤسسة عامة من ناحية، وأداة فعالة للتسويق وريادة الأعمال (عبداروس ومحمود، ٢٠١٣م، ٢١١). ولذا أصبحت الجامعات مطالبة بتنظيم المشاريع المساهمة في تطوير منطقتها من خلال التعاون مع الكيانات المختلفة من خلال تنظيم حاضنات الأعمال وأندية التكنولوجيا بهدف تطوير الريادة وتنميتها لدى طلابها، وبناء جيل ريادي، وتطوير القدرات الذاتية لدى رواد ورائدات الأعمال، وتنمية قدرات

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الإبداع والابتكار لديهم، وإكسابهم القدرة على التعامل مع المخاطر بكفاءة وفعالية (العبيكان، ٢٠١٩م، ٥١٩).

وتعتمد ريادة الأعمال على الشراكة المتوازنة مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين، حيث تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي، والتركيز على شراكة رواد الأعمال، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي (الشميمري والمبيرك، ٢٠١٦، ١٢). لقد أدركت حكومات الدول المتقدمة أهمية النشاط الريادي ودوره في عملية التنمية الوطنية واستدامتها؛ لذلك سارعت إلى ممارسة عدة جهود من خلال السياسات والخطط والبرامج والمؤسسات التعليمية والأكاديمية والتي من شأنها الأخذ بيد الأفراد ذوي السمات والقدرات الريادية، وتهيئة البيئة المناسبة لهم لإنشاء المشروعات الجديدة، وإمدادها بأسباب البقاء والديمومة.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أول دول العالم التي سعت إلى نشر ثقافة الأعمال من خلال استحداث الحاضنات الجامعية، وحاضنات الإبداع والابتكار، والحاضنات التكنولوجية، لرعاية المبدعين وأفكارهم الإبداعية في المجتمع الأكاديمي، وذلك بهدف تنمية المهارات والقدرات الريادية لديهم، وتوفير بيئة حاضنة للمشروعات الريادية والمتميزة، وتعزيز أدائها وتطوير

إمكانياتها وقدراتها التنافسية، بالإضافة لذلك هناك بعض الجامعات التي حققت مستوى وسمعة متميزة في مجال الإبداع والأعمال الابتكارية، والتي تبنت فلسفة ريادة الأعمال في برامجها ومنها: جامعة ستانفورد Stanford، وجامعة يال Yale، وجامعة هارفارد Harvard (Gibb, Hannon, 2012, 12-13)

كما اهتمت الولايات المتحدة الأمريكية بالابتكار، والتسويق، وتنظيم المشاريع في مؤسسات التعليم الجامعي، وإيجاد القيمة الاقتصادية لمجتمعاتها؛ إذ إن معظم الناس على دراية بالمراكز التقليدية المتعلقة بالابتكار وريادة الأعمال في الجامعات، مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology، وبيئة ريادة الأعمال الكبرى في بوسطن، كما تم استحداث مكتب التعليم الريادي The Office of Entrepreneurship Education (OEE)، بهدف تقديم المساعدة وتنمية مهارات الرياديين، مما دفع عديد من الجامعات وكليات المجتمع، والكلديات الحكومية الإقليمية إلى دعم مبادرات الابتكار والمبادرة نظراً لأهميتها في المجتمع الأكاديمي (Casson, 2008, 18). كما أن عديد من الجامعات البحثية جدّدت التزامها بدعم الابتكار والإبداع المعرفي وريادة الأعمال في المجتمع الأكاديمي.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وتعتبر إنجلترا إحدى دول الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتخضع لعدد من الاتفاقيات والقرارات التي تتخذ بشأن البعد الأوروبي للتعليم والتدريب، ومجتمعات الأعمال، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما أن الجامعات البريطانية تعد من الجامعات الأولى على مستوى الدول الأوروبية التي اتجهت نحو إنشاء حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال لاحتضان رواد ورائدات الأعمال من الطلبة ممن لديهم أفكار ابتكارية وإبداعية يمكن تحويلها إلى مشروعات ربحية (Kirby, 2006, 599-600). وتم استحداث برامج لريادة الأعمال والتعليم الريادي Entrepreneurship Education في العديد من الجامعات البريطانية، والتي تركز على نقل المعرفة والتقنية بشكل خاص، بهدف تعزيز قدرات الطلاب في سن مبكرة على ممارسة العمل الريادي من خلال الإبداع والابتكار كوسائل تمنح القيمة الإضافية لهذا العمل لتشجيع بدء وإنشاء المشروعات الريادية، كما أسست الحكومة البريطانية المجلس الوطني لخريجي الريادة لتعزيز ثقافة الريادة في بريطانيا، وتحصر على مساعدة رواد الأعمال Entrepreneurs في احتواء المعوقات التي تواجههم، ودعم الابداع والبحث والتطوير (Global Entrepreneurship Monitor, 2013, 4).

وفي ماليزيا ازدهر تعليم ريادة الأعمال منذ منتصف تسعينات القرن الماضي نتيجة لظهور الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة حيث أصبحت المعرفة هي المورد السائد لجميع الأنشطة الاقتصادية تقريباً، وفي إطار مواكبة الاقتصاد التنافسي المصاحب لعولمة المعرفة Knowledge Globalisation، بذلت ماليزيا جهوداً مضيئة للابتعاد عن الاقتصاد القائم على الإنتاج والتحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة مع إدراك أهمية رواد الأعمال في تلك الفترة التحولية، فديناميكية الاقتصاد الجديد تخلق فرصاً تجارية هائلة، ودراسات ريادة الأعمال تجهز الأفراد بمهارات المشروعات المبتكرة لاغتنام الفرص التسويقية (Cheng, 2009, 55). ويتضح مما سبق اهتمام الدول المختلفة على اختلاف مستوياتها، بتعليم ريادة الأعمال، ونشر الثقافة الريادية في الجامعات لما لها من دور مهم في تعزيز السلوكيات والمهارات والمواقف التي تقود الطلاب إلى النجاح في دخول ميدان العمل وفي التقدم المهني، وتعمل على تعزيز وتطوير الخصائص الريادية في الطلاب وتشجيعهم لأن يصبحوا رجال أعمال.

وفي المملكة العربية السعودية تتعدد التوجهات الوطنية في الوقت الحاضر ممثلة في: رؤية المملكة ٢٠٣٠، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، والخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

"آفاق"، والتي أكدت في مجملها على أهمية دعم الإبداع والابتكار لدى طلبة الجامعات من خلال تبني الجامعة كمنظمة متعلمة وتشجيع ريادة الأعمال والتعليم الريادي، لذا كان التزاماً على الجامعات السعودية -ومنها جامعة الحدود الشمالية- أن تسهم بشكل فعال في إنجاح هذه التوجهات من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار وتبني ممارسات ابعاد المنظمة المتعلمة للتحوّل نحو ريادة الأعمال، واستحداث مراكز لريادة الأعمال وتنمية التفكير الريادي واقتصاديات المعرفة من خلال منظومة متكاملة من الأنشطة الهادفة إلى تطبيق مفهوم المجتمع المعرفي والتحول نحو التعليم التطبيقي المنتج بتبنيها ابعاد منظمات التعلم.

مشكلة الدراسة:

أصبحت هناك حاجة ملّحة للجامعات السعودية للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم الخارجي، ولم يعد كافياً الاعتماد على المفاهيم الإدارية القديمة، لذلك تبحث عن مداخل إدارية جديدة محاولة منها التوصل إلى حالة من الاستقرار والتطور. ولقد أصبح لمفهوم منظمة التعلم أهمية كبيرة بالجامعات، في الوقت الذي تعيش فيه تلك الجامعات عاصراً سمتته التغيير والتجديد في جميع جوانبه، كما تزداد فيه حدة المنافسة على تحقيق أسس الجودة والإبداع والتميز، وبسبب التقدم التكنولوجي صارت للجامعات فرصة للحصول على قدر هائل من

المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة. فأخذ التربويين يدعون إلى "الجامعة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم الجامعي، وينخرط جميع العاملين فيها لتحقيق عملية تحسين جماعية يتحمل مسؤوليتها جميع أعضاء المجتمع الجامعي، فعميد الكلية أو الوكيل يتحول إلى قائد أكاديمي، ليوفر فرصاً تعليمية، وتغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح في مسيرة الكلية الجامعية للتقدم وتساهم في تحقيق وظائف الجامعة الثلاثة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحلي (الرشودي، ٢٠٠٩، ٢٢). وإن المتأمل في واقع الجامعات السعودية بصفة عامة، وجامعة الحدود الشمالية على وجه الخصوص، بالرغم من التوسع الحاصل في إنشاء الجامعات، إلا أنها تشترك في سمة أساسية وهي وجود الصعوبات والتحديات التي تحول دون قيام الجامعة بوظائفها الثلاثة من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع المحلي، وربما كون البعض منها ما زال في طور التأسيس، فجامعة الحدود الشمالية تأسست عام (١٤٢٨هـ) بالرغم من بروز مفهوم الجامعة المتعلمة والجامعة المنتجة التي يصفها دوفور (DuFour, 2005, 32) بأنها تركز على الشراكة والعمل التعاوني وتقاسم السلطة وتحمل المسؤولية بين كافة أركان النظام التعليمي، إلا أنه بالنظر إلى واقع الممارسات الجامعية ثمة وجود مشكلات تتعلق بالحصول

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

على الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة تحول دون تطبيق أبعاد منظمات التعلم (درندري ، ٢٠٠٨م، ٣٣) .

واشار المخلافي (٢٠٠٩) إلى أنه يجب على الجامعات أن تتحوّل إلى منظمات تعلم تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة التغييرات المحيطة، وقد أشارت العديد من نتائج الدراسات المحلية مثل العرفج (٢٠١١) والدعيج (٢٠١٩) والشمري (٢٠١٦) ومحمد (٢٠١٩) والمريخي (٢٠١٨) والعنقري (٢٠١٧) والكعبي (٢٠١٦) والعنزي (٢٠١٦) والمزروع (٢٠١٥) وابن زرعة (٢٠١٤) والعرفج (٢٠١٠) عن وجود درجات متوسطة بأبعاد المنظمات المتعلمة، كما أكدت بعض الدراسات مثل خراط (٢٠١٤) والجميعي (٢٠١٧) والعرفج (٢٠١١) عن وجود ثمة صعوبات ومعوقات تحول دون قيام الجامعة كمنظمة متعلمة.

كما تشدّد المنافسة بين الجامعات السعودية؛ إذ يعد هذا العصر عصرَ الفرصة أمام التعليم العالي، التي يعتمد انتهازها أو تضيقها على مدى استعداد القادة الأكاديميين لاتخاذ زمام المبادرة، ودراسة كيف يغيرون ما يمكن تغييره مع المحافظة على السمات التي ينبغي الحفاظ عليها وفي منتدى قادة التعليم العالي الأوراسي السنوي الذي عقد في ٢٦ مايو ٢٠١٦ في جامعة نزاريايف بكازاخستان، الذي قدم منصة

دولية لمناقشة القضايا، والمبررات، ومراحل التحول والمسارات نحو تطوير الجامعات الريادية في سياق المشاركة الإقليمية للتعليم العالي عبّر المشاركون عن مخاوفهم من كيفية الاستجابة لعولمة المعرفة الحديثة والاقتصاد، وحاجتهم لمزيد من البحث في هذا الموضوع من جميع جوانبه التي منها جانب القيادة الريادية (Astana, 2016). فالريادة الإستراتيجية دور حيوي وإيجابي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، وتبني مقومات مجتمع المعرفة، وتنشيط عمليات البحث العلمي وتهيئة المناخ الداعم لإنتاج قدرات وكفاءات قادرة على الإبداع والتفرد (الجيار، ٢٠١٨). لهذا حازت الريادية الإستراتيجية على اهتمام الباحثين في السنوات العشر الأخيرة نظراً لحداثة موضوعها، فقد تناولت عدد من الدراسات التي منها دراسة متعب وراضي (٢٠١٠)، ودراسة المومني (٢٠١٤)، ودراسة القحطاني (٢٠١٥)، ودراسة المومني (٢٠١٦)، ودراسة مغاوري (٢٠١٧)، ودراسة الجيار (٢٠١٨)، ودراسة الطراونة (٢٠١٩) ودراسة الدعدي (٢٠٢٠) والدوسري (٢٠١٦) و القحطاني والمخلافي (٢٠١٩)، والشمري (٢٠٢٠) والمليجي (٢٠٢٠) ونافع (٢٠١٨) ودراسة هاشم و إبراهيم (٢٠١٨). وتبين أن ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي بجامعات المملكة العربية السعودية متوسطة، وأوصت العديد من المؤتمرات كمؤتمر أستانا

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(التعليم العالي وتحديث الاقتصاد: الابتكار والجامعات الرائدة) بتبني الجامعات الريادة الإستراتيجية. ونظراً لأهمية تبني الجامعات لأبعاد منظمات التعلم لتحقيق الريادة الإستراتيجية وترجمة تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التحول للريادة وتعزيز التنافسية، وعملاً بتوصيات مؤتمر (Astana, 2016)، واستكمالاً لجهود الدراسات السابقة بالمملكة والتي تبين فيها أنه ما زال هناك فجوة في فهم القيادة الريادية وضعف تبني التفكير الريادي ونشر الثقافة الريادية و ما زال المفهوم يعاني من قصور يحتاج إلى العديد من الدراسات ، وتأسيساً على ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر؟ ويتفرع منه الاسئلة التالية

- ١ . ما مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية بعمر؟
- ٢ . ما مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر؟
- ٣ . ما الإسهام بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر؟

أهداف الدراسة : تُهدف الدراسة بشكل عام إلى الكشف عن دور أبعاد المنظمة المتعلمة في

تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر من خلال ما يلي:
الكشف عن مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية بعمر .
الكشف عن مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر .
تحديد درجة إسهام بين أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر .
أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذه الدراسة بما يلي:

– الأهمية النظرية:

قد تسهم الدراسة في تزويد المهتمين بتطوير الجامعات بإطار نظري لتطبيقات منظمات التعلم بالجامعات والريادة الإستراتيجية بالجامعات، في ظل الحاجة إلى إثراء هذا الموضوع والمساهمة بالمعرفة التراكمية بالموضوع وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة بالموضوع.

تأمل الباحثة أن تُسهم الدراسة في تطوير أداء الجامعات السعودية بحيث تتسق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحول الجامعات نحو الريادة.

– الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة للمسؤولين والقائمين في الجامعات السعودية وجامعة الحدود الشمالية ممثلة بعمادات التطوير بحكم أنها من

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الدراسات الحديثة لتشخيص الممارسات التي تدعم الجامعة كمنظمة متعلمة والممارسات التي تدعم تبني الريادة الإستراتيجية والاستفادة من النتائج التي تسفر عنها الدراسة التي تساهم في رسم الخطط المستقبلية وتوجيهها بالجامعات . أهمية توطين مفهوم المنظمة المتعلمة؛ وتحديد متطلبات تطبيقها، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المتميز وتبني الريادة الإستراتيجية من أجل التغلب على التحديات والتغيرات التي تواجه الجامعات وجامعة الحدود الشمالية، الأمر الذي يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم الجامعي كالجامعة المنتجة وريادة الأعمال و الاعتماد الأكاديمي .

سوف تشكل نتائج الدراسة قيمة مضافة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية للسعي نحو تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة وفكر الريادة الإستراتيجية. يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها المسؤولين بجامعة الحدود الشمالية في تعزيز الممارسات التي قد تكشف الدراسة عن ضعفها .

حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة (بُعد التعلم و بُعد التنظيم و بُعد الافراد و بُعد المعرفة و بُعد التقنية) كما تمّ تحديد الأبعاد الرئيسية لممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية (الفكر الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) .

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام .

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الحدود الشمالية بعمر .

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١) .

مصطلحات الدراسة

(١). المنظمة المتعلمة **Learning**

Organization

عرف ماركرت (Marquardt, 2011, 247) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وباستمرار على تحويل نفسها، من خلال تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتعزيز التعلم والإنتاج " . وعرفت الرشودي (٢٠٠٩م، ٤٥) بأنها: "عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم داخل المنظمات الإدارية، وتعبر عن رؤية جديدة تركز على أنه نشاط اجتماعي " . كما يعرف عاشور (٢٠١٢م، ١٠) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي مع

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وبالدراسة الحالية تُعرّف إجرائياً بأنها " طريقة للتفكير بالعمل الجامعي الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد والقدرة على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين، لبدء التغيرات التي توجد المستقبل المشرق للجامعة من خلال تحمل المخاطرة والبحث عن الفرص وتعزيز السلوك الريادي كما تقيسها الاستبانة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الجامعة المتعلمة

مفهوم الجامعة المتعلمة

تمثل المنظمات المتعلمة بشكل عام نموذج المنظمة المتطورة في عصر العلم والمعرفة، والتي تسعى لمواجهة تحديات العصر لمواكبة التقدم التقني والثورة المعلوماتية عن طريق استثمار القدرات والمهارات المختلفة للعاملين بها بتوطين مفهوم التعلم المستمر، وتشارك المعرفة وإتاحة الإبداع، ويرى حسون وحمد وفدعوس (٢٠١٢م، ٥) أن الهدف من وجود المنظمة المتعلمة هو زيادة المعرفة لكل أفرادها مما يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق، من خلال إتاحة الإبداع والابتكار للحصول على مخرجات قوية ومميزة. وظهر مفهوم منظمة التعلم (learning organization) في أواخر ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وعرّفها بيتر سينج (peter seng 1990) في كتابه النظام الخامس (The fifth discipline)، بأنها " المنظمة التي تتسع فيها

وجود رؤية مشتركة بحيث يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة عالية. وتُعرّف الباحثة الجامعة كمنظمة متعلمة إجرائياً بأنها : بناء ممارسات التعلم الجماعية وتبادل المعلومات والخبرات مما يؤدي إلى تعلم تعاوني يسهم في تطوير الجامعة بجميع جوانبها لتحقيق أهدافها بالصورة الجيدة من خلال بُعد التعلم وبُعد التنظيم وبُعد الافراد وبُعد المعرفة وبُعد التقنية.

٢) الريادة الإستراتيجية: strategy

entrepreneurship

تُعرّف الريادية الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي، وتركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية، وعلى قدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الإبداعات، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الإبداعات الجزء الريادي من الريادية الاستراتيجية، في حين تمثل عملية تحديد الطريقة الأفضل لإدارة جهود الإبداع في الجزء الاستراتيجي منها (Luke, Verreynne, Kraus, 2006,6 وفي تعريف Kauranen,2009) فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الاستراتيجية والمرونة والابتكار والإبداع المستمر، وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل الأفراد الموجهين من قبل الإدارة إلى أفراد رياديين.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

قدرات الأفراد بصفة مستمرة لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتم فيها تنمية أنماط جديدة من التفكير، و يتحرر فيها الطموح الجماعي، و يتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معا بصورة جماعية المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته"(في جبران ، ٢٠١١م، ٤٣٠) وفيما يتعلق بمفهوم الجامعة المتعلمة فقد تعددت التعريفات الخاصة بها فلم يتم الاتفاق فيما بين الباحثين والمنظرين على تعريف واحد جامع، وربما يعود ذلك للاختلاف تبعاً لتخصص الباحثين وخلفياتهم الثقافية والمعرفية التي كونت مفهوم الجامعة المتعلمة لديهم، كما أن مفهوم الجامعة المتعلمة مشتق من المفهوم العام " المنظمة المتعلمة " والذي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها.

ويُعرّف أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١م، ٤٠٢) الجامعة المتعلمة بأنها التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة". أما الحوارة (٢٠١١، ٢٣٠) فيعرف الجامعة المتعلمة بأنها التي تلبي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث القيادة التعليمية، والهيكلية التعليمية،

وتمكن العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية ، وتبني إستراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة ". وعرفها سوي (Swee, 2003) أنها تلك الجامعة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته . وعرف العياصرة و الحارثي (٢٠١٥ ، ٣٢) المنظمة المتعلمة بأنها : "المنظمة التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وإدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على مشكلاتها وتحقيق أهدافها".

وفى ضوء التعريفات السابقة يُشير مفهوم الجامعة المتعلمة إلى إتاحة فرص التعلم المستمر للعاملين فيها، وتشجيع التعاون في العمل ضمن فريق جماعي، مع وجود رؤية مشتركة تمكن العاملين من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية، والتكيف معها، كذلك تتسم أنظمتها بالمرونة وتسمح بالتبادل المعرفي وتبادل الخبرات والتعلم الجماعي، فضلاً عن سماحها بالتطوير الذاتي للعاملين وتنمية قدراتهم في استخدام التقنية الحديثة.

أهمية الجامعة المتعلمة

تبرز أهمية الجامعة المتعلمة من أهمية المتغيرات المحيطة بها وما تحتاجه من تطوير

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وتحديث وجودة لإرضاء المستفيدين وتطور العاملين من حيث المعرفة والإمكانيات في تفعيل التقنية الحديثة والربط التطويري الذاتي للعاملين والرؤساء ، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك بالجودة الشاملة ، وإظهار الحقائق دون الشعور بالحرص من الاعتراف بأخطائهم (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ١١٢). والجامعة كمنظمة متعلمة تسعى باستمرار لتطوير ذاتها بتبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر وتعمل على توسيع قدراتها ويتبادل فيها العاملين والطلاب آراءهم ومعلوماتهم وتدعم الإبداع والابتكار والتجديد والتغيير والتطوير الفعال، ويتطلب وجود قيادات وأعضاء فعالين يقومون بالدور التربوي والتعليمي على الوجه الأمثل حيث يستلزم النمو المهني المستمر تبادل للخبرات والتجارب بين أعضاء المجتمع الجامعي (الحارثي، ٢٠١٣، ٢٩)

خصائص الجامعات المتعلمة:

تباينت الآراء حول تحديد خصائص (الجامعة المتعلمة) وتحديد ما يميزها عن غيرها من الجامعات بسبب اختلاف طبيعة الجامعات وتكوين بيئتها الداخلية ونظام العمل بها ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إلا أن الصفة الرئيسة التي تجمع بين الجامعات المتعلمة أن البيئة الداخلية لتلك الجامعات هي بيئة تعلم مستمر، حيث يرى الكبيسي (٢٠٠٤م، ١١٩) أن الجامعة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط

قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع المنظمات الأخرى، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية. ويرى كل من المخلافي (٢٠٠٩) والعرفج (٢٠١١) والدعيج (٢٠١٩) والشمري (٢٠١٦) ومحمد (٢٠١٩) والمريخي (٢٠١٨) والعنزي (٢٠١٦) والمزروع (٢٠١٥) وابن زرة (٢٠١٤) والعرفج (٢٠١٠) أن الجامعة كمنظمة متعلمة تتميز بالخصائص التالية:

مرونة الهيكل التنظيمي:

تمتاز بالفكر التنظيمي المرن الغير روتيني الذي يسمح بالإبداع المهني والأكاديمي في ظل خطة إستراتيجية واضحة تحدد مسارات العمل داخل الجامعة وتجعل من اللوائح والقوانين عاملاً مساعداً على الأداء المتميز .

بيئة مهيأة للتعلم المستمر: بيئة للتعلم المستمر بحيث يتم إعدادها إعداداً جيداً لخدمة عملية التعلم بتوفير كافة المتطلبات المادية والمعنوية المعينة كما أنها بيئة خلقة لفرص التعلم من خلال التقييم الدائم لحاجات العاملين المختلفة للارتقاء بمستواهم المعرفي والمهني علاوة على

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

برامج التدريب التي يتم إعدادها وفق منهجية علمية تتفق مع الواقع الفعلي والاحتياج الحقيقي للتدريب.

رؤية واضحة مشتركة: على مستوى العلاقة البيئية للعاملين تنسم الجامعات كمنظمة متعلمة بوجود رؤية واضحة مشتركة فيما بين العاملين، يستطيع في ضوءها كل فرد منهم أن يصحح من مساره ويجعل توجه أدائه مواكباً لأداء الجماعي ومحققاً للأهداف الجزئية التي من خلالها يمكن تحقيق الهدف الكلي.

نظم فعالة للمشاركة بالمعرفة: تتميز الجامعة كمنظمة متعلمة بنقل المعرفة في البيئة الداخلية بين العاملين لتكوين خبرات واكتساب مهارات جديدة، وذلك من خلال إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل .

أبعاد المنظمة المتعلمة :

لم يتفق الباحثون والمنظرون على تحديد أبعاد للمنظمة المتعلمة وحتى المسمى الاصطلاحي تم الاختلاف عليه . فالبعض أطلق عليها أبعاد والبعض الآخر أطلق عليها ضوابط وهنالك العديد من النماذج لابعاد المنظمة المتعلمة، وبالدراسة الحالية تم الاعتماد على نموذج Marquardt على النحو الآتي:

١. بُعد التعلم

عملية يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من العاملين بالجامعة لتحقيق النتائج

التي يرغبون في تحقيقها، بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وبحثها عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة ومكافأة النمو والمبادرة والابتكار (الشمرى، ٢٠١٦) ويمثل التعلم المستمر الركيزة الأساسية في أبعاد المنظمات المتعلمة التي وردت بالأدبيات؛ لتفعيل دور العاملين إيجابياً داخل الجامعة وزيادة الدافعية لتطوير العملية التعليمية من شتى جوانبها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التعليم . ووضح النعيمي ونايف (٢٠١٢، ١٨٠) أهمية التعلم المستمر بحيث أن المنظمة المتعلمة تستمد تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل فالأفراد هم قلب المنظمة النابض ومن دونهم لا يتحقق أي انجاز، فبذلك يتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم. وبذلك تحتاج المنظمة المتعلمة إلى عاملين ممارسين ومطبقين لأعمالهم بتأمل وتفكير وعمق ، ويعرفون مكامن قوتهم ومحدداتها ويملكون سعة من الأدوات والأساليب والمداخل لإدارة المعرفة والتعلم سواء كان ذلك التعلم بصورة مفردة أو جماعية عن طريق التعاون مع الآخرين (حسون وحمد وفدعوس، ٢٠١٢، ١٢).

ويؤكد هاني (٢٠٠٧، ٥) إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة، وذلك عن

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة وإستراتيجياتها ويُعد مكسب للمنظمة التي يسعى موظفوها نحو إيجاد فرص للتعلم فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة. ووضحت أبو خضير (٢٠٠٧، ٤٤) أنواع التعلم التي يمكن أن يكتسبها العاملون وهي على ثلاثة أنواع من التعلم تتكامل وتتداخل مع بعضها وهي التعلم التكيفي الذي يستجيب للظروف البيئية المتغيرة داخليا وخارجيا ويصحح سلوك المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهو إما أن يكون أحادي أو ثنائي أو ثلاثي الدورة ، والتعلم التوقعي الذي يكتسب المعرفة عن تصور المستقبل والاستعداد له ويتجنب النتائج السلبية كما يتعرف على أفضل الفرص المستقبلية ، والتعلم التفاعلي الذي يطور العمل من خلال عمل العاملين بالمنظمات بمهامهم وواجباتهم بشكل تدريبي أمام الآخرين وتفاعلي أفضل من القاعات التدريبية وترى الباحثة مظاهر أخرى دالة على هذا البعد كما يلي:

دعم العاملين من أجل مواصلة تعليمهم العالي معنوياً بالتشجيع في اللقاءات وعدم وضع عقبات أمام من يرغب في مواصلة تعليمه .

مناقشة الأخطاء التي قد تحدث في العمل بكل حيادية وموضوعية وبكل شفافية بهدف التعلم من الايجابيات وتعزيزها والسلبيات وتلاشي حدوثها.

معاملة المشكلات التي تواجهه العاملين في العمل باعتبارها فرص للتعلم
منح العاملين الوقت الكافي للتعلم من خلال التحاقهم بأكثر من دورة تدريبية
إتاحة الحصول على مصادر التعلم بشتى صورها
مكافأة العاملين على تعلمهم أساليب العمل الجديدة
تشجيع العاملين بالجامعة على إبداء اقتراحاتهم وآرائهم حول أي موضوع يطرح لتطوير التدريس الجامعي أو حل لبعض الأخطاء.
إتاحة حرية التساؤل من العاملين بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية ، لأن التساؤل يؤدي إلى إقناع أحد الأطراف ويجعل العاملين يعملون بعد ذلك بأريحية ودافعية
دعم الجامعة الاستفسار عن وجهات نظر الآخرين
تبادل المعلومات والمهارات والتجارب بين العاملين بصراحة وشفافية بهدف تعلم الجميع
كما أن هنالك أبعاد مشابهة لُبعد التعلم وردت بالأدبيات كُبعد التعلم الجماعي والتعلم بالفريق، حيث أنّ العمل الجماعي والتعاوني يقوى نظام الجامعة ويسهل نقل المعارف والمهارات بين الأعضاء ، ويكون له الدور الإنساني في تقوية العلاقات الإنسانية من ألفة ومودة ومحبة ، ويكون له الدور الأساسي في صنع القرارات.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وحدد كل من سلطان وخضر (٢٠١٠ ، ٥٧-٥٨) أربعة مراحل لتصبح مجموعة الأفراد فريقاً يمكن أن يتعلموا سوياً وهي تشكيل يبدأ بتحديد الأهداف وبلورة المهام ثم عصف لمعرفة قواعد العمل ثم تطبيق وتبادل المعلومات والأفكار وأخيراً الأداء أو الإنتاج واتخاذ القرار ، ويقتضي تعلم الفريق توافر قيادة متفتحة وتطبيق القيادة التشاركية التي يشترك فيها أكبر قدر ممكن من المعنيين في الجامعة تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة وعليه فإن الأخذ بتعلم الفريق يساعد المؤسسات على توحيد جهود المنتسبين إليها نحو تطوير وتحسين مخرجاتها أو خدماتها ، لأن تعلم الفريق يؤدي إلى الإبداع الجماعي مما يوفر فرص متميزة لحل المشكلات ، وينمي العلاقات بين العاملين في الجامعة من مدرسين وإداريين كما أنه يحد من الأنانية كونه يسمح بتبادل الخبرات بين المهنيين (حيدر ومحمد ، ٢٠٠٦ ، ٤٤). ويمكن تطبيق ذلك من خلال ما يلي:

تشكيل فرقاً للعمل داخل الجامعة متخصصة في شتى المجالات .
امتلاك فرق العمل الحرية في تنفيذ مهامها التي أوكلت لها لتتكيف مع الأهداف التي وضعت لنجاح المنظمة المتعلمة وتطويرها.
الأخذ بتوصيات فرق العمل ليضمن عمل الفريق في المستقبل برغبة التطوير .

اهتمام الجامعة بالمبادرات التطويرية لفرق العمل.
يغير أعضاء فريق العمل آراءهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها
مكافئة الجامعة فرق العمل على الأعمال التي أنجزتها بنجاح
٢. بُعد التنظيم

تأسيس نظم لاكتساب وتشاطر المعرفة التي تضمن لجميع العاملين بالجامعة تقاسم المعلومات والمعارف والتجارب وسهولة الوصول إليها من خلال دعم رؤية الجامعة ووضع خطط واستراتيجيات للتعليم وتبني ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات والتحول من الدور الرقابي الى دور الميسر والمحفز وتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبليين(محمد، ٢٠١٩) وأشار مارسيك وويتكنز (Marsick, Watkins 2003) إلى بُعد التنظيم Organizational Level وهو مجموعة من الإجراءات المستخدمة للحصول على التعلم وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات والقيم الجديدة المرغوبة، واستخدامها من أجل تطوير المنظمة. ويتضمن تطبيق هذا البعد مشاركة العاملين في وضع الرؤية والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والعمل بدافعية عالية ورغبة في النجاح وهذا يتطلب من القائد التربوي تفويض الصلاحيات والتعامل بمرونة لتطوير ورقي الجامعة وتمكين العاملين،

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وهذا ما أشار إليه هاني (٢٠٠٧ ، ٥) إلى أن المنظمة التي تتيح للعاملين التمكين تؤدي بذلك لزيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف وإستراتيجيات ، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوصلت أبو خضير (٢٠٠٧ ، ١٢٩) إلى أنه في المنظمات المتعلمة إذا أُتيح للعاملين المسؤوليات وزودوا بالمعلومات اللازمة وأشركوا في اتخاذ القرارات، وشجعوا على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة ، فإن ذلك من إستراتيجيات التمكين التي تؤدي إلى أن يدير العاملون أنفسهم ذاتيا وأعمالهم طوعيا. ويمكن تطبيق هذا البعد من خلال ما يلي:

إتاحة اختيار الطريقة المناسبة التي يراها العاملون بالجامعة لتنفيذ واجبات العمل دعوة العاملين للمساهمة في إثراء رؤية الجامعة دعم العاملين أصحاب المبادرات البناءة ،والتي تتبع من شخص يريد تطوير ورقي الجامعة توفير التجهيزات التي تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم إتاحة المشاركة للعاملين في صنع القرارات الجامعية

٣. بُعد الافراد :

عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، من خلال برامج التدريب والتطوير في الجامعة من خلال إستقطاب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية والإهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين موظفيها وتمكين الموظفين والتحرك بفاعلية ومرونة وتهيئة الفرص للمشاركة في تطويرها وتوفير نظم للمكافآت(العنزي، ٢٠١٦) وأشار مارسيك وويتكنز (Marsick, Watkins, 2003) إلى بُعد الأفراد من ابعاد المنظمات المتعلمة بأنها عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، وإن هذه المعارف والمهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المنظمة. ومن القضايا الهامة ببعد الأفراد تبني القيادة الإستراتيجية حيث ينظر كل من النعيمي ونايف (٢٠١٢ ، ١٨٢) إلى أن القيادة بالمنظمة المتعلمة توجد في أي مستوى تنظيمي وتركز القيادة على تعليم وتحويل المنظمة ،وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة . وتتظر كل من سلطان وخضر (٢٠١٠ ، ٧٥) إلى أن القادة يجب أن يتحولوا من قادة أكاديميين إلى قادة تعلم يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية تثري نمو وتطوير جميع العاملين في المنظمة، ويوفرون فرصا تعليمية ويقدمون تغذية راجعة ويعززون الثقة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

بالإنجاز ويبدون اهتماما بالنجاح المهني للعاملين . ووضع البنا(٢٠١٢ ، ٤٢) ثلاثة أدوار يعتمد عليها القادة حتى يقوموا بالدور البارز لنجاح المنظمة المتعلمة وهي : القائد مصمم يعمل على بناء ساس جوهر القيم والهدف المنظمي .وهم مسئولون عن تأكيد السياسات الإستراتيجية ، والقائد معلم يعمل على التعامل مع النماذج أو الأطر الذهنية والفكرية للمنظمة ،وفي هذا يجب أن يرى القائد بمستوى أعلى وأبعد ، والقائد موجهه يعمل على إشعار العاملين بسلوك القائد بحيث يشعر بأنه جزء أكبر وأهم ويقدم خدمة للتنظيم للوصول به لوضع أفضل وأعظم . ويقف نجاح القادة في بناء المنظمة المتعلمة في تعلمهم من خبراتهم وتجاربهم ، والتفاعل مع الخبرات السابقة ،دون التقيد والالتزام ،بل لا بد من وجود تفاعل بينهما ،وبذلك تتحقق القيادة الإستراتيجية الواعية للتعلم داخل المنظمة ويمكن تطبيق ذلك بالجامعات من خلال ما يلي:

دعم الإدارة لاحتياجات العاملين من برامج وأنشطة بهدف تعزيز فرص التعلم والتدريب . حرص الإدارة على توجيه وتطوير العاملين باستمرار . وذلك وتوفير قاعة تدريب داخل الجامعة مناقشة الإدارة على مستوى الكليات الجامعية القرارات والتوجيهات التي ترد من الجهات العليا مع العاملين

بحث الإدارة باستمرار عن فرص ملائمة للتعلم من دورات تدريبية ومن زيارات متبادلة داخليا وخارجيا تتطابق إجراءات وأنشطة الجامعة مع القيم التربوية المستمدة من الدين الإسلامي والتي تحرص عليها سياسة التعليم العليا في المملكة العربية السعودية.

٤. بُعد المعرفة

إدارة عمليات إيجاد واكتساب المعرفة في الجامعة وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها، وأشار مارسيك ووينكنز (Marsick, Watkins 2003) إلى طرق إنتقال المعرفة بالمستوى الجماعي وهو تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي. كما أكدت ذلك أبو خضير (٢٠٠٧ ، ١٣٠) إلى أنه لا بد من وجود نظام مسئول عن إدارة عمليات إيجاد واكتساب المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها. ومما هو ملاحظ في الجامعات عدم وجود أرشفة حقيقية للمعلومات ومصادرها سواء الحديثة أو القديمة وقد يعود ذلك لعدم وجود العاملين المتخصصين في جمع وترتيب المعلومات ، فقد حدد كليف وسوندرز ست نقاط إرشادية تسهم في تبسيط إجراءات ربط النظم وجعلها أكثر

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

عصرية وفعالية وهي (الرشودي، ٢٠٠٩، ١٢٧) :الذاكرة ثم الهدف ثم القواعد ثم إدخال التحسينات ثم التغذية الراجعة ثم الاعتراف بالسلوك الإنساني جزء من النظام. وذكر البنا (٢٠١٢، ٣٨) بأن الجامعة يجب أن تعمل على الصعيدين العالمي والمحلي ، لمعرفة ما تقوم به الجامعات الأخرى من أجل تحقيق التميز وحل المشاكل المماثلة وعمل مسح لبيئتهم لمعرفة الاتجاهات الجديدة عن طريق الوسائل الحديثة ويمكن تحقيق ذلك بالجامعات من خلال ما يلي:

تعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع من مؤسسات تربوية وتعليمية أخرى أو غير تعليمية من أجل تبادل المنافع من موارد وخبرات ومعارف ومعلومات عامة .

تنظيم الجامعة زيارات خارجية مع المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات التعليمية ، ويترتب على ذلك نواحي مادية ودافعية الزيارة من الطرفين ومرونة اللوائح والأنظمة التي تسهل الزيارات .

النظر للمشكلات الجامعية بنظرة شمولية

أخذ الجامعة بالاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين.

تشجيع العاملين على أخذ وجهة نظر المستفيدين من الخدمات الجامعية

٥. بُعد التقنية

تفعيل دور التقنية الحديثة من انترنت ووسائل التواصل والبريد والبرامج الإدارية الحديثة وغيرها

من الطرق التي تمتلكها الجامعة من خلال توفير تقنيات وأجهزة الكترونية حديثة بإدارات الجامعة وسهولة الوصول بسهولة لشبكة المعلومات الداخلية والخارجية للجامعة وتصميم أنظمة الدعم الالكتروني وإستخدام التقنية لنشر المعرفة والإنتاج العلمي في الجامعة (محمد، ٢٠١٩) وهنالك أنظمة تقاسم المعرفة Knowledge Sharing System تتطلق من الرسالة التي تؤدها الجامعة أن تكون لديها قاعدة بيانات ومعلومات متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها في تطوير معلوماتهم ومهاراتهم، فبذلك لا بد من تفعيل دور التقنية الحديثة من انترنت ووسائل التواصل والبريد والبرامج الإدارية الحديثة وغيرها من الطرق التي تمتلك الجامعة بها تقاسم المعلومات والمهارات، ولكي يتم توصيل التعلم لكافة الأطراف المعنية يتحتم مناقشة الأسس الواجب إتباعها بوسائل حديثة يمكن الرجوع إليها بسرعة وقت الحاجة لنشر المعرفة والتعلم (البنا ، ٢٠١٢، ٣٧).

وبذلك ينبغي أن تكون الجامعات لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة من خلال التقنية والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية ليسهل اكتساب المعرفة لجميع العاملين وقت الحاجة إليها (سلطان، وخضر، ٢٠١٠، ١١٥). وتوصل كل من حسون وحمد وفدعوس (٢٠١٢، ١٣) إلى أن المنظمة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

المتعلمة تستعمل تقنيات المعلومات والاتصالات لأغراض عدة منها تقوية وحدة التنظيم وبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها، والمحافظة على الخبراء وإبقائهم في المنظمة، والمحافظة على الزبائن وأدراك معرفة التطوير المشترك، وتستعمل التقنيات أيضاً لإيجاد الروابط بين الناس وإيجاد المدخل إلى معرفتهم ومعرفة أفكارهم، وتحسين الذاكرة التنظيمية وتسهيل الدخول إليها، والمشاركة بالمعدات والتجهيزات والأساليب والطرق. ويمكن تطبيق هذا البعد بالجامعات من خلال ما يلي:

استخدام الجامعة لأساليب تعزيز التواصل بين العاملين بالجامعة من خلال الموقع الالكتروني للجامعة

إتاحة البيانات والمعلومات المطلوبة للعاملين حين الحاجة إليها و توفر قاعدة بيانات ومستودعات مؤرشفة تتيح للعاملين استرجاع أي معلومة يحتاجونها في أي وقت وبسر وسهولة تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات العاملين .

امتلاك الجامعة لأساليب وأدوات لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع مستقبلاً

ثانياً: الريادة الإستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي، والذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، من خلال تكامل أنشطة البحث عن الفرص واستغلالها

وأنشطة البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها، بمعنى التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي من خلال إدارة ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، كمصدر حيوي للحصول على الثروة والقيمة (عريس، ٢٠٢٠). والريادة الاستراتيجية واحدة من القضايا والموضوعات الجديدة التي ظهرت على الساحة العالمية في مجال ريادة الأعمال، من خلال الجمع والمزج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وبؤرة الريادة الاستراتيجية واسعة وثرية، وتستند إلى أبحاث من تخصصات متعددة ومتداخلة مثل الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع، وكذلك السلوك التنظيمي ونظرية النظم، وتقع في قلب الإدارة الاستراتيجية، كما أنها مرتبطة بالممارسات والسلوكيات التي تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية والبحث الدائم عن الفرص (Eddy, 2018.263). وظهر مفهوم التعلم من أجل ريادة الأعمال حيث عرفت وثيقة مشتركة لليونسكو ومنظمة العمل الدولية في عام (٢٠٠٦م) بعنوان " نحو ثقافة للريادية في القرن الواحد والعشرين " التعليم الريادي بأنه مقارنة تربية تهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس عن طريق تعزيز المواهب والإبداعات الفردية، وفي الوقت نفسه بناء القيم والمهارات ذات العلاقة والتي ستساعد الطلاب في توسيع نظرتهم إلى التعليم الدراسي وما يليها من فرص

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

Journal Strategic Entrepreneurship
وصدر العدد الأول منها عام ٢٠٠٧، وبنيت
حول محورين أساسيين هما : البحث عن
الفرصة والبحث عن الميزة ، وصياغة
الاستراتيجية وتنفيذها من أجل تنظيم المشاريع أو
الأعمال (المساعفة، ٢٠٢٠).

وقدمت الريادة الاستراتيجية كنقطة التقاء للريادة
مع الإدارة الاستراتيجية، أو كمحصلة للتكامل
بينهما، وصولاً إلى حالة التوازن المنشود بين
الاستكشاف (البحث عن الفرص) والاستثمار
(البحث عن الميزة) ونواتج لعملية التداؤب
Synergy بين الريادة والاستراتيجية، وهناك من
نظر إليها على أنها نهج جديد في الأدب
الإداري ، يعتمد على تكامل كل من ريادة
الأعمال والإدارة الاستراتيجية من خلال وضع
الريادة في إطار ومنظور استراتيجي بمعنى إدارة
مصادر ونشاطات ريادة الأعمال بشكل
استراتيجي للحصول على المزايا
التنافسية (إسماعيل، ٢٠١٩، ٣٦٨). وان جميع
النظريات والرؤى المفسرة للريادة الاستراتيجية لها
جذورها وأصولها في مجالات الإدارة والاقتصاد
والأنثروبولوجيا وعلم النفس والاجتماع ، وكذلك
النظريات المرتبطة بالفرص وإدارة الموارد وإدارة
رأس المال البشري، وظهرت الريادة الاستراتيجية
في إطار ما اتسمت به اليوم ببيئة الأعمال من
تنافسية شديدة وسرعة متزايدة وتعقيد مستمر
وعدم يقين أو تأكد ، وزيادة المخاطر وصعوبة

وتبني الأساليب اللازمة لذلك على استخدام
النشاطات الشخصية والسلوكية والإتجاهاتية
والمتعلقة بالتخطيط للمسار الوظيفي فيما بعد")
(Suonpaa, 2013)

وظهر مصطلح " الريادة Entrepreneurship
" في مطلع القرن الثامن عشر، و اشتق من
الكلمة الفرنسية " Entrepreneur " وتعني "
الريادي " في مفهوم الاقتصاد الفرنسي ، والتي
ترمز إلى " الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط
مهم " (Suonpaa, 2013) وفي ظل
التطورات الحديثة والتغيرات العميقة في مجالات
الاقتصاد المعرفي وتطبيقاته بالجامعات يعد
مفهوم التعليم الجامعي من أجل ريادة الأعمال
من المفاهيم التي أثرت بشدة في الجامعات،
وعرف الاتحاد الأوروبي (European
Union, 2014) بأنه " الهيكل والبناء المرجعي
للكفايات الأساسية للتعليم مدى الحياة لأنه يدور
حول المهارات والقدرات والتجديد والإبداع ،
والأخذ بالمخاطرة المهنية في تطبيق الطرائق
التعليمية الريادية (in Polena., 2014).

والريادة الاستراتيجية حقل معترف به حديثاً وهي
إحدى مجالات الريادة الاستراتيجية وريادة
الاعمال، وهو أحد المداخل الجديدة في الفكر
الإداري ، وترجع بداياته إلى عام ١٩٩٩ ،
وينظر إلى Kimuli بوصفه أول من ركز على
مفهوم الريادة الاستراتيجية، وظهرت أول دورية
متخصصة بالريادة الاستراتيجية تحت عنوان

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

التوقعات ، إضافة إلى ظهور أشكال متعددة للمنافسة الشديدة بين الجامعات على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية كأحد أهم المبررات الأساسية للأخذ بالريادة الاستراتيجية ، لما لها من دور بارز في تحقيق التفوق التنافسي(غامدي، ٢٠٢١ ، ٤٥٠)

وفي إطار هذه البيئة التنافسية يتعين على الجامعات أن تكون مبدعة ومرنة وريادية واستراتيجية، من خلال تحديد واستكشاف الفرص لخلق الثروة، والانخراط في صياغة وتطوير استراتيجيات تجعل الأداء التنافسي للمؤسسة أفضل ، ولديها مزايا تنافسية على غيرها من المنافسين لذلك كان الدمج بين مفهومي ريادة الأعمال والإدارة استراتيجية ليتشكل مفهوماً جديداً هو الريادة الإستراتيجية(أبو زيد، ٢٠٢٠) .

واصطلاحاً لا يوجد تعريف واحد محدد ومتفق عليه للريادة الاستراتيجية، وربما يرجع ذلك كما أشار العيداني (٢٠٢٠) إلى تنوع الخلفيات العلمية للباحثين والخبراء الذين تناولوا هذا المصطلح، فمنهم من تناوله من زاوية المنظور الريادي، ومنهم من تناوله من منظور استراتيجي، ومنهم من تناوله من منظور السياسة الاقتصادية، ومنهم من تناوله من زاوية السلوك التنظيمي، حيث عُرِّفت بأنها عملية دمج نشاطات تنظيم المشاريع (ريادة الأعمال) حيث البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها،

ونشاطات الادارة الاستراتيجية (العيداني، ٢٠٢٠ ، ٦). كما عرّفها شبّات والمصري(٢٠٢٠ ، ٣١) بأنها عملية مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الثروة، وعرّفها عبدالله (٢٠٢٠ ، ٣٣٦) عمليات تنظيمية تستخدم لتقليل التحديات المرتبطة بالبيئة التنافسية المتسمة بالتعقيد والديناميكية والمخاطرة وعدم اليقين ، وتعظيم الاستفادة من هذه التحديات والتغيرات لخلق المزيد من الثروة والقيمة .

كما عُرِّفت الريادة الاستراتيجية بأنها " عمل ريادي ذو منظور وتوجه استراتيجي، لأن العمل الريادي الذي يستخدم المنظور الاستراتيجي يساعد في تشخيص الفرص الملائمة لاستغلالها، ومن ثم خلق ميزة تنافسية مستدامة تقود إلى تعظيم خلق القيمة أو الثروة، فالريادة الاستراتيجية تتطوي على التكامل والتوازن بين تخصصين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، حيث تركز الريادة على الإجراءات والممارسات التي تؤدي إلى تحديد الفرص واستغلالها، وتركز الإدارة الاستراتيجية على الإجراءات المخططة والمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاختيار الذكي الواعي القائم على حقائق بين البدائل التي تؤدي إلى هذه الميزة، فهي مدخل جديد للتفكير في ريادة الأعمال بمنظور استراتيجي (Natalia ,2018)

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وما يميز هذا التعريف أنه أكد صراحة- على أن الريادة الاستراتيجية مدخل يجب اعتماده وتبنيه، من أجل تحقيق الابتكار والإبداع، ومن ثم الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء وتوجيه عملية صنع القرار والجهود الإدارية نحو تحديد أفضل الفرص ذات أعلى عوائد متوقعة، ثم استغلالها واستثمارها من خلال الإجراءات الاستراتيجية وهي القيام بالأعمال الريادية بمنظور استراتيجي، من خلال التركيز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية ، وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع ، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتفكير الاستباقي، والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها.

ووضّح سلطان وحجي (٢٠١٦) الفرق بين الريادة الاستراتيجية والأداء الفائق أو المتفوق بأنه حقل بحثي ناشئ يتضمن سلوكيات وممارسات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية في وقت واحد، بما يؤدي إلى الأداء الفائق، وأن الريادة الاستراتيجية مفهوم ناشئ ويقوم على المزج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة سواء للأفراد أو المؤسسات أم المجتمع ككل، وهي آلية حيوية تتضمن البحث

عن الفرص والمزايا في آن واحد في بيئة تنافسية وديناميكية ، بما يؤدي في النهاية إلى أداء تنافسي

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية بأنها أحد المداخل الاستراتيجية التي تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) في آن واحد من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال أبعاد : (الثقافة الريادية ، الفكر الريادي، القيادة الريادية)

أهمية الريادة الإستراتيجية بالجامعات:

سعت شعوب العالم إلى امتلاك مقومات التنمية المستدامة، من خلال التركيز على دور ريادة الأعمال في كافة مجالات ونشاطات التنمية، حيث يلقي التعليم للريادة اهتماماً كبيراً في الدول الأوربية والصين وماليزيا وكينيا ونيجيريا والولايات المتحدة الأمريكية، نظراً لارتباطه بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ لذا تبذل تلك الدول الجهود وتشجع اجراء الأبحاث العلمية فيه لتدعيمه وتطبيقه وتحقيق أهدافه (Lee, 2016&Bakar, Islam, 2014) وبما أن الأمر الواقع يفرض على المملكة أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة وعصر رواد الأعمال والتعليم من أجل التنمية المستدامة واهتمام الجامعات بنشر ثقافة ريادة الأعمال فهذا يحتم

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

ضرورة تبني منظمات التعلم بالجامعات لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

تمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير مؤسسة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المؤسسة القائمة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية (رسمي وغالي و عمار، ٢٠١٩). ويُعد السعي نحو الريادة من المجالات الحديثة في الإدارة حيث أصبحت الريادة في مقدمة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها لتحقيق التميز والتنافسية في أدائها وهذا يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق الريادة بالاعتماد على الإبداع والابتكار والمبادرة والمرونة خاصة في ظل المتغيرات العالمية، وتسعى مختلف المؤسسات وخاصة الخدمية منها إلى التميز في الأداء من أجل تقديم خدمات مميزة لذلك نجد أنها لا تتردد في بنى الأساليب الجديدة في الإدارة التي يمكن أن تحقق لها لك الغاية ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة ما يعرف بالريادة الاستراتيجية التي يمكن أن تتحقق من خلال بعض المداخل مثل الابداع والابتكار والرؤية الاستراتيجية والثقافة الريادية والمرونة - النجاح الاستراتيجي - لتحقيق المؤسسة مسؤوليتها وواجباتها .

وأشارت دراسة (Gergano, Teofana, 2017) إلى أن الريادة الاستراتيجية مدخل يجب اعتماده

في الجامعات ، لمساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود العديد من المتغيرات مثل: العولمة، المنافسة، الثورة الرقمية ، الإدارة الإلكترونية ، والأزمات المالية ، والتي تفرض على الجامعات مجموعة من التحديات تدفع إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع والتميز بالأداء

كما أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً لا يمكن غض الطرف عنه في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي، مثل التكنولوجيا الفائقة وثورة الاتصالات والمعلومات ومجتمع المعرفة، ومتغيرات سوق العمل المستمرة دولياً وإقليمياً ومحلياً، وتزايد أعداد الجامعات المنافسة مثل الجامعات الخاصة والأجنبية والدولية والافتراضية وغيرها، ولا يمكن للجامعات السعودية أن تحتل موقعاً تنافسياً ملائماً، أو أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة ، دون أداء تنافسي متميز، ينقل الجامعة نقلة نوعية نحو عالم المنافسة. ويجب على الجامعات التي تريد أن تحسن أداءها التنافسي، أن تنفذ تغييرات وظيفية وهيكلية وتنظيمية كبيرة، حتى تستطيع التكيف وتلبية احتياجات ومتطلبات الاقتصاد العالمي القائم على تنافسية المعرفة (ناصر الدين، ٢٠٢٠) .

وتعد الريادة الاستراتيجية أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة من خلالها تحقيق أداء تنافسي كنهجاً جديداً في الأدب الإداري

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل (الشمري، ٢٠٢٠).

خصائص الريادة الاستراتيجية :

في ضوء فلسفة الريادة الاستراتيجية وتعريفاتها يمكن اشتقاق أهم الخصائص والملامح المميزة لها كما اتفق عليها كل من (الزبط، ٢٠١٩؛ عبدالله وشيرون و صادق، ٢٠٢٠؛ بهزادي، ٢٠٢٠)، كما يلي:

حقل بحثي جديد يجمع بين ممارسات ونشاطات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية في آن واحد.

نشأت الريادة الاستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية وسرعة التغير وصعوبة التوقعات أو التنبؤ.

لليادة الاستراتيجية جذورها وأصولها المستمدة من مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والأنثروبولوجيا وإدارة الموارد ورأس المال البشري.

الريادة الاستراتيجية نهج جديد في الأدب الإداري يركز على كيفية استغلال الفرص الواعدة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.

ترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة بشكل عام ، وتدور حول دعم الموقف التنافسي للجامعة محليا وعالمياً.

الاستراتيجي، حيث تعتمد على تكامل المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها)، من خلال وضع ريادة الأعمال بالجامعة في إطار ومنظور استراتيجي ، بمعنى إدارة ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة ، كمصدر حيوي لخلق الثروة والقيمة (علي، ٢٠٢٠، ٨٧).

وتساعد الريادة الاستراتيجية الجامعات على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات ونماذج الأعمال والتي قد تحمل مخاطرة أو تعقيداً، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها، كما تساعد على تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى ومدى التطورات والتغيرات الحادثة فيها ، وكذلك المخاطر ذات الصلة(زناتي، ٢٠٢٠، ١٠٧).

وبدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية ، لن تكون قادرة على التواجد أو التقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، ولا تحسين مستواها التنافسي ، حتى وان امتلكت الجامعة الدعم المالي والمادى اللازم، فالريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والتقاطها وتوظيفها، ونشاطات البحث عن المزايا

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الريادة الاستراتيجية عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.

تتأثر الريادة الاستراتيجية بالسياق الذي توجد فيه حيث المحددات التنظيمية والمؤسسية

أبعاد الريادة الإستراتيجية

بالدراسة الحالية تم تحديد ثلاث ابعاد للريادة الإستراتيجية كما يلي:

(١). الثقافة الريادية:

هي مجموعة القيم والتوجهات والمبادئ والممارسات التنظيمية التي تشجع الأفراد على الأنشطة والفعاليات والقيم الريادية المتنوعة (بهزادي، ٢٠٢٠) وهي توجه جديد بالمؤسسة يقوم على تشجيع الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار وتوقع المخاطر وإدارتها ، وتشجيع التسامح مع بعض الأخطاء أو الفشل ، وتشجيع التعلم وتحفيز الإداريين والعاملين على المبادرة ، والتحرك بالتغيير في اتجاه الفرص (عبدالله، ٢٠٢٠) وقوام هذه الثقافة يكمن في تقدير وتبني الأفكار والإبداعات الجديدة وتشجيع المبادرة والمجازفة والمخاطرة المحسوبة ، والتعامل العلمي مع الخطأ أو الفشل ، والتشجيع على التعلم الفردي والتنظيمي والقابلية للتغيير المستمر باعتباره ناقلاً للفرص، وكيفية ممارسة المبادرة في بيئة غير واضحة وغير مؤكدة ، وتشجيع البحث عن الفرص والمزايا، وثقافة المرونة والاختلاف ، إضافة إلى التنافسية والتكيف البيئي (دملخي، ٢٠٢٠).

وتُعد الثقافة الريادية أمراً جوهرياً لتحقيق جدارة ديناميكية في عمليات التحول، وتُعد هذه الثقافة من العوامل المهمة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو الريادة ، وتشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003) لذلك إذا أرادت الجامعة تحقيق الريادة الاستراتيجية ، ومن ثم تحقيق أداء تنافسي متميز، عليها أن تطوّر وتنمي ثقافة ريادية تشجع على التعلم والتوجه نحو السوق وتلبية حاجات العملاء والابتكار ، وهي ثقافة مرنة متكيفة تعمل على إيجاد وتهيئة مناخ عمل ديناميكي خلاق ، يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء ، من خلال التكيف بسرعة مع الفرص الاستراتيجية الجديدة (الحواجرة، ٢٠١٨) .

وكشفت نتائج دراسة فرحات (٢٠١٨) عن وجود علاقة بين الثقافة الريادة والأداء التنافسي ، حيث إن الثقافة الريادية تسهل عملية تحديد الفرص وتعريفها ، واكتشاف مصادر جديدة للقيمة والخدمات والمنتجات والعمليات الإبداعية ، بما يؤدي إلى أداء تنافسي عالي، وتعتمد الاستراتيجية التي تتبعها الجامعات على الثقافة السائدة، سواء الثقافة التنظيمية أو الثقافة البيئية ، كما إن ثقافة أي مؤسسة تحدد أي استراتيجية يمكن تبنيها، لذلك يتأثر رائد الأعمال الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية السائدة؛ لذلك على الإدارة الجامعية أن تضع وتخطط أفضل

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الأساليب والآليات لغرس قيم ومكونات الثقافة الريادية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال مراعاة أبعاد ومجالات الريادة الاستراتيجية ، فالجامعة تكون أكثر ريادية عندما تعزز ثقافتها التنظيمية بمجموعة واسعة من الأفكار الجديدة والإبداعية ، وتشجع الابتكار والتجريب والتعلم والطموح والمخاطرة المحسوبة والمبادرة والإنجاز والمرونة والاستشراف الاستراتيجي والاستباقية والتحسين المستمر للأداء.

٢). الفكر الريادي:

لأن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة تنافسية ديناميكية تتسم بعدم اليقين أو التأكد وضعف القدرة على التنبؤ أو التوقع أو تحديد حجم المخاطر أو استباق الفرص، لذلك تبرز - في ظل هذه البيئة - قيمة الفكر الريادي للرائد الاستراتيجي ، والتي تمهد الطريق وتتطلب العقلية الريادية ما يلي " وجود رؤية استراتيجية واضحة ومتماسكة، وتحويل الرؤية إلى فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير، واتخاذ قرارات حيوية بسرعة وعدم تردد وتنفيذها بسرعة، وإفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في التطوير والإدارة، وتحديد النهج الاستراتيجي للمؤسسة والذي يؤدي إلى حسن إدارة رأس المال البشري، والعقلية الريادية وسيلة للتفكير في الأعمال والأنشطة التي تحمل جانباً من عدم اليقين والتقاطها كفرص ، وتسهم العقلية الريادية في خلق الثروة والقيمة وتحقيق ميزة منطق الخيارات

الحقيقي، ووضع إطار لتنظيم المشاريع تنافسية مستدامة ، ومكوناتها إدراك فرص تنظيم المشاريع والتقاطها واليقظة والاستباقية في تنظيم المشاريع، والأفراد الذين لديهم عقلية ريادية متميزة يستطيعون تحديد واكتشاف واستغلال الفرص الجديدة والواعدة ، بما لديهم من قدرات معرفية ، وقدرة على استشعار الفرص واستباقها في قطاعات السوق قبل المناقسين لهم (Saadat,2016) . فالفكر الريادي تكمن في القدرة على التعرف على الفرص والتقاطها ، والقدرة على استغلالها بنجاح ، ومن ثم القدرة على المنافسة الفاعلة (Mikhail,2018). ويرتبط الفكر الريادي بالتوجه الريادي ، حيث القدرة على التعرف على الفرص واستغلالها لتطوير ممارسات وخدمات جديدة ، وتشكل المخاطرة والابتكار والمبادرة والتنافسية والاستباقية عناصر أساسية لهذا التوجه الريادي (Nityananda , 2018) كما أنّ هنالك ترابط بين الفكر الريادي والثقافة الريادية ، فالقيادة الريادية هي التي تشجع وتبنى الثقافة الريادية، والفكر الريادي من أهم مكون للقيادة الريادية ، إذ لا قيادة ريادية بدون عقلية ريادية ، لذلك تنمو وتتشكل الثقافة الريادية في إطار من العقلية الريادية والقيادة الريادية.

٣). القيادة الريادية :

لا ريادة استراتيجية بدون قيادة ريادية ، والتي تعد المحور الأساسي في الريادة الاستراتيجية

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

دون أن تكون هناك وظيفة رسمية في التسلسل الهرمي التنظيمي ، فالقيادة الريادية يمكن أن تمارس على كافة مستويات المؤسسة ومن كل الأفراد، والقيادة الريادية هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي ، من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا ، وتعد القيادة الريادية ضرورة لدورها في : إدراك الفرص واستغلالها ودعم القدرة على تنظيم المشاريع، والتأكيد على الابتكار، وعدم الاعتراف بالأوضاع السائدة ، والميل إلى التجديد والتغيير، وربط الريادة أو روح المبادرة بالإدارة الاستراتيجية، والقدرة على إدارة محفظة موارد المؤسسة بفعالية لتحسين الأداء(الحواجرة، ٢٠١٨) وترتبط القيادة الريادية بالتركيز على السلوك الريادي ، إدارة وتنسيق الموارد والمصادر وتوجيهها نحو الأهداف من خلال تقييم كفاءات المؤسسة ، وتقييم حالة البيئة ، مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى ،

وتعرف القيادة الريادية بأنها عملية خلق رؤية ريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل، وتتكون من ثلاثة عوامل هي : المبادرة وتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين لحفزهم على الإبداع بدلا من انتظار الفرصة الجيدة القادمة ، والإبداع ويعنى القدرة على التفكير وتطوير الأفكار المفيدة للمؤسسة وزيادة الاستفادة منها بشكل أفضل من الموارد ، وتحمل المخاطر وهو

الاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئي وتحمل أعباء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل (الحواجرة، ٢٠١٨) وعرفها هافينال (Havinal 2018,106) بأنها محاولة لخلق قيمة من خلال استثمار الفرص، وإدارة المخاطر التي تتعلق بتلك الفرص، من خلال المهارات الموهوبة والمكتسبة لجذب الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة للمشاركة في المشروع. كما عرّف الدوسري (٢٠١٦، ٣٣٣) القيادة الريادية في المجال التربوي بأنها "سلوك منظم واعي وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المؤلف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والدولي والإقليمي" أما Covin & Selvin فيعرفانها بأنها: "التأثير في الآخرين، وتدعيم جهودهم الرامية إلى إدارة الموارد المتاحة من المنظور الاستراتيجي بهدف التأكيد على الربط والتكامل بين سلوكيات اقتناص فرص الريادة، والسعي نحو تحقيق المزايا التنافسية المنشودة للمؤسسة" (أورد في غانم والخلف، ٢٠١٨، ٥٠٠)

وفي دراسة أجراها روشكي (Röschke 2018) لتتبع ظهور وتطور مفهوم القيادة الريادية، وجد

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

أن مفهوم ريادة الأعمال نشأ من أدبيات الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، ويرجع الفضل للعلماء الذين كانوا آباء في مجال أبحاث ريادة الأعمال، وهم شومبيتر (١٩٣٤) عالم الاقتصاد، وماكيلاند (١٩٦٧) وفي الآونة الأخيرة اعترف العلماء مرة أخرى بأهمية المنظور النفسي لأن ريادة الأعمال هي في الأساس تتعلق بالشخصية، حيث تم التطرق لروح المبادرة في القيادة، وأدى الاهتمام العلمي بالقيادة إلى ظهور العديد من المجالات، مثل السمات، والظرية، والسلوك، و الكاريزما.

وفي عام ٢٠١٥م وصف (Renko, Carsrud, Brännback, 2015) أسلوب القيادة الريادي الفريد بشكل واضح وميزها بشكل خاص عن القيادة التحويلية، وبذلك يظهر فك الارتباط عن الدراسات الوصفية وفصل حقول "ريادة الأعمال" و"القيادة"، لتظهر في مجال واحد؛ وأصبحت "القيادة الريادية" الآن توصف كبنية مستقلة وعليه فالقائد الريادي شخص يتخذ قرارات تؤثر على الموظفين وسلوكهم يمكن اعتبارها رائدة بامتياز.

وتوصل كارل ماركر وآخرون Karmarkar et al, 2014) إلى أنه تم تصور القيادة الريادية في عام ٢٠٠٠ من قبل ماكغراث و ماكميلان McGrath & Macmillan الذين أشارا إلى أن زيادة عدم اليقين والتنافسية والضغط في

السوق الديناميكي المعولم تتطلب نوعاً جديداً من القادة، وهكذا قدما وصفاً لـ "رائد الأعمال" باعتباره الشخص الذي لديه صفة "القيادة الريادية" المناسبة والقدرة على وجه التحديد على إبقاء نفسه على اطلاع على الأوضاع أو الأسواق المتغيرة بسرعة، واستغلال الفرص لجني مزايا للمنظمة قبل وأسرع من الآخرين. إضافة إلى أن بعض المنظمات سعت إلى تطوير هذا المفهوم داخل العمل الريادية.

عرّفها رومي وهاريسون (Roomi & Harrison, 2011, 2) بأنها "عملية مؤسسية متكاملة الأركان لصياغة، ونشر وتعميم الرؤية المستقبلية للمؤسسة التنظيمية بهدف إشراك منسوبيها من أعضاء مجموعات، وفرق العمل المختلفة في جهود، ومبادرات اكتشاف، وتنمية، واقتناص الفرص الجديدة المتاحة ببيئة الواقع سعياً وراء بناء الميزة التنافسية المضافة" ومن خلال التعريفات السابقة يُقصد بها التأثير في أعضاء هيئة التدريس للانخراط في المشاريع، والمبادرة، واقتناص الفرص، والمخاطرة المحسوبة، في سبيل تحقيق ريادة الجامعة وتعزيز تنافسيتها .

والقيادة الريادية قادرة على تعزيز قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي ، من خلال اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية ، والنجاح فيتحقيق أهدافها ، خاصة وأنها تقوم على أساس المبادرات الريادية

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

والمخاطر التنظيمية المدروسة ، كما تتولى تعزيز ثقافة الابتكار والمجازفة ، من خلال تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري يؤسس لبرنامج عمل جديد في الجامعات ، بحيث تتحول الجامعة إلى جامعة ريادية، فالقيادة الريادية هي التي تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين ، والقائد الريادي لديه القدرة على المبادرة وامتلاك الرؤية نحو التغيير ، والقدرة على تشكيل المنطق الديناميكي ، واستثمار مختلف المواهب والخبرات والقدرات في تحقيق التنافسية المتميزة ، وهي القيادة التي تستطيع غرس الابتكار والإبداع والمبادرة في عقلية المؤسسات وفي الثقافة الريادية ، وبدون هذه القيادة الريادية لا يمكن أن تتحقق الريادة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت أبعاد منظمات التعلم بالجامعات

أجرت رفيع (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات التعلم. وأكدت نتائج البحث على زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة

والمستفيدين منها. وفي دراسة محمد (٢٠١٩) بهدف تطوير كلية التربية بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة تبين ضعف الممارسات الحالية التي تدعم التطوير، وفي دراسة المريخي (٢٠١٨) كشفت عن وجود درجة توافر متوسطة لمعايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

وفي دراسة السيد وعمارة ويوسف (٢٠١٨) كشف البحث عن واقع توفر أبعاد المنظمة المتعلقة في الجامعات المصرية بدرجات متوسطة وأكدت على أهمية عقد اتفاقيات شراكة وتعاون علمي وبحثي وتكنولوجي مع جامعات متميزة على المستويين الإقليمي والعالمي وإبرام بروتوكولات التعاون والتفاهم التي تسمح بتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية.

وأجرت الذبيان (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها، وتبين درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة كانت بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج دراسة العنقري (٢٠١٧) عن وجود درجة توافر متوسطة في

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود وفي دراسة العنزي (٢٠١٦) هدف إلى التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج (Marsick & Watkins)، وخلصت الدراسة إلى أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة. وفي دراسة الشمري (٢٠١٦) تبين فيها أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الناشئة بالتطبيق على جامعة حائل متوسطة، وفي دراسة العنزي (٢٠١٦) التي هدفت الكشف عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر افراد العينة فيها حيث تبين وجود درجة متوسطة، وفي دراسة المزروع (٢٠١٥) حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود تبين وجود درجات بين المتوسطة والمنخفضة ، وفي دراسة العتيبي و إبراهيم (٢٠١٥). هدفت الكشف عن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين التمكين و توافر أبعاد المنظمة كما كشفت النتائج عن درجة متوسطة لتوافر الأبعاد ، ودراسة الذياب)

(٢٠١٤م) هدفت التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين ومجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وتبين أن خصائص المنظمة المتعلمة المتوافرة بالكلية التقنية كانت بدرجة متوسطة، وفي دراسة خراط (٢٠١٤م) كشفت عن درجة توافر متوسطة لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى وفي دراسة دراركة (٢٠١٤) هدفت التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر افراد العينة تبين أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف متوسطة، وفي دراسة ابن زرعة (٢٠١٤) حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية كشفت النتائج عن غياب توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وظهرت الدرجة الكلية بدرجة منخفضة. وفي دراسة سمير (٢٠١٣) التي كشفت عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين وجاءت درجة تقدير افراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة كبيرة في مجال الرؤية المشتركة، ومتوسطة في باقي المجالات، ومتوسطة للأداة ككل على الترتيب (الرؤية المشتركة، التمكن

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الشخصي، التفكير النظمي، النماذج العقلية،
التعلم الجماعي) .

وفي دراسة الحارثي (٢٠١٣) هدفت إلى الوصول
إلى تصور مقترح للجامعات السعودية كمنظمات
متعلمة، والكشف عن درجة توافر ضوابط
المنظمة المتعلمة وأظهرت نتائج الدراسة عن
توفر أبعاد تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في
جامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد العينة
والقيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة ضعيفة)

(٢٠٥٣) وفي دراسة الشريف والصرايرة
والناظر (٢٠١٢) حول درجة توافر أبعاد المنظمة
المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة
نظر أفراد العينة، وقد تم التوصل إلى أن درجة
توافر أبعاد المنظمة المتعلمة متوسطة وفي
دراسة علي خميس (Khamis,2012) هدفت

إلى بحث تصورات أعضاء هيئة التدريس حول
الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة داخل
التعليم العالي وتبين أن تصورات أعضاء هيئة
التدريس كانت متوسطة حول الخصائص المميزة
للمنظمة المتعلمة كما توصلت أن هناك علاقات
إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة
المتعلمة والرضا عن الأداء في أنشطة التدريس
والبحث.

وفي دراسة خضر وخصاونة (٢٠١١) هدفت
إلى تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة
المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في
الجامعة الأردنية، وتبين أن درجة ممارسة

أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظمة
المتعلمة كبيرة في مجالات التمكن الشخصي
والنماذج الذهنية وتعلم الفريق، ومتوسطة في
مجالات التفكير التنظيمي، وإدارة المعرفة،
والتعلم التنظيمي، والرؤية المشتركة.

أجرى أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١) دراسة
هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد
المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة
نظر العاملين فيها، ووضع بعض المقترحات
لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة
المتعلمة، حصلت جميع أبعاد المقياس على
درجة متوسطة وكان ترتيبها على النحو التالي
(تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم
والتعاون الجماعي، ربط المنظمة بالبيئة
الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم،
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين
الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، إيجاد فرص
للتعلم المستمر).

وفي دراسة العرفج (٢٠١١م) هدفت التعرف
على واقع جامعة الملك فيصل من حيث تبنيها
لمفهوم المنظمات المتعلمة وصمّم استبانة اعتمد
فيها على أبعاد المنظمة المتعلمة لمارسيك
وواتكنز ، وتبين أن تبني جامعة الملك فيصل
لأبعاد المنظمات المتعلمة هو عند مستوى
متوسط، وجاء ترتيب الأبعاد (تشجيع الاستفسار
والحوار ،تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ،
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، إيجاد فرص

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

التعلم المستمر، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة)، وفي دراسة النسور (٢٠١٠) هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل متوسطاً.

وفي دراسة بوري وباراج (Beui, Barach, 2010) فقد كان الغرض منها هو اقتراح تطبيق الأنظمة الخمسة لسينج (Senge) في مؤسسات التعليم العالي باستخدام نموذج النظم. وقد استخدم في هذه الدراسة إطار مفاهيمي لتحليل الأحداث السابقة، ونتائج أنظمة سينج (Senge) الخمسة، مع التركيز على عوامل فريدة خاصة بقطاع التعليم العالي. وأظهر التحليل المنطقي للنموذج صلته بهذا القطاع، وإمكانية تطبيقه فيه. إذ يمثل هذا النموذج الطريقة التي تعمل بها الجامعات كمنظمات متعلمة، ويؤكد أن التفاعلات المتوقعة بين النظم المحددة ارتبطت بالأنظمة الخمسة لسينج (Senge) داخل قطاع التعليم العالي. وفي دراسة وايت وودرزباي (2006, White &

Weathersby) تقييم مقدرة الجامعة على أن تصبح منظمة متعلمة حقيقية، وكشفت عن مدى الحاجة إلى تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة حقيقية والتحديات التي تواجه عملية التحويل هذه.

ثانياً: الدراسات التي تناولت أبعاد الريادة الإستراتيجية

في دراسة الشمري (٢٠٢٠) هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وتبين أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة، وفي دراسة المليجي (٢٠٢٠) التي هدفت إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور إدارة جامعة حائل في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل في ضوء التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية، وتبين أن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال يتطلب دعم الإدارة العليا لأنشطة وإجراءات ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، ووضع التشريعات والأنظمة التي توفر الحماية لريادة الأعمال والمشروعات الريادية باعتبارها مشروعات قومية، وتوفير الدعم المالي اللازم للبدء في مشروعات ومبادرات ريادة الأعمال، وتوفير البيئة والمناخ الجامعي الملائم لاحتضان رواد ورائدات الأعمال من الطلبة، وعقد الشراكات الاستراتيجية مع رواد الأعمال من

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الشركات الريادية ورجال الأعمال لاحتضان الأفكار الابتكارية للطلبة وتحويلها إلى مشروعات ربحية. وأجرى عتريس (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى توصيف كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة وخلصت الدراسة إلى أنه ارتكزت رؤية مصر ٢٠٣٠ م في مجال التعليم إلى أهداف استراتيجية ثلاث هي: إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، وتبين أن أبعاد الريادة الإستراتيجية (الثقافة الريادية والعقلية الريادية والقيادة الريادية) بدرجة متوسطة.

كما قدم "عبد الوهاب وتياساري" (Abdul Wahab & Tyasari (2019) تصورًا مستقبليًا مقترحًا لتفعيل تطبيق القيادات الأكاديمية، والإدارية لممارسات القيادة الريادية بالجامعات الباكستانية، وتبين أهمية تطبيق (روح المبادرة، القدرة على الابتكار، المخاطرة، بناء واستدامة القيمة الأخلاقية)، فيما رصدت دراسة "المهدي" (Almahdi (2019) واقع جهود الجامعات السعودية في صقل كفايات القيادة الريادية لدى منسوبيها من الطلاب في ضوء التصورات السائدة وكشفت النتائج عن تأكيد أفراد عينة المشاركين على الجهود الدؤوبة التي تبذلها حالياً الجامعات السعودية بهدف الارتقاء بمستويات

صقل كفايات القيادة الريادية لدى منسوبيها من الطلاب.

وأجرى الرميدي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب وتبين أن هناك قصور واضح في دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب في كل المحاور التي شملت الرؤية والرسالة والاستراتيجية، والقيادة والحوكمة، والموارد والبنية التحتية، والتعليم للريادة، والدعم الجامعي، والتدويل والعلاقات الجامعية الخارجية، وتقويم ريادة .

وأجرى نافع (٢٠١٨) دراسة هدفت لبناء رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي أكدت على ضرورة سعي الجامعات ليتمكن الطلاب من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي، وفي دراسة هاشم و إبراهيم (٢٠١٨) حول الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات : توجهات مستقبلية وضعت أطر عريضة لمفهوم الريادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية في الجامعات . وفي دراسة نتانيا (Natalia,2018) حول التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالريادة الأكاديمية وتوصلت إلى أن المؤسسة التي تتبنى الريادة الأكاديمية تستطيع أن تحقق مستوى أعلى من التنافسية.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

ورصدت دراسة "أوتاش" (2017) Utash واقع خبرات الالتزام بفلسفة وممارسات القيادة الريادية لدى عينة مختارة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الأمريكية والكندية، وكشفت الدراسة عن قدر كبير من التنوع، في الالتزام بفلسفة، وممارسات القيادة الريادية وتبين ضرورة تمتع القادة الرياديين الفاعلين بمجموعة السمات، والخصائص، والقيم الأساسية: بناء العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الاستعداد للمخاطرة، الإبداع، الموضوعية والتحرر من الآراء ووجهات النظر الذاتية، الدينامية والنشاط، التفكير الاستراتيجي

وفي دراسة فارس (٢٠١٦) حول تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية، على جامعة صلاح الدين وبعض كلياتها توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية. وفي دراسة سلطان و حجي (٢٠١٦) حول دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي على الجامعات في إقليم كردستان العراق تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي

وهدف دراسة "عبد الوهاب ومحمود" (Abdul Wahab & Mahmood (2015 على دور القيادة الريادية كعامل وسيط لتأثير الكفاءة الإدارية كما أبرزت أهمية صقل القيادات

الأكاديمية، والإدارية بالجامعات لكلا المحورين: الكفايات الشخصية (كفايات التحلي بروح المبادرة، والمخاطرة، والقدرة على الابتكار)، والكفايات الوظيفية (كفايات صياغة السيناريوهات المستقبلية، وإدارة فرق العمل). وفي دراسة أخرى "عبد الوهاب ومحمود" Abdul Wahab & Mahmood (2015) أيضًا على دور القيادة الريادية كعامل وسيط لتأثير التوجه نحو التعلم، وتصورات فاعلية الذات في أداء عينة مختارة من القيادات الأكاديمية، والإدارية بالجامعات الباكستانية. وكشفت النتائج عن لعب القيادة الريادية لدور محوري كعامل وسيط لتأثير التوجه نحو التعلم، وتصورات فاعلية الذات في أداء أفراد عينة المشاركين من قادة الجامعات كالقدرة على الابتكار، روح المبادرة، المخاطرة، الاستراتيجية والرؤية المستقبلية، صنع واتخاذ القرار، بناء فرق العمل، قيادة الذات والتأثير في الآخرين.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر، حيث يذكر عبيدات وعدس وعبدالحق (٢٠١٢)، (٣٩١) أنَّ المنهج الوصفي التحليلي ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة عالية منهم؛ من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

طبيعتها ودرجة وجودها وواقعها وتفسيرها ، وذلك من خلال وصف واقع ممارسة ابعاد المنظمة المتعلمة وممارسة الريادة الإستراتيجية والكشف عن إسهام أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر .

مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية بعمر ، البالغ عددهم (١٢٣١) بحسب إحصائية شؤون الموظفين بجامعة الحدود الشمالية بعمر للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ . ويوضح جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً إلى الرتبة الأكاديمية.

جدول (١) توزيع مجتمعة الدراسة في جامعة الحدود الشمالية بعمر وفقاً للرتبة الأكاديمية

	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	معيد	مدرس	المجموع	%
سعودي	١	٨	٧١	٥٥	١٤٦	٢	٢٨٣	%٢٣
غير سعودي	٤٩	٨٤	٤٤٧	٣٤٩	٠	١٩	٩٤٨	%٧٧
المجموع	٥٠	٩٢	٥١٨	٤٠٤	١٤٦	٢١	١٢٣١	%١٠٠
%	%٤.٠٦	%٧.٤٧	%٤٢.٠٧	%٣٢.٨٢	%١١.٨٦	%١.٧٢	%١٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من عينة الدراسة غير السعوديين بنسبة (%٧٧) والسعوديين بنسبة (%٢٣) . كما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مساعد (%٤٢.٠٧) بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ (%٤.٠٦) كما وتبين أن نسبة الأعضاء على رتبة أستاذ مشارك (%٧.٤٧)، كما تبين أن نسبة المحاضرين

(%٣٢.٨٢) ونسبة المعيدين (%١١.٨٦) والمدرسين (%١.٧٢) .
عينة الدراسة : تم إختيار (٢٩٣) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ وأستاذ مشارك ومساعد حيث تم تحديد حجم العينة بالطريقة العشوائية وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون المذكور في الضحيان (٢٠٠١، ص ٧١) لتحديد حجم العينة .

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

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(٢٩٢) وبما أن العدد الإجمالي لعينة الدراسة تزيد عن العدد الملائم لحجم العينة، فإنه يمكن اعتبار العينة ممثلة لمجتمع الدراسة. وتم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الأولية بالدراسة الحالية .

حيث أن N حجم المجتمع و Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ . وتساوي ١.٩٦ d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ ، p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠ . وبالتعويض بالمعادلة فإنه يجب أن لا يقل عدد العينة عن

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة في جامعة الحدود الشمالية بعمر وفقاً للرتبة الأكاديمية و الجنس

الجنسية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	المجموع	%
سعودي	٠	٤	٣٠	٣٢	٦٦	%٢٢.٥٢
غير سعودي	٢٠	٣٣	٥٦	١١٨	٢٢٧	%٧٧.٤٨
المجموع	٢٠	٣٧	٨٦	١٥٠	٢٩٣	%١٠٠
%	%٦.٨٣	%١٢.٦٣	%٢٩.٣٥	%٥١.١٩	%١٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس على رتبة محاضر حيث بلغت نسبتهم (٥١.١٩ %)، بينما كانت أقل نسبة على رتبة أستاذ (٦.٨٣ %) كما وتبين أن نسبة أعضاء هيئة التدريس السعوديين بنسبة (٢٢.٥٢ %) وغير السعوديين (٧٧.٤٨ %).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد في أسلوب جمع بياناته على الاستبانة، حيث تم بناء استبانة تُهدف إلى قياس ممارسات تطبيق أبعاد منظمات التعلم ، وتطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية من خلال مراجعة

أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة في الجامعات كمنظمات متعلمة بالتركيز على بُعد التعلم والتنظيم والافراد والمعرفة و التقنية مثل دراسة فريد(2001) Freed التي تناولت الابعاد التالية (القيادة، التدريب، التطوير، صناعة القرار، التعاون، والتعامل مع البيانات)، ودراسة (BERRIO,2006) (التعلم، المنظمة، الفرد، المعرفة، والتكنولوجيا) ودراسة الزهراني (Alzahrani,2015) التي تناولت (نمط القيادة التحويلية، الهيكل المسطح، المناخ التنظيمي الداعم للتعلم، التعلم القائم على التحفيز، التمكين ونظام المكافآت للعاملين)، كما تم الاستفادة من

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الفقرات التي تناولت الممارسات وفق المنظمات المتعلمة التي أجريت على الجامعات مثل دراسة خضر (٢٠٠٨) وخضر والخصاونة (٢٠١١) ودراسة العواودة (٢٠٠٩) ودراسة أسماء النصور (٢٠١٠) و الحواجرة (٢٠١١)، و أبو حشيش والمرتجي (٢٠١١) و الشريف، والصرايرة والناظر (٢٠١٢) و الحارثي (٢٠١٣) و خراط (٢٠١٤) و العنزي (٢٠١٦) . كما تمّ الاستفادة من الدّراسات والمقاييس السّابقة بمجال الريادة الإستراتيجية مثل دراسة متعب وراضي (٢٠١٠)، والمومني (٢٠١٤)، والمومني (٢٠١٦)، والدوسري (٢٠١٦) والطراونة (٢٠١٩)، والقحطاني والمخلفي (٢٠١٩)، والدعدي (٢٠٢٠)، والشمرى (٢٠٢٠) تم بناء الاستبانة لتغطي أبعاد الريادية الإستراتيجية (التفكير الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية)، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تم تحديد الهدف من أداة الدراسة: وهو الكشف عن واقع ممارسة ابعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الحدود الشمالية بعنعر، وممارسة الريادة الإستراتيجية الأكاديمية .

الخطوة الثانية: تحديد محاور الاستبانة وإعدادها: حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى الادبيات ، وتحديد الأبعاد الرئيسية للمحور الأول (أبعاد

المنظمة المتعلمة) حيث عرف ماركردت (Marquart, 2011, 247) المنظمة المتعلمة بأنها : "المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وباستمرار على تحويل نفسها، من خلال تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتعزيز التعلم والإنتاج " وتم تحديد أبعادها في خمسة محاور وهي (بُعد التعلم وهي: عملية يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من العاملين بالجامعة لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وبحثها عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة ومكافأة النمو والمبادرة والابتكار وتقيسها الفقرات من (١-٦) و بُعد التنظيم وهي: تأسيس نظم لاكتساب وتشاطر المعرفة التي تضمن لجميع العاملين بالجامعة تقاسم المعلومات والمعارف والتجارب وسهولة الوصول إليها من خلال دعم رؤية الجامعة ووضع خطط واستراتيجيات للتعلم وتبني ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات والتحول من الدور الرقابي الى دور الميسر والمحفز وتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبلين، وتقيسها الفقرات من (٦-١٢) و بُعد الافراد هي عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، من خلال برامج التدريب والتطوير في الجامعة من خلال إستقطاب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

كافة المستويات الإدارية والتنفيذية والإهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين موظفيها وتمكين الموظفين والتحرك بفاعلية ومرونة وتهيئة الفرص للمشاركة في تطويرها وتوفير نظم للمكافآت وتقيسها الفقرات من (١٣-١٨). ويُعد المعرفة وهي إدارة عمليات إيجاد واكتساب المعرفة في الجامعة وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها وتقيسها الفقرات من (١٩-٢٤) ويُعد التقنية وهي: تفعيل دور التقنية الحديثة من انترنت ووسائل التواصل والبريد والبرامج الإدارية الحديثة وغيرها من الطرق التي تمتلكها الجامعة من خلال توفير تقنيات وأجهزة الكترونية حديثة بإدارات الجامعة وسهولة الوصول بسهولة لشبكة المعلومات الداخلية والخارجية للجامعة وتصميم أنظمة الدعم الالكتروني واستخدام التقنية لنشر المعرفة والإنتاج العلمي في الجامعة، تقيسها الفقرات من (٢٥-٣٠). كما تم تحديد الأبعاد الرئيسية للمحور الثاني (ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية) يقيس درجة ممارسة (الفكر الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) ويشتمل على (١٨) فقرة، توزيع (٦) فقرات بشكل متساوي على الأبعاد الثلاثة.

الخطوة الثالثة: تم صياغة الفقرات في الأبعاد التي شملتها الدراسة، من خلال مراجعة الأدب النظري المرتبط بالمنظمة المتعلمة والريادة

الإستراتيجي وتم تدرج الفقرات وفق تدرج ليكرت الخماسي بتحديد درجة الممارسة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)

(الخطوة الرابعة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة وكذلك مدى تمثيل الفقرة للبُعد وللمحور الذي تقيسه، واقتراح ما يروونه مناسباً وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتأكد من الصدق والثبات بالتطبيق على العينة الإستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية.

وصيغت جميع فقرات الأبعاد في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقاسة والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة منخفضة على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرت خماسي. (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وللحكم على درجة الممارسة على كلِّ فقرة وبُعد في الاستبانة تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤ ، وتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي ٥ ، كان ناتج القسمة = ٠.٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة الممارسة كما بالجدول (٣).

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

جدول (٣) معيار الحكم على درجة ممارسة المنظمات المتعلمة / الريادة الإستراتيجية

المتوسط	الاستجابة	درجة الممارسة
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	منخفضة جداً	منخفض جداً
من ١.٨١ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفضة	منخفض
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة	متوسطة
من ٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠	عالية	مرتفع
من ٤.٢٠ فأكثر	عالية جداً	مرتفع جداً

صدق الاستبانة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، من خلال صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط استجابات العينة على الفقرات مع الأبعاد وصدق الإتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية لكل محور وذلك على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٠) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات السعودية وتم تحديد معايير التحكيم المطلوبة من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة ، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للبُعد الذي تنتمي إليه واقتراح طرق

تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المُحَكَّمة تم تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانة، والإبقاء على جميع الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للبُعد الذي تقيسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة : تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الاستبانة للمحور الأول (أبعاد المنظمة المتعلمة) وللمحور الثاني (أبعاد الريادة الإستراتيجية) والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تتبين النتائج بجدول (٤) وجدول (٥).

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بأبعاد المنظمة المتعلمة

بُعد التعلم		بُعد التنظيم		بُعد الأفراد		بُعد المعرفة		بُعد التقنية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
	بالبُعد		بالبُعد		بالبُعد		بالبُعد		بالبُعد
١	**٠,٦٢	٧	**٠,٦٣	١٣	**٠,٧٩	١٩	**٠,٦٨	٢٥	**٠,٦٥
٢	**٠,٥٢	٨	**٠,٦٥	١٤	**٠,٦١	٢٠	**٠,٦٧	٢٦	**٠,٧٤
٣	**٠,٧٥	٩	**٠,٦٧	١٥	**٠,٦٥	٢١	**٠,٧٦	٢٧	**٠,٦٨
٤	**٠,٦٣	١٠	**٠,٦٠	١٦	**٠,٧٣	٢٢	**٠,٨٠	٢٨	**٠,٧٣
٥	**٠,٦٦	١١	**٠,٨٦	١٧	**٠,٧٢	٢٣	**٠,٧٦	٢٩	**٠,٦٦
٦	**٠,٦٤	١٢	**٠,٧٣	١٨	**٠,٧٤	٢٤	**٠,٦٧	٣٠	**٠,٦٩

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يُعد التنظيم من (٠,٦٠-٠,٨٦) وللبعد الثالث "بُعد الأفراد من (٠,٦١-٠,٧٩) وللبعد الرابع "بُعد المعرفة من (٠,٦٧-٠,٨٠) وللبعد الخامس "بُعد التقنية من (٠,٦٥-٠,٧٤) وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي لل فقرات بالدرجة الكلية لمحورها

يتبين من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد ممارسة ابعاد المنظمة المتعلمة الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تراوحت قيم ارتباطاتها بالبعد الاول "بُعد التعلم" من (٠,٥٢-٠,٧٥) وللبعد الثاني

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

جدول (٥) معاملات ارتباط الفقرات بالمحور الثاني " ممارسة أبعاد الريادية الإستراتيجية " بالدرجة الكلية لأبعادها

الثقافة الريادية		الفكر الريادي		القيادة الريادية	
م	الارتباط بالبُعد	م	الارتباط بالبُعد	م	الارتباط بالبُعد
١	**٠.٧٦	٧	**٠.٧٦	١٣	**٠.٧٢
٢	**٠.٧٩	٨	**٠.٧٥	١٤	**٠.٧١
٣	**٠.٧٥	٩	**٠.٦٦	١٥	**٠.٥٧
٤	**٠.٧٣	١٠	**٠.٨٨	١٦	**٠.٧١
٥	**٠.٨٠	١١	**٠.٨٤	١٧	**٠.٧٨
٦	**٠.٨٢	١٢	**٠.٦٥	١٨	**٠.٧٣

** فقرات دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

الارتباطات على توافر اتساق الفقرة مع بُعدها بالمحور.

ثالثاً) صدق البناء لابعاد الاستبانة: تم التأكد من صدق البناء أو صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة بالمحور الأول والثاني، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (٦).

من الجدول (٥) يتضح أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (٠.٠١)، تراوحت قيم معامل ارتباط الفقرات بالبُعد الأول " الثقافة الريادية " من (٠,٧٣ - ٠,٨٢) وبالبُعد الثاني " الفكر الريادي " من (٠,٦٥ - ٠,٨٨) وبالبُعد الثالث " القيادة الريادية " من (٠,٥٧ - ٠,٧٨) وتدل جميع هذه

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للإستبانة

أبعاد المحور الأول	معامل ارتباط البعد بالمحور الأول	أبعاد المحور الثاني	معامل ارتباط البعد بالمحور
بُعد التعلم	**٠.٨٨	الثقافة الريادية	**٠.٧٥
بُعد التنظيم	**٠.٨٢	الفكر الريادي	**٠.٨٣
بُعد الأفراد	**٠.٩١	القيادة الريادية	**٠.٧٧
بُعد المعرفة	**٠.٧٨	** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١	
بُعد التقنية	**٠.٨٦		

يتبين من جدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول " أبعاد المنظمة المتعلمة " والدرجة الكلية لكل بُعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٨ - ٠,٩١) . مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للأبعاد (صدق البناء للمحور الأول) كما تراوحت للمحور الثاني " أبعاد الريادة

الإستراتيجية " من (٠,٧٥ - ٠,٨٣) وتدل أيضاً على توافر صدق البناء للمحور الثاني بالاستبانة . ثبات الإستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة وذلك باستخدام ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) كما تتبين النتائج بجدول (٧) .

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الجدول (٧) معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدراسة وفقاً لأبعادها بطريقة كرونباخ الفا

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
بُعد التعلم	٦	٠,٨٨
بُعد التنظيم	٦	٠,٨٩
بُعد الأفراد	٦	٠,٩٠
بُعد المعرفة	٦	٠,٨٦
بُعد التقنية	٦	٠,٧٨
جميع عبارات المحور الأول	٣٠	٠,٩١
الثقافة الريادية	٦	٠,٨٩
الفكر الريادي	٦	٠,٧٥
القيادة الريادية	٦	٠,٨٢
جميع عبارات المحور الثاني	١٨	٠,٩٢

يتبين من جدول (٧) أن قيم معاملات الثبات الفا مقبولة حيث بلغت للمحور الأول " أبعاد المنظمة المتعلمة" (٠,٩١) وتراوحت بالأبعاد من (٠,٧٨ - ٠,٩٠) وبلغت لجميع فقرات المحور الثاني بالإستبانة " الريادة الإستراتيجية (٠,٩٢) وتراوحت في أبعادها (٠,٧٥ - ٠,٨٩) . مما يدل على توافر ثبات محوري الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ.

نتائج الدراسة ومناقشتها

باستعراض أسئلة الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي لها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة فقد كانت كما يلي:

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول " نصّ السؤال الأول على " ما مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية برعرع؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من الأعضاء والقيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية برعرع، حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة في تقدير ممارسات أبعاد المنظمات المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية بعمر مرتبة تنازليا

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	التعلم	٣,٠٥	٠,٦٥	١	متوسطة
٤	المعرفة	٢,٩٦	٠,٧٧	٢	متوسطة
٢	التنظيم	٢,٩٤	٠,٩٣	٣	متوسطة
٥	التقنية	٢,٩٠	٠,٩٠	٤	متوسطة
٣	الأفراد	٢,٧٥	٠,٩٥	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة الأبعاد	٢,٩٢	٠,٨٦	---	متوسطة

من جدول (٨) يتضح أن واقع ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية بعمر من وجهة نظر افراد العينة كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٦) مما يدل على إتفاق كبير بين تقدير افراد العينة لممارسات ابعاد المنظمات المتعلمة وتراوحت للأبعاد من (٠,٦٥-٠,٩٥) تدل على إتفاق التقديرات. وربما يُعزى سبب ذلك لتمثيل إدراك أفراد العينة لممارسات أبعاد المنظمات المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية بعمر ، وتُفسّر الباحثة النتيجة العامة للدراسة بسبب قلة اهتمام القيادات العليا في تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة بشكل عام، وتدني وجود اجراءات واضحة للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومتابعة جهود التطوير والتحسين بالجامعات، ولوجود بعض الصعوبات التي ما زالت تحول دون تطبيق ممارسات المنظمة

المتعلمة كالتى أشارت لها نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٣) في تمكين القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو الرؤية المشتركة، وقلة تحفيز القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على المبادرات التطويرية التي يقترحونها، وقلة مشاركة القيادات الأكاديمية مع القيادات في الإدارة العليا في صناعة القرارات في الجامعة، ولشيوع التقرد بالقرار، وضعف مشاركة القيادات الأكاديمية بالكليات في صياغة الخطط الإستراتيجية للجامعة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج كل من " دراسة النسور (٢٠١٠) ودراسة الشريفي، والصرايرة والنّاظر (٢٠١٢) وخرّاط (٢٠١٤) (Alzahrani,2015) ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة المريخي (٢٠١٨) ودراسة السيد وعمارة ويوسف (٢٠١٨) والذبيان (٢٠١٧) ودراسة العنقري (٢٠١٧) ودراسة الشمري (٢٠١٦)

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة محمد (٢٠١٩) التي تبين فيها ضعف الممارسات الحالية بتطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة التي تدعم التطوير، واختلفت مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٣) التي تبين فيها توفر أبعاد تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة ضعيفة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الحوارة (٢٠١١)، التي كشفت عن واقع تصورات العينة لجميع ابعاد المنظمة المتعلمة عالية، واختلفت مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٣) التي تبين فيها وجود درجة منخفضة من توافر ابعاد المنظمة المتعلمة. واختلفت مع نتيجة دراسة ابن زرة (٢٠١٤) حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة منخفضة.

كما أكدت نتائج دراسة بوري وباراج (Beui, 2010) أن التفاعلات المتوقعة بين النظم المحددة ارتبطت بالأنظمة الخمسة لسينج (Senge) داخل قطاع التعليم العالي. واتفقت مع دراسة وايت وودرزباي (2006, White & Weathersby) التي اكدت على اهمية تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة حقيقية والتغلب على التحديات التي تواجه عملية التحويل كما ظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة ، وجاء بُعد التعلم بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٠٥) ثم بُعد المعرفة بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) ثم بُعد التنظيم بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ

ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة المزروع (٢٠١٥) ودراسة العتيبي و إبراهيم (٢٠١٥) ودراسة الذياب (٢٠١٤) ودراركة (٢٠١٤) ودراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١) ودراسة العرفج (٢٠١١م) حيث تبين أن ممارسات ابعاد المنظمات المتعلمة بدرجات متوسطة، واتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة رفيع (٢٠٢٠) التي أكدت على زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها. واختلفت جزئياً مع نتيجة دراسة خضر وخصاونة (٢٠١١) التي تبين فيها توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة في مجالات التمكن الشخصي والنماذج الذهنية وتعلم الفريق، ومتوسطة في مجالات التفكير التنظيمي، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والرؤية المشتركة. واختلفت جزئياً مع نتيجة دراسة سمير (٢٠١٣) التي كشفت عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين بدرجة كبيرة في مجال الرؤية المشتركة، ومتوسطة في باقي المجالات، ومتوسطة للأداة ككل على الترتيب (الرؤية المشتركة، التمكن الشخصي، التفكير النظمي، النماذج العقلية، التعلم الجماعي) .

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(٢,٩٤) ثم بُعد التقنية بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠) ثم " بُعد الأفراد بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) .

وربما يُعزى سبب ظهور بُعد التعلم بالرتبة الاولى وبدرجة متوسطة لوجود بعض المؤشرات الدالة على ممارسته من حيث ممارسة التعلم في الجامعة كعملية استراتيجية مستمرة ومتوازنة مع العمل، وتمكن القيادات الموظفين من إدارة عملية تعلمهم ذاتياً وتحرص على توفير فرص التعلم المستمر لكافة الموظفين، بينما تبين قلة توفير بيئة داعمة للتعلم، وقلة تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة المعززة للتعلم، مما ساهم في ظهورها بدرجة متوسطة، وربما لحدثة إنشاء الجامعة والتوجه نحو تطبيق الممارسات الداعمة لتحول الجامعة من ممارستها التقليدية لمنظمات متعلمة يحتاج إلى تخطيط وتوجهات إستراتيجية

١. بُعد التعلم

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقدير ممارسات بُعد التعلم مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يمارس التعلم في الجامعة كعملية استراتيجية مستمرة ومتوازنة مع العمل.	٣,٦٢	٠,٧٨	١	عالية
٥	تمكن القيادات الموظفين من إدارة عملية تعلمهم ذاتياً.	٣,٣٣	٠,٨٣	٢	متوسطة
٢	تعمل القيادات في الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لكافة الموظفين	٣,٢٥	٠,٧٠	٣	متوسطة
٤	تشجع القيادات الموظفين على التعلم الجماعي.	٢,٩٩	٠,٨٩	٤	متوسطة
٣	تحرص القيادات على توفير بيئة داعمة للتعلم.	٢,٨٠	٠,٧٥	٥	متوسطة
٦	تزود القيادات الموظفين بالتغذية الراجعة المعززة للتعلم.	٢,٣٠	٠,٨٥	٦	منخفضة
	الدرجة الكلية للبُعد	٣,٠٥	٠,٦٥		متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن درجة تقدير ممارسة بُعد التعلم كانت بدرجة "متوسطة " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٥) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

ظهرت الفقرة " يمارس التعلم في الجامعة كعملية استراتيجية مستمرة ومتوازية مع العمل." بدرجة ممارسة عالية بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٦٢) وكانت قيمة الإنحراف المعياري (٠,٧٨) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، وتُفسّر الباحثة سبب ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية على النظر لعملية التعلم بالجامعة نظرة إستراتيجية من منطلق التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة، وإستمرارية التعلم سعياً منها في تطوير مخرجاتها لتحقيق التنافسية العالمية والتنافسية مع الجامعات الأخرى من خلال إحداث نقلة نوعية بالممارسات التي تعزز التعلم والتعليم التنظيمي. وجاءت معظم الفقرات بدرجة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (٣,٣٣ - ٢,٨٠) وتراوح قيم إنحرافات المعيارية من (٠,٧٠ - ٠,٨٩) تدل على إتفاق تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسات بُعد التعلم. حيث جاءت الفقرات على ترتيبها " تمكن القيادات الموظفين من إدارة عملية تعلمهم ذاتياً، وتعمل القيادات في الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لكافة

الموظفين وتشجع القيادات الموظفين على التعلم الجماعي، وتحرص القيادات على توفير بيئة داعمة للتعلم. بينما جاءت الفقرة " تزود القيادات الموظفين بالتغذية الراجعة المعززة للتعلم." بالرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة بلغت (٢,٣٠) بإنحراف معياري (٠,٨٥) ، وربما يُعزى سبب ذلك إلى قلة وجود أنظمة واضحة لتنظيم الاتصال العكسي بين القيادات الأكاديمية والموظفين من أجل تحسين عمليات التعلم ولقلة الإهتمام بالتغذية الراجعة لتعزيز عمليات التعلم التنظيمي في العمل الجامعي، كما أن حرص القيادات الأكاديمية على تطبيق الأنظمة والتعليمات واللوائح بالجامعة دون الاهتمام بالاستفادة من الأخطاء وتقييم الممارسات وتقديم التغذية الراجعة للموظفين أو أفراد العينة ليتم الإستفادة منها في تطوير آليات العمل وتحسينها، وربما لتمسك بعض القيادات الأكاديمية بالتعليمات دون تقديم التغذية الراجعة حول الاعمال المنجزة مما ساهم في ظهورها بالرتبة الاخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة .

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

٢. بعد التنظيم

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقدير ممارسات بُعد التنظيم مرتبة تنازليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٨	تدعم القيادات رؤية الجامعة من خلال تحديد اهداف واضحة لجميع الموظفين.	٣,٣٥	٠,٧٦	١	متوسطة
٧	يتم وضع خطط واستراتيجيات للتعليم.	٣,٢٣	٠,٨١	٢	متوسطة
١٠	تنسق الجامعة الجهود بين الإدارات المختلفة من خلال وضع اهداف مشتركة.	٣,١٢	٠,٨٦	٣	متوسطة
١٢	تركز الجامعة على العمل كفريق في الوحدات التنظيمية المختلفة.	٢,٩٠	٠,٧٩	٤	متوسطة
٩	تتبنى الجامعة ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات.	٢,٨٥	٠,٧٨	٥	متوسطة
١١	تهتم الجامعة بتراكم الخبرات والاستفادة منها لتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبليين.	٢,٢٠	١,٠٣	٦	منخفضة
الدرجة الكلية للبُعد		٢,٩٤	٠,٩٣		متوسطة

يتضح من جدول (٩) ن درجة تقدير ممارسة القيادات لبُعد التنظيم من أبعاد منظمة التعلم من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة "متوسطة " بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، وربما تُفسّر هذه النتيجة لوجود بعض المعوقات التنظيمية التي تحول دون ممارسات هذا البُعد كالعامل وفق فريق في الوحدات التنظيمية المختلفة، وتبني ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات وفق رؤية استراتيجية مرنة ومتيقظة والاستفادة من تراكم الخبرات لتكوين ذاكرة تنظيمية بالجامعة مثل المركزية الشديدة وقلة ممارسة التفويض وجمود اللوائح والأنظمة. وظهرت الفقرة " تدعم القيادات رؤية الجامعة من خلال تحديد اهداف واضحة لجميع الموظفين.." بدرجة ممارسة متوسطة بالترتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها

الحسابي (٣,٣٥) وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٦) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، وتُفسّر الباحثة سبب ذلك إلى حرص الجامعة على تحديد رؤيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية العامة لها من خلال الخطة الإستراتيجية التي تتبناها ونشرها ضمن مساعيها في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ولكون رؤية الجامعة يشترك في وضعها معظم القيادات الأكاديمية ضمن مراحل العمل لوضع الخطة الإستراتيجية للجامعة، ولكن يُفسر ظهورها بدرجة متوسطة لكون الرؤية والرسالة والاهداف الإستراتيجية والإجرائية للخطة الإستراتيجية الخاصة بالجامعة يتم بنائها في ضوء رؤية الجامعة ويشارك بها عدد محدود من الأعضاء والقيادات، مما ساهم في تقليل غموض رؤية الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة. وجاءت معظم الفقرات بدرجة متوسطة حيث تراحت

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وبدرجة منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢.٢٠) بإنحراف معياري (١.٠٣) وربما تعزي الباحثة سبب ذلك لتدني اهتمام الإدارة العليا بتدريب وخلق فرص التعلم التنظيمي لأفراد العينة، بالإضافة إلى وجود صعوبات إدارية كقلة تكافؤ الفرص بين الأعضاء لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية، وتدني المخصصات المالية اللازمة لدعم التعلم التنظيمي لأفراد العينة، وربما لقلة وجود آليات حقيقية داعمة لتبادل المعرفة بين أفراد العينة ، وكثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية التي تقلل من فرص التعلم التنظيمي والتدريب .

المتوسطات الحسابية لها من (٢,٢٣ - ٢,٨٥) وتراوح قيم إنحرافات المعيارية من (٠,٧٨ - ٠,٨٦) تدل على إتفاق تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسات بُعد التنظيم. وهي على ترتيبها " يتم وضع خطط واستراتيجيات للتعلم، وتنسق الجامعة الجهود بين الإدارات المختلفة من خلال وضع اهداف مشتركة، وتركز الجامعة على العمل كفريق في الوحدات التنظيمية المختلفة، وتبنى الجامعة ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات. بينما جاءت الفقرة " تهتم الجامعة بتراكم الخبرات والاستفادة منها لتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبليين " بالرتبة الأخيرة

(٣). بُعد الأفراد

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة في تقدير ممارسات بُعد الأفراد مرتبة تنازليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٣	تستقطب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في كافة المستويات	٣,٤٨	٠,٨٩	١	عالية
١٦	تهتم القيادات بتطوير ورفع مستويات التدريب لكافة موظفيها.	٣,٤١	٠,٩٥	٣	عالية
١٤	تهتم القيادات في داخل الجامعة بالعلاقات الاجتماعية بين موظفيها.	٢,٧٤	٠,٩٦	٥	متوسطة
١٥	لدى القيادات الية لتمكين الموظفين والتحرك بفاعلية ومرونة.	٢,٦٠	٠,٨٨	٧	متوسطة
١٧	تشجع القيادات الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.	٢,٢٠	١,٠٣	٨	منخفضة
١٨	تهتم القيادات بإنجازات وإبداعات الموظفين	٢,٠٤	١,٠٩	٩	منخفضة
	الدرجة الكلية للبُعد	٢,٧٥	٠,٩٥		متوسطة

نظر افراد العينة بجامعة الحدود الشمالية في عرعر كانت بدرجة "متوسطة " بلغت قيمة

يتضح من جدول (١١) أن درجة تقدير ممارسة بُعد الأفراد من أبعاد منظمة التعلم من وجهة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

المتوسط الحسابي بلغ (٢,٧٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، وربما يُعزى سبب ذلك لظهور بعض الممارسات بدرجات منخفضة ساهمت في ظهور البعد بدرجة متوسطة كقلة تشجيع القيادات الموظفين على المشاركة في صنع القرارات والمركزية الشديدة وقلة الاهتمام بإنجازات وإبداعات الموظفين بسبب قلة الاهتمام بالمبادرات التطويرية بالرغم من حرص الجامعة على استقطاب الطاقات البشرية المؤهلة واهتمامات الجامعة بتطوير ورفع مستويات التدريب لموظفيها ولكن ما زال اهتمام الجامعة بالعلاقات الاجتماعية بموظفيها وتمكينهم الإداري والوظيفي بدرجات متوسطة، مما يتطلب العمل على التركيز على مواردها البشرية وفق توجهات استراتيجية تطويرية . وظهرت الفقرة " تستقطب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في كافة المستويات " بدرجة ممارسة عالية بالترتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤٨) وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٩) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، وتُفسّر الباحثة سبب ذلك إلى حرص الجامعة على استقطاب الكفاءات المؤهلة إدارياً ومهنياً لكونها جامعة ناشئة وتحرص على تكوين قدرات بشرية واعدة في جميع

التخصصات والمجالات. كما تبين اهتمام القيادات بتطوير ورفع مستويات التدريب لكافة موظفيها بدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤١) بإنحراف معياري (٠,٩٥). وجاءت الفقرتان بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما على التوالي (٢,٧٤ ، ٢,٦٠) بإنحراف معياري على التوالي (١,٠٣ ، ١,٠٩) تدل على اختلاف كبير في تقدير درجات ممارستهما " وهما " تشجع القيادات الموظفين على المشاركة في صنع القرارات وتهتم القيادات بإنجازات وإبداعات الموظفين، ويُعزى سبب ذلك إلى أن القرارات العامة التي يتم صناعتها في حدود الإدارة العليا ويتم تعميمها إلى العمدات والكليات بالجامعة، باستثناء بعض القرارات التي يتم صناعتها من خلال مجالس الأقسام والكليات والتي يتم تعميدها من مجلس العمداء واللجان العليا، ولكن معظم القرارات الإدارية تصدرها الإدارة العليا ويتم العمل بها دون مشاركة حقيقية من أفراد العينة ولتدني اهتمام الإدارة العليا بالحوافز ولقلة وجود نظام لتحفيز الإبداع لدى أفراد العينة، حيث أن ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به بالجامعة بخصوص المبادرات التطويرية، وقلة اهتمام القيادات العليا بالأفكار التجديدية والتطويرية .

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(٤).بعد المعرفة

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقدير ممارسات بُعد المعرفة مرتبة تنازليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٠	توجد أنظمة لضمان ترميز وتخزين المعلومات واتاحتها للمستفيدين.	٣,٤٩	٠,٧٩	١	عالية
٢٤	يتم نقل المعرفة بين أجزاء التنظيم بالجامعة ببسر وسهولة.	٣,٣٠	٠,٧٨	٢	متوسطة
١٩	تمكن القيادات موظفيها من حضور المؤتمرات العلمية.	٢,٩٦	٠,٨٩	٣	متوسطة
٢١	تمتلك إدارات الجامعة المهارات اللازمة لاكتساب وتوظيف المعرفة	٢,٩٣	٠,٧٦	٤	متوسطة
٢٣	توفر القيادات البيئة المحفزة لجذب واستقطاب صناع المعرفة.	٢,٦٠	٠,٧٧	٥	متوسطة
٢٢	يتم تشكيل فرق عمل من إدارات وتخصصات مختلفة	٢,٥٠	١,٠٣	٦	منخفضة
	الدرجة الكلية للبُعد	٢,٩٦	٠,٧٧		متوسطة

يتضح من جدول (١٢) أن درجة تقدير ممارسة بُعد المعرفة من أبعاد منظمة التعلم من وجهة نظر افراد العينة بالجامعات السعودية كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين. وظهرت الفقرة "توجد أنظمة لضمان ترميز وتخزين المعلومات واتاحتها للمستفيدين." بدرجة ممارسة عالية بالترتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤٩) وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٩) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، وتُفسّر الباحثة سبب ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تسهيل بيئة العمل بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين والمستفيدين من خلال أنظمتها المتعلقة بإدارة المعرفة مثل حرصها على توفير البيانات والمعلومات الحديثة

عن مهارات وقدرات أفراد العينة، ولوجود نظام مناسب يسهل عملية الاتصالات المتبادلة بين القيادات الأكاديمية والمستفيدين بينما جاءت بعض الفقرات بدرجة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (٢,٦٠ - ٣,٣٠) وتراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية من (٠,٧٦ - ٠,٨٩) تدل على اتفاق تقديرات أفراد العينة وهي على ترتيبها "يتم نقل المعرفة بين أجزاء التنظيم بالجامعة ببسر وسهولة وتمكن القيادات موظفيها من حضور المؤتمرات العلمية وتمتلك إدارات الجامعة المهارات اللازمة لاكتساب وتوظيف المعرفة، وتوفر القيادات البيئة المحفزة لجذب واستقطاب صناع المعرفة. بينما ظهرت الفقرة "يتم تشكيل فرق عمل من إدارات وتخصصات مختلفة" بدرجة ممارسة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

بالشكل التقليدي يُضعف التوجه نحو العمل بالجان وتدني المخصصات المالية اللازمة لتحفيز صنّاع المعرفة من أفراد العينة وقلة وجود الآليات الداعمة لتبادل المعرفة وصناعتها ، وكثرة الأعباء الإدارية للقيادات التي تقلل من تهيئة فرص التعلم والتدريب المستمر لأفراد العينة .

منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٥٠) بإنحراف معياري كبير (١.٠٣) تدل على اختلاف تقدير ممارستها، وربما تعزي الباحثة سبب ذلك لوجود بعض المعوقات التي تُضعف من ممارستها مثل ضعف تكافؤ الفرص بالمشاركة بالقرارات حسب التخصصات وضعف استقطاب صنّاع المعرفة كما أن التركيز على الجوانب الادارية الداخلية التي يتم تنفيذها

٥. بعد التقنية

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقدير ممارسات بُعد التقنية مرتبة تنازليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٨	تستخدم التقنية لنشر المعرفة والإنتاج العلمي في الجامعة.	٣,٥٦	٠,٨٧	١	عالية
٢٦	تعمل الجامعة على رفع كفاءة الموظفين في التدريب على التقنية	٣,٣٥	٠,٦٦	٥	متوسطة
٢٥	تحرص الجامعة على توفير برامج للتعلم النشط.	٢,٩٠	٠,٧٩	٦	متوسطة
٢٧	تصمم أنظمة الدعم الالكتروني حسب احتياجات التعلم ومتطلباته.	٢,٨٨	٠,٨٥	٧	متوسطة
٢٩	تزود جميع القاعات الدراسية بالتقنيات الحديثة الداعمة للتعلم.	٢,٦١	١,٠٢	٨	متوسطة
٣٠	توجد صيانة دورية من جهة متخصصة لجميع الأجهزة التقنية	٢,١٢	١,٠١	٩	منخفضة
	الدرجة الكلية للبُعد	٢,٩٠	٠,٩٣		متوسطة

والإنتاج العلمي في الجامعة" بدرجة ممارسة عالية بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٥٦) وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٧) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، وتُفسّر الباحثة سبب ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تسهيل بيئة العمل بتوفير المتطلبات التقنية اللازمة لنشر المعرفة

يتضح من جدول (١٢) أن درجة تقدير ممارسة بُعد التقنية من أبعاد منظمة التعلم من وجهة نظر افراد العينة بجامعة الحدود الشمالية في عرعر كانت بدرجة "متوسطة " بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين. وظهرت الفقرة" تستخدم التقنية لنشر المعرفة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

والإنتاج العلمي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس فيها من خلال توفير أوعية البحث العلمي كالمجلات العلمية وتنظيم المؤتمرات والندوات ونشرها على الشبكة العنكبوتية .

ظهرت معظم الفقرات بدرجات متوسطة حيث تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية (٣,٣٥- ٢,٦١) وانحرافاتهما المعيارية من (٠,٦٦- ١,٠٢) وهي على ترتيبها "تعمل الجامعة على رفع كفاءة الموظفين في التدريب على التقنية، وتحرص الجامعة على توفير برامج للتعليم النشط، وتصمم أنظمة الدعم الإلكتروني حسب احتياجات التعلم ومتطلباته، وتزود جميع القاعات الدراسية بالتقنيات الحديثة الداعمة للتعلم.

بينما ظهرت الفقرة "توجد صيانة دورية من جهة متخصصة لجميع الأجهزة التقنية " بدرجة ممارسة منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,١٢) بإنحراف معياري (١,٠١) وربما تعزي

الباحثة سبب ذلك لوجود بعض المعوقات التي تُضعف من ممارستها مثل تدني المخصصات المالية اللازمة لصيانة الاجهزة وشرائها وتحديثها كون أغلب الميزانية التشغيلية بالجامعة تُنفق على التوسع بالمباني والمنشآت الجامعية، ولغياب أنظمة إلكترونية تراعي في تصميمها دعم الأداء بناءً على احتياجات التعلم ومتطلباته ، حيث ساهمت في ظهورها بالرتب الاخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

نصّ السؤال الثاني " ما مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر؟ للتعرف على درجة ممارسة أبعاد الريادية الإستراتيجية (الثقافة الريادية، الفكر الريادي، القيادة الريادية) من وجهة نظر افراد العينة، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبوضح جدول (١٤) نتائج ذلك

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة لممارسة ابعاد الريادية

الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

م	مجالات ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢	الفكر الريادي	٣,٣٧	٠,٩٠	١	متوسطة
١	الثقافة الريادية	٣,٣٣	٠,٩٦	٢	متوسطة
٣	القيادة الريادية	٣,٣٢	٠,٨٩	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية	٣,٣٤	٠,٩٣		متوسطة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

من جدول (١٤) السابق يتضح أن ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء العينة كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وبإنحراف معياري بلغ (٠,٩٣) مما يدل على اتفاق التقدير لمستوى الممارسة. بينما تراوحت الإنحرافات المعيارية للأبعاد من (٠,٨٩-٠,٩٦) وتدل على إتفاق تقدير المستجيبين لممارستها، وربما يُفسّر ذلك لقلة التوافر النسبي للمظاهر السلوكية الدالة على القيادة الريادية وممارسة الفكر الريادي ولقلة نشر ثقافة الريادة الإستراتيجية، ولقلة امتلاك القيادات لمهارات القيادة الريادية مثل التنبؤ بالقضايا والأزمات المستقبلية في ضوء الواقع الحالي والعمل بالسيناريوهات المستقبلية والمقدرة على إحداث التغيير الإيجابي المنشود بالجامعة، والتطبيق العملي لما أولده من أفكار ذاتية مختلفة، واستثمار الفرص المتاحة للتطوير، وتحفيز العاملين معه على تحدّي الطرق التقليدية في العمل، والقدرة على توليد أفكاراً إبداعية للتغلّب على المشكلات، وهذا يتفق مع ما أكدّه الشمري (٢٠٢٠) إلى قلة التدريب على مهارات الريادة الإستراتيجية في الجامعات، بالإضافة إلى وجود مشكلات تنظيمية وإدارية وبشرية تُعيق عمليات التطوير وقلة الصلاحيات وعدم تفويض الصلاحيات وضعف الإمكانيات والموارد المتاحة. كما قد يُعزى لقلة وجود استراتيجيات فاعلة لتطوير الممارسات التي تدعم الريادية

الإستراتيجية، كما قد يعود سبب هذه النتيجة العامة إلى الصورة النمطية للمهام الموكلة للقيادات في تسيير العمل الجامعي وفق طابع الروتين وتكرار المحاولات السابقة بالإضافة إلى بطء الإجراءات العملية لتحقيق النقلة النوعية . وعلى مستوى الدرجة الكلية فقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الدوسري (٢٠١٦) التي تبين فيها أن أبعاد القيادة الريادية متوفرة بنسب متفاوتة، واتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة الجبار (٢٠١٨) التي تبين فيها أن تطبيق القيادة الريادية يواجه عدداً من التحديات أبرزها غياب الرؤية الاستراتيجية ، وضعف قدرتها على القيام بدورها، وتحول الجامعات إلى مؤسسات تضم أجهزة بيروقراطية، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠٢٠) التي تبين فيها أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة، وفي دراسة المليجي (٢٠٢٠) تبين أن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال يتطلب دعم الإدارة العليا لأنشطة وإجراءات ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، ووضع التشريعات والأنظمة التي توفر الحماية لريادة الأعمال والمشروعات الريادية باعتبارها مشروعات قومية، وتوفير الدعم المالي اللازم للبدء في مشروعات ومبادرات ريادة الأعمال، وتوفير البيئة والمناخ الجامعي الملائم لاحتضان رواد ورائدات الأعمال من الطلبة، وعقد الشراكات الاستراتيجية

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

مع رواد الأعمال من الشركات الريادية ورجال الأعمال لاحتضان الأفكار الابتكارية للطلبة وتحويلها إلى مشروعات ربحية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عتريس (٢٠٢٠) التي أكدت على أهمية إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، وتبين أن أبعاد الريادة الإستراتيجية (الثقافة الريادية والعقلية الريادية والقيادة الريادية) بدرجة متوسطة.

وأيضاً اتفقت مع نتائج دراسة كل من "عبد الوهاب وتياساري" (Abdul Wahab & Tyasari 2019) ودراسة "المهدي" (Almahdi 2019) ونافع (٢٠١٨) ودراسة "عبد الوهاب ومحمود" (Abdul Wahab & Mahmood 2015a) ودراسة "عبد الوهاب ومحمود" (Abdul Wahab & Mahmood 2015b) ودراسة الدعدي (٢٠٢٠) ودراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) بينما اختلفت مع نتائج دراسة الرميدي (٢٠١٨) التي كشفت عن ضعف ممارسات الريادة الإستراتيجية، وأختلفت مع نتيجة

جاء بُعد "الفكر الريادي" بالرتبة الأولى من أبعاد الريادة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٣٧) بإنحراف معياري (٠,٩٠) تدل على اتفاق التقديرات للممارسات والمظاهر الدالة على الفكر الريادي؛

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك القيادات وأعضاء هيئة التدريس للممارسات التي تدل على التفكير الريادي لأهمية استقبال الأفكار الرائدة وتوظيفها وتحويلها إلى مشاريع مستقبلية لارتباطها بالعديد من المهام والواجبات المنوطة بتطوير وظائف الجامعة الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بحيث تستطيع جامعة الحدود الشمالية بعمر ترجملة تطلعات الرؤية ٢٠٣٠ والمساهمة بها، من خلال بناء أفكار بناءة وقناعات ذاتية لتطوير العمل الجامعي والتشجيع على المبادرة، وظهورها بدرجة متوسطة لوجود بعض جوانب القصور في جهود القيادات الجامعية بفسح المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة بالتطوير، واستجابة الجامعة للفرص والأفكار الواعدة واستغلالها ولضعف امتلاك القيادات مهارات الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل وهذا ما أكدته دراسة المومني (٢٠١٤) التي تبين فيها أثر المبادرة في تحقيق التوجهات المستقبلية بالقيادة الجامعية، كما يُعزى ظهور الفكر الريادي بالرتبة الأولى لأهمية بناء الأفكار والمبادرات الريادية بالريادة حيث أكدت نتائج دراسة "عبد الوهاب ومحمود" Abdul (Wahab & Mahmood, 2015b) ودراسة "أوتاش" (Utash, 2017) على أهمية المبادرات والأفكار الريادية التي تُعد نواة لظهور المشاريع والقضايا الاستراتيجية

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

بينما جاء بُعد " الثقافة الريادية " بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٣٣) بإنحراف معياري (٠,٩٦) وربما يُعزى سبب ظهورها متوسطة لوجود بعض جوانب القصور في ممارسات ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء الريادي لإنجاز المهام وتقديم الحوافز المالية لأصحاب الفكر الريادي لنشر الثقافة الريادية، وقصور اهتمام الجامعة بالتركيز على التشجيع بنشر الثقافة التنظيمية مثل المبادأة وروح المبادرة وتحمل المخاطرة؛ لقلّة التدريب والتنمية المهنية بالمجالات المتعلقة بخصائص ممارسات الريادة الإستراتيجية مثل الذكاء التنظيمي والمخاطرة المحسوبة والعمل بالسيناريوهات المستقبلية والتخطيط للمستقبل وفق منهجية التنبؤ العلمية .

بينما جاء بُعد " القيادة الريادية " بالرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٣٢) بإنحراف معياري (٠,٨٩) وربما يُعزى سبب ظهورها متوسطة لقلّة تشجيع القيادات العليا الاستراتيجية للقيادات التنفيذية على تجريب الأفكار وإطلاق المبادرات الريادية لتطوير الواقع الحالي حيث يلتزم القادة التنفيذيين بحرفية التعليمات التي تصدر لهم من القيادات العليا

وضعف تمكينهم بصفة عامة لإحداث التطوير المستهدف نحو ممارسة وبناء استراتيجيات الريادة ، مما قد يؤثر على درجة ممارسة القيادة الريادية وأيضاً لإرتباطها بمشكلات وصعوبات تنظيمية مثل قلة الصلاحية الإدارية والمركزية في اتخاذ القرارات العليا، كما أنّ ممارسة القيادة الريادية تتطلب وجود الآليات الملائمة لاستغلال الفرص الريادية المتاحة وتحفيز القيادات لدخول الجامعة مجالات جديدة ومتفردة لم يدخلها المنافسون وبناء رؤية مستقبلية قائمة على وعي ريادي استراتيجي، وتوفير فرص العمل الجماعي وروح الفريق والمرونة التنظيمية المقننة في إنجاز الأهداف المؤسسية المنشودة، ومهارات اتخاذ القرارات النوعية، وتقويمها، واكتشاف أساليب وطرق متعددة للتغلب على المخاطر، واستخدام أسلوب العمل بالسيناريوهات للتعامل مع المواقف غير واضحة المعالم، واستثمار الفرص المتاحة مهما كانت خطورتها وهذه تُكتسب بالتدريب والخبرة من مواقف مشابهة حقيقية، وإستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الثاني فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، للفقرات في كل بعد كما يلي:

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(١). بُعد الثقافة الريادية .

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير ممارسة الثقافة الريادية مرتبة تنازلياً.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الممارسة
٣	توفر الجامعة آليات متنوعة لنشر الثقافة الريادية داخلها	٣.٦٠	٠.٩٨	١	عالية
١	تُتيح إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والابداع	٣.٥٠	١.٠٢	٢	عالية
٤	تُتيح الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة فرص الانخراط في أنشطة ريادية حقيقية	٣.٤٠	٠.٨٤	٣	عالية
٢	ترسخ الجامعة قيم الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء الريادي لإنجاز المهام	٣.٣٣	٠.٨٧	٤	متوسطة
٦	تمنح الجامعة حوافز مالية لأصحاب الفكر الريادي	٣.١٣	٠.٩٥	٥	متوسطة
٥	تشجع الثقافة التنظيمية على المبادرة وروح المبادرة وتحمل المخاطرة	٣.٠٢	٠.٩٤	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الريادية بُعد الثقافة الريادية	٣,٣٣	٠,٩٦		متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن درجة تقدير ممارسة الريادة الإستراتيجية ببُعد الثقافة الريادية من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة " متوسطة " بمتوسط (٣,٣٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٦) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين. وقد تراوحت قيم إنحرافات المعيارية للفقرات من (٠,٨٤-١,٠٢) تدل على وجود إتفاق بمعظمها في درجات ممارسة الثقافة الريادية، وربما يُعزى ذلك لتشابه إدراك المستجيبين وتشابه إدراك ممارستها، ويعزى الباحث هذه النتيجة العامة إلى إدراك المستجيبين للتوجهات الإستراتيجية والتخطيط لمستقبل التعليم الجامعي ولكن ظهورها بدرجة متوسطة ربما لقلة وجود برامج وخطط لنشر

ثقافة العمل الريادي لقلة تدريب أعضاء هيئة التدريس على قيادة التغيير وتنمية مهارات القيادة الريادية ذات العلاقة بنشر ثقافة العمل الريادي والتفكير الاستراتيجي ، وثمة قصور واضح في تأصيل الثقافة الريادية وإرساء ركائزها وتفعيل آلياتها ، كما تبين أن الجامعة لا تتيح ثقافة تنظيمية تشجع على الريادة والإبداع والابتكار والمبادرة ، وأن البيئة الجامعية غير محفزة أو داعمة للتوجه الريادي، كما إن ثمة قصور في ترسيخ الجامعة للقيم والمبادئ والممارسات الحقيقية الداعمة للأنشطة الريادية، كما يرجع ما سبق إلى سيادة ثقافة الجمود والنمطية وضعف فرص التفكير النقدي والحر والإبداعي لدى المنتسبين للجامعة في ظل سيادة النمط المركزية

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

فى الإدارة الجامعية ، إضافة إلى ان مفهوم الريادة نفسه مازال غامضاً وغير واضح لدى كثير من المنتسبين الجامعة ، وعدم وجود بيئة مناسبة وداعمة ومحفزة للبدء فى نشر الفكر الريادي ، إضافة إلى ضعف التوجه الريادي بالجامعات

جاءت الفقرة " توفر الجامعة آليات متنوعة لنشر الثقافة الريادية داخلها بالرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٩٨) وتُفسّر الباحثة سبب ظهورها بدرجة عالية لإدراك افراد العينة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس للجهود التي تسعى الجامعة من خلالها لنشر الثقافة الريادية من خلال ربط البحث العلمي بخدمة المجتمع والتدريس وفق اقتصاد المعرفة، كما ان الجامعات كونها منظمات مجتمعية خدمية تواجه العديد من التحديات والتغيرات الامر الذي يتطلب منها التطور المستمر في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع خاصة في ظل التوسع الكمي في انشائها من خلال تبني مفهوم منظمات التعلم كمنهج للتطوير في الجامعات على المستويين الإداري والتنفيذي.

ثم جاءت الفقرتان " تُتيح إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار وتُتيح الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة فرص الإنخراط في أنشطة ريادية حقيقية" بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٣,٥٠ ،

(٣,٤٠) بانحراف معياري على التوالي (١,٠٢) ، (٠,٨٤) يدل على اتفاق التقديرات جزئياً، وربما يعزى سبب ممارستها بدرجة عالية لأهمية تحديد وصياغة الرؤية الريادية وتبني سياسات تحفز العاملين على الانخراط بالأنشطة الريادية، حيث أنّ الريادة الاستراتيجية أسلوب إداري حديث يقدم حلولاً للمشكلات التي توجه الجامعات مثل عجزها عن التكيف مع المتغيرات البيئية وقلة الموارد وزيادة الطلب على التعليم، وترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع وإسهامه فى صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ المسؤولية الاجتماعية قضية تعليمية تتفق مع ما يواجهه المجتمع من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية متنامية ومتسارعة، نتيجة عوامل متعددة من بينها التقدم العلمي والتكنولوجي، ونشر الثقافة الريادية بالجامعة تحتاج إلى تنشيط الدافعية وقابلية الجامعة إلى التغيير والتطوير حيث ترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل والعقلانية والاجتماعية والثقافية التي تقوم على النظرة العلمية في التفكير والتخطيط نحو المستقبل وتعميق ثقافة الريادة بوجود مناخ عام مشجع على الأداء .

بينما جاءت بقية الفقرات بدرجة ممارسة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (٣,٣٣-٣,٠٢) وهي " ترسخ الجامعة قيم الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء الريادي لإنجاز المهام،

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

والفرص المتاحة، وتتفق النتائج السابقة مع عديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الحوارة (٢٠١٨) كما تختلف مع دراسة "فارس (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن جميع متطلبات الثقافة الريادية في الكليات المبحوثة متوفرة باستثناء عدم تشجيع القيادات للأفراد الذين لديهم وجهات نظر كما أوصت عديد من الدراسات السابقة بتعزيز وترسيخ الثقافة الريادية التي تشجع وتدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة والمبادأة والاستقلالية والتفكير النقدي .

وتمنح الجامعة حوافز مالية لأصحاب الفكر الريادي، وجاءت الفقرة " تشجع الثقافة التنظيمية على المبادأة وروح المبادرة وتحمل المخاطرة " بالترتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٠٢) وبإنحراف معياري بلغ (٠,٩٤) يدل على اتفاق تقدير ممارستها، وربما لقلة امتلاك مهارات المبادأة وروح المبادرة وتحمل المخاطرة و مهارة بناء السيناريوهات المستقبلية وهذا يحتاج إلى دورات متخصصة ولكن نظراً لقلّة توفر مثل هذه الدورات ولضعف الإمكانيات والمهارات المعرفية والأدائية تقلل من

(٢). بُعد الفكر الريادي

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير ممارسة الفكر الريادي مرتبة تنازلياً.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الممارسة
٨	تمتلك القيادات الجامعية رؤية ريادية استراتيجية واضحة	٣.٥٠	٠.٨٩	١	عالية
٧	يتم تقدير الحوافز المادية والمعنوية لذوي العقليات والأفكار الريادية	٣.٤٨	٠.٩٣	٢	عالية
١٠	تضع الإدارة الجامعية استراتيجيات ريادية تنافسية	٣.٤٥	٠.٩٦	٣	عالية
١٢	تفسح القيادات الجامعية المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة بالتطوير	٣.٣٠	٠.٩٢	٤	متوسطة
٩	تستجيب الجامعة للفرص والأفكار الواعدة واستغلالها	٣.٢٨	١.٠٣	٥	متوسطة
١١	تمتلك القيادات الجامعية مهارات الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل	٣.٢١	١.٠٤	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية لدرجة الممارسة ببُعد الفكر الريادي	٣.٣٧	٠,٩٠		متوسطة

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية كانت بدرجة " متوسطة " بمتوسط

يتضح من جدول (١٦) أن درجة تقدير ممارسة الريادة الإستراتيجية ببُعد الفكر الريادي من

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(٣,٣٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٠) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للفقرات من (٠,٨٩-١,٠٤) تدل على إتفاق في تقدير ممارستها . جاءت الفقرة " تمتلك القيادات الجامعية رؤية ريادية إستراتيجية واضحة." بالرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٩) وربما يرجع سبب ظهورها بدرجة عالية لإدراك رؤساء الأقسام للمسؤولية التنظيمية والإدارية بالقيادة الجامعية وتأسيس أفكارهم ومقترحاتهم على قاعدة إدارية وعلمية من شأنها أن تساعد في تبني رؤية ريادية إستراتيجية، ثم جاءت الفقرتان " يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لذوي العقليات والأفكار الريادية، وتضع الإدارة الجامعية استراتيجيات ريادية تنافسية " بالرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي

(٣,٤٨، ٣,٤٥) بانحراف معياري على التوالي (٠,٩٣، ٠,٩٦) يدل على اتفاق التقديرات بين المستجيبين، بينما جاءت بقية الفقرات بدرجة ممارسة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (٣,٢١-٣,٣٠) وهي " فسح المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة بالتطوير، واستجابة الجامعة للفرص والأفكار الواعدة واستغلالها، وامتلاك القيادات الجامعية مهارات الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل بالرتبة الأخيرة وقد يرجع ذلك إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر سلباً في إحداث عملية التغيير الإيجابي ومقاومة بعض العاملين وضعف الإمكانيات المتاحة والتي تساهم في استشراف المستقبل ولقلة الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في التخطيط للأعمال وتحديد أهداف استراتيجية و إدراك الفرص المحتملة والفرص الممكنة.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

(٣). بُعد القيادة الريادية

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير ممارسة القيادة الريادية مرتبة تنازلياً.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٤	تضع القيادات الجامعية منظومة لاكتشاف الصف الثاني من القيادات الجامعية الريادية.	٣.٤٨	٠.٩٥	١	عالية
١٦	تتسم الممارسات القيادية بمواكبتها لمتطلبات اقتصاد المعرفة.	٣.٤٠	٠.٧٢	٢	عالية
١٨	تضع القيادات الجامعية الآليات الملائمة لاستغلال الفرص الريادية المتاحة	٣.٣٠	٠.٩٣	٣	متوسطة
١٣	تعزز القيادة الجامعية دخول الجامعة مجالات جديدة ومتفردة لم يدخلها المنافسون.	٣.٢٨	٠.٩٢	٤	متوسطة
١٧	تمتلك القيادة الجامعية رؤية قائمة على وعي ريادي استراتيجي	٣.٢٥	٠.٩٢	٥	متوسطة
١٥	تُتيح القيادة الجامعية فرص العمل الجماعي وروح الفريق	٣.٢٢	٠.٩٧	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الريادية بُعد القيادة الريادية	٣.٣٢	٠,٨٩		متوسطة

يتضح من جدول (١٧) أن درجة تقدير ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط (٣,٣٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى قلة امتلاك القيادات للمهارات القيادية الريادية كالطلاقة والقدرة على توليد الافكار والأصالة في تقديم الحلول القيادة الريادية للمشكلات والحساسية للمشكلات والمرونة ولقلة وجود برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية مبنية على اسس ادارية حديثة للتغيير والتحسين المستمر في ثقافة العمل المؤسسي والتخطيط للموارد

البشرية وفق متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية. جاءت الفقرة "تضع القيادات الجامعية منظومة لاكتشاف الصف الثاني من القيادات الجامعية الريادية. بالرتبة الأولى بدرجة عالية من حيث ممارستها حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤٨) بإنحراف معياري (٠,٩٥) تدل على إتفاق التقديرات وربما يُعزى سبب ظهورها بالرتبة الأولى لإهتمام الإدارة العليا في إعداد قيادات الصف الثاني حيث أن جامعة الحدود الشمالية من الجامعات الناشئة والتي ما زالت تحتاج إلى إعداد للقيادات الأكاديمية وتطوير مهاراتهم وإعدادهم للإيفاء بمتطلبات القيادة الريادية وفق

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

أساليب القيادة الحديثة، كما جاءت الفقرة " تتسم الممارسات القيادية بمواكبتها لمتطلبات اقتصاد المعرفة. " بدرجة ممارسة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣.٤٠) بدرجة عالية، وجاءت بقية الفقرات بدرجات ممارسة متوسطة حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها من (٣,٣٠-٣,٢٢) على ترتيبها " تضع القيادات الجامعية الآليات الملائمة لاستغلال الفرص الريادية المتاحة ، وتعزز القيادة الجامعية دخول الجامعة مجالات جديدة ومتفردة لم يدخلها المنافسون، وتمتلك القيادة الجامعية رؤية قائمة على وعي ريادي استراتيجي، وتُتيح القيادة الجامعية فرص العمل الجماعي وروح الفريق بالترتبة الأخيرة بدرجة متوسطة نظراً إلى وجود بعض المعوقات تحد من تطبيق فرص العمل الجماعي وروح الفريق كضعف التمكين ومشاركة المرؤوسين ووجود هياكل تنظيمية هرمية غياب الثقافة المؤسسية التي تدعم العمل الفرقي ومعوقات ذات علاقة ببيئة العمل الإداري.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:
نصّ السؤال الثالث على " ما إسهام أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر؟
وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع أو المتدرج Stepwise للكشف عن إسهام أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالدرجة الكلية ، وقد تم التوصل إلى نموذج اشتمل على أبعاد المنظمة المتعلمة حيث فسّرت ما نسبته (٩١%) من التغير في ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة مسؤولة عن تحقيق الريادة الإستراتيجية، وكانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (٠,٩١) وهي تعد نسبة مقبولة من التباين ، ويوضح جدول (١٨) نتائج تحليل التباين لإنحدار أبعاد المنظمة المتعلمة على الدرجة الكلية للريادة الإستراتيجية.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

جدول (١٨) تحليل التباين لإنحدار أبعاد المنظمة المتعلمة على الريادة الإستراتيجية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإنحدار	٩٠,٩٧٢	٤	٢٢,٧٤٣	٧٢٨,٩٤٢	٠,٠٠٠٠ دالة
البواقي	٩,٠٠٩	٢٨٨	٠,٠٣١٢		
الكلية	٩٩,٩٨١	٢٩٢			

كانت قيمة مربع معامل الارتباط (٠,٩١) قيمة معامل الإنحدار المعدل (٠,٩١) والخطأ المعياري (٠,٢٣) ويتضح من الجدول (١٨) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية، ولمعرفة إسهام أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعمر جاءت النتائج كما بجدول (١٩).

جدول (١٩) تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية .

مصدر الإنحدار	معامل	الخطأ	معامل بيتا	ت	الدلالة
الثابت	٠,١٧٧	٠,١٠١	----	١,٧٥٦	٠,٠٨١
التعلم	٠,٣٨٩	٠,٠٦٣	٠,٤٢٣	**٩,٣٦٨	٠,٠٠٠
الأفراد	٠,٢٧٩	٠,٠٦٨	٠,٣٠١	**٧,٠٦١	٠,٠٠٠
التقنية	٠,١٥٠	٠,٠٦٦	٠,١٠٩	**٣,٥٨٧٢	٠,٠٠٠
المعرفة	٠,١١٢	٠,٠٣٦	٠,٠٨٢	**٤,٦٩٨١	٠,٠٠٠
التنظيم	٠,٠٧٠	٠,٠١٤	٠,٠٨٠	*١,٩٨٩-	٠,٠٤٨

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) * دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٩) وجود دلالة إحصائية لكل من ثابت الإنحدار ولأبعاد على الترتيب (التعلم والأفراد والتقنية والمعرفة والتنظيم حيث تبين أن أعلى درجة إسهام لبُعد التعلم (٣٨%) والأفراد (٢٧%) والتقنية (١٥%) والمعرفة (١١%) والتنظيم (٧%) مما يمكن أستنتاجه بأن تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة بالجامعة تُسهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

حيث أنه بالنظر للممارسات الدالة على التعلم المستمر و فرق التعلم والأفراد صناع المعرفة والتدريب والعمل الجماعي والتنظيم الإداري وتفعيل التقنية جميعها من الممارسات التي تعزز تطبيق الريادة الإستراتيجية، والعديد من الدراسات انطلقت ضمناً مع هذه النتائج كدراسة الشمري (٢٠٢٠) التي أكدت على إمكانية تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ودراسة عتريس (٢٠٢٠) التي تبين فيها إمكانية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي، ودراسة هاشم و إبراهيم (٢٠١٨) التي أكدت على الريادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية ودراسة نتانيا (Natalia,2018) التي أكدت العلاقة بين التنافسية والريادة الأكاديمية، ودراسة "أوتاش" (2017) Utash التي ربطت بين ممارسات القيادة الريادية وممارسات شبيهة بممارسات المنظمات المتعلمة مثل بناء العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الاستعداد للمخاطرة، الإبداع، الموضوعية والتحرر من الآراء ووجهات النظر الذاتية، الدينامية والنشاط، التفكير الاستراتيجي، وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة فارس (٢٠١٦) التي تبين فيها تأثير خصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية ودراسة سلطان و حجي (٢٠١٦) التي كشفت عن دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم

العالي، ودراسة " Abdul Wahab & Mahmood (2015a دور القيادة الريادية كعامل وسيط لتأثير الكفاءة الإدارية والتوجه نحو التعلم، وتصورات فاعلية الذات في أداء أفراد عينة المشاركين والابتكار، روح المبادرة، المخاطرة، الاستراتيجية والرؤية المستقبلية.

نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة الى أن ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الدرجة الكلية (متوسطة) من وجهة نظر افراد العينة والقيادات بجامعة الحدود الشمالية بعمر و بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة ، وجاء بُعد التعلم بالرتبة الاولى و بمتوسط حسابي (٣,٠٥) ثم بُعد المعرفة (٢,٩٦) ثم بُعد التنظيم (٢,٩٤) ثم بُعد التقنية (٢,٩٠) ثم " بُعد الأفراد بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) كما تبين أن ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء العينة كانت " متوسطة " و بمتوسط حسابي (٣,٣٤) جاء بُعد " الفكر الريادي " بالرتبة الأولى (٣,٣٧) ثم بُعد " الثقافة الريادية " بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة (٣,٣٣) بينما جاء بُعد " القيادة الريادية " بالرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة (٣,٣٢) وتبين أن أعلى درجة إسهام لبُعد التعلم (٣٨%) والأفراد (٢٧%) والتقنية (١٥%) والمعرفة (١١%) والتنظيم (٧%).

توصيات الدراسة:

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بما يلي:

إستقطاب خبراء بالريادة الاستشارية للعمل كمستشاريين ضمن مساعي الجامعة للتحوّل إلى منظمات متعلمة

إشراك ذوي الخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس في عمليات تطبيق الجامعات كمنظمات متعلمة من خلال التعلم بالفريق والعمل الجماعي بناء نوع من الترابط الاجتماعي بين القيادة والمرؤوسين، بما يسهم في زيادة مستوى التواصل بينهم، وأن تعمل إدارة الجامعة على بناء نظام عادل من الحوافز لتشجيع القيادات والعاملين على بذل مزيد من الجهد لتطوير الأداء.

ضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الريادية لدى مرؤوسيهـم.

ضرورة عقد دورات في مهارات الريادة الاستراتيجية وتطبيقات منظمات التعلم والعمل على تنمية مهارات القيادات بأساليب ومهارات التنبؤ بالقضايا والأزمات المستقبلية

التأكيد على أهمية التحوّل من الجامعة التقليدية إلى الجامعة المتعلمة من خلال تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الحدود الشمالية

العمل على تمكين القيادات الأكاديمية وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة من خلال تحفيز القيادات الأكاديمية على المبادرات التطويرية التي يقترحونها، وضرورة مشاركة القيادات الأكاديمية في صناعة القرارات في الجامعة.من خلال تفعيل المجالس

تشجيع ثقافة ريادة الاعمال وتبني الفكر الريادي وبناء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

- ابن زرعة، سوسن بنت محمد (٢٠١٤) مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث المجلة التربوية، ٣(٩) ص ٨٨-١١٣.
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الإفريقي المصري (٢٠٠٨م). لسان العرب، بيروت: دار صادر.
- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجى، زكي رمزي. (٢٠١١) مدى توافر أبعاد منظمة التعلم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، (٢) ١٩ ص ٣٩٧-٤٣٨.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة : اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١، الرياض، دار المؤيد.
- أبو خضير، إيمان (٢٠١٣م): التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم العالي، الرياض (٧) ص ٧١-١١٥.
- أبو زيد، السيد نصر (٢٠٢٠) "الريادة الإستراتيجية والإبداع الجماعي من منظور نظرية التعقد". مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٧(١٢٥) ص ٣٧ - ٦٢.
- إسماعيل، خالد السيد محمد (٢٠١٩) دراسة مقارنة لريادة الأعمال في التعليم الجامعي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وامكان الإفادة منها في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق
- بصلي، فضة عباس. (٢٠١٨). التعليم لريادة الأعمال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بهزادي، كلثوم حسين عوض (٢٠٢٠) الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت "مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٧(١٢٥) ص ٣٨٩ - ٤٧٨
- جبران، علي محمد (٢٠١١) المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، (١) ١٩ ص ٤٢٧-٤٥٨.
- الجميعي محمد رجاء الله (٢٠١٧) صعوبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- الجبار، سهير علي. (٢٠١٨). القيادة الريادية :مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، ٢٢٩-٢٥٧.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار هويدي. (٢٠١٣) الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة : تصور مقترح دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة .
- حسن، علي و حمد فاضل و فدعوس عامر (٢٠١٢) اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (٣٢) ١ . ص ٣٥-١.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

العينة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بعنوان " التربية آفاق مستقبلية" جامعة الباحة بالفترة من ٢٣-٢٦/٦/١٤٣٦هـ

درندري ، إقبال ، و طاهرة هوك (٢٠٠٨م)دراسة استطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق أنشطة التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات والكليات السعودية ، مؤتمر الجودة في التعليم العام ، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في الفترة من ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ، بريدة ، القصيم .

الدعدي، كاميليا بنت محمد. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية: تصور مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى.

الدعيج، نورة بنت خالد بن عبدالرحمن(٢٠١٩) تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية: مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية "مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية ، ٣٥(٦) ص ٣٨٦ - ٤١٥.

الدغيشم، محمد؛ محمد، حسين. (٩-١١ سبتمبر، ٢٠١٤). مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، الرياض.

دملخي، مها إبراهيم(٢٠٢٠) مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا "مجلة ربحان للنشر العلمي: مركز فكر للدراسات والتطوير (٥) ص ١٦٤ - ١٩٠.

الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة

حسين، أسامة. (٢٠١٢). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية (الجامعات الخاصة-دراسة حالة). مجلة كلية التربية ببنها. ٩١. ٤٥-٩٨.

الحواجرة، كامل محمد(٢٠١٨) الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ١٤(٣) ص ٤١٧- ٤٨٦. الحواجرة، كامل (٢٠١١) مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(١) ٦، ص ٢٢٥-٢٤٥.

حيدر، عبداللطيف ومحمد، المصيلحي محمد (٢٠٠٦م) دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة الحادية والعشرون العدد(٢٣) ص ٣١-٥٨.

خراط ، رواز بنت جميل أحمد (٢٠١٤ م)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس بها . رسالة ماجستير غير منشورة . مكة : كلية التربية ، جامعة أم القرى .

خضر ، ضحى حيدر. (٢٠٠٩). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة) ، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ، ١(٧١) جامعة المنصورة، ص ١-٤٤.

خضر، ضحى حيدر محمد، خصاونة، سامي عبد الله (٢٠١١) تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية . دراسات : العلوم التربوية: (٥) ٣٨، ص ١٦٥٢ - ١٦٨٤.

دراركة، أمجد محمود(٢٠١٤) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر افراد

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقفة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط، عمان. زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٠) تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "STEM" في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية: رؤية مستقبلية "مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية ، ٤٤ (٣) ص ٧٥ - ٢٥٠.

السالم ، مؤيد سعيد (٢٠٠٥م) ، منظمات التعلم ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٦). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. سلطان ، سوزان، وخضر، ضحى. (٢٠١٠م). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، الأردن: دار الفكر.

سلطان، حكمت رشيد و حجي آفان يوسف (٢٠١٦) دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي، دراسة ميدانية على الجامعات في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، ٢ (٢) ص ٤٥-١.

سمير، حنان موسى محمد. (٢٠١٣) دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن

السيد، هدى سعد، عمارة، رامي نجاح عبداللطيف و يوسف يحيى إسماعيل (٢٠١٨) واقع توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية "مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية ، ٧٠ (٢) ص ٢٢٧ - ٢٦٣.

شبات، جلال إسماعيل عوض، والمصري، نضال حمدان مصطفى (٢٠٢٠) دور أبعاد الريادة الاستراتيجية

الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٣ (٣)، ٣٧١ - ٣٢١.

الذبيان، إسراء محمد (٢٠١٧) استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها "دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي (٤٤) ص ٣١٧ - ٣٣٨.

الذياب سعود ذياب (٢٠١٤) توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

رسمي، محمد محمد حسن، غالي، عزة عادل و عمار، هالة محمد السيد صالح (٢٠١٩) أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية ، ٣٠ (١١٩) ص ١٠٤ - ١١٦.

الرشودي ، محمد بن علي إبراهيم (٢٠٠٩م) . المنظمة المتعلمة ، الرياض . مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر .

رفيع، ديمة عبدالله يوسف، عبدالمنعم، هناء حسين محمد و المهدي سوزان محمد (٢٠٢٠). "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة "مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية (٢١) ص ٨١ - ١٠٣.

الرميدي، بسام سمير (٢٠١٨) تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب: استراتيجية مقترحة للتحسين "مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي بالحفيظ بالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (٦) ص ٣٧٢ - ٣٩٤.

الزبط، أفنان بكر محمد (٢٠١٩) درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

عاشور، محمد علي (٢٠١٢) تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، مجلة الدراسات التربوية الأردنية، جامعة اليرموك (١٥) ٢. ص ١-٣٢.

عبدالله، حيدر طه (٢٠٢٠) صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة أساسيل في أربيل "مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد ، ١٢ (٢٩) ص ٣٣٦ - ٣٥٥.

عبدالله، مهبات نوري، شيروان عمر اوامر، و صادق زانا مجيد (٢٠٢٠) . "تأثير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل في إقليم كردستان العراق". زانكو - الإنسانية: جامعة صلاح الدين ، ٢٤ (٤) ص ١١٣ - ١٣٨.

عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن (٢٠٠٧). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان : دار الفكر

العبيكان، خلود حمد (٢٠١٩م) توافر خصائص ريادة الأعمال لدى طلبة قسم التربية الفنية بجامعة الملك سعود وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية (٢٢) ص ٥٠٤-٥٥٠.

عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠) الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً "المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية (٧٧) ص ٧٩١ - ٩٤٨.

العتيبي، تركي بن كديميس ، و إبراهيم، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان (٢٠١٥). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة

في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا ، ٢٨ (٢) ص ٢٣ - ٥٠.

الشرفي، عباس والصرايرة، خالد والناظر، ملك (٢٠١٢) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر افراد العينة، مجلة العلوم التربوية (١) ٢٠. ص ٢٠٩-٢٥٧.

شقيير، جمال؛ علولو، وسيم؛ العيادي، فوزي؛ المسدي، سليم؛ السبيعي، فلاح. (٢٠١٦). ريادة الأعمال: مفاهيم- منهجيات- تجارب. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

الشمري، محمد بن فهاد اللوقان (٢٠١٦) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الناشئة: دراسة ميدانية على جامعة حائل "مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية: جامعة جازان ، ٥ ، ٣٩٥ - ٤٢٥.

الشمري، محمد بن فهاد اللوقان (٢٠٢٠) إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح ، مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ، ١ (١٨٥) ص ٦٧ - ١٣٤.

الشميري، أحمد والمببرك، وفاء (٢٠١٦) مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

الضحيان، سعود ضحيان (٢٠٠١) العينات وتطبيقاتها في الدراسات الاجتماعية، القاهرة: الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر

الطراونة، دعاء قتيبة أحمد. (٢٠١٩). القيادة الريادية وأثرها في بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة مؤتة الاردن.

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن

العياصرة، معن والحارثي ، خلود (٢٠١٥) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (١١) ص ٣١-٤٣.

عبداروس، أحمد ومحمود، أشرف (٢٠١٣): تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها ٢٤ (٩٥)، ص ١٧٥-٢٢٠ العبداني، حبيبة (٢٠٢٠) رؤية مقترحة لتفعيل دور حاضنات الأعمال في تعزيز الريادة الإستراتيجية للمشاريع الصغيرة، مجلة البحوث والدراسات العلمية جامعة يحيى فارس ١٢ (١٣) ص ١ - ١٩.

غامدي، عزيزة محمد علي (٢٠٢١) تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح "مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٧ (٢) ص ٤٥٠ - ٤٩٩.

غانم، عصام جمال؛ الخلف، غسان أحمد. (٢٠١٨). إدارة ضمان الجودة بالجامعات. القاهرة: دار الإعمار العلمي.

فارس يونس شمس الدين (٢٠١٦) تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين أربيل ، مجلة جامعة بابل، ٢٠ (٥) ص ٣٨٠-٤١٢.

فرحات، غالي جمال ديب (٢٠١٨) دور الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين .

الطائف. الثقافة والتنمية - مصر، (٩٢) ١٥. ص ٣٥-١٦٠.

العرفج، عبد المحسن (٢٠١١م) مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية دراسة حالة على جامعة الملك فيصل ،مجلة آفاق جديدة جامعة المنوفية (١١) ١. ص ٣٢-٥٠.

العرفج، عبدالمحسن بن حسين بن محمد (٢٠١٠) واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة "المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة ، ٣٤ (٤) ص ٢٠٥ - ٢٣٦. العرفج، عبدالمحسن بن حسين بن محمد (٢٠١١) مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك فيصل "آفاق جديدة للدراسات التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة ، ٢٣ (٢) ص ٨٣ - ١٠٩.

علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠) الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية "مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية ٢٧ (١٢٥) ص ٨٥ - ١١٨.

العنزي، أحمد سلامة (٢٠١٦) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة العلوم التربوية ، ٢٨ (١) ص

العنزي، سعود عيد الحثري (٢٠١٦) مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر افراد العينة فيها "مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٧) ص ١٠٥ - ١٤٦.

العنقري، مناهل أحمد (٢٠١٧) درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود "دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب (٩١) ص ٤٧٧ - ٥٠٠.

العواودة، إنتصار جبر (٢٠٠٩). "تطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

ميدانية "مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، ١٩ (١٤) ص ٥٩٩ - ٦٣٠.

المزروع، شذى مزروع عبدالله (٢٠١٥) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود: دراسة وصفية تحليلية "مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات: جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، ٥ (٢) ص ٤٢٣ - ٤٥٢.

المساعفة، رغدة يوسف ساري (٢٠٢٠) الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٦ (١٨)، ٥٣٥ - ٥٥٦.

المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم (٢٠٢٠) استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل في ضوء بعض التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية "دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب (١٢٧) ص ١١٩ - ١٨٢.

المومني، هنادة ماجد. (٢٠١٤). أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان: دراسة تطبيقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، (٤١)، ٣٣١ - ٣٥٦.

المومني، هنادة ماجد. (٢٠١٦). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات

القحطاني، سالم. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة معهد الإدارة العامة، ٥٥ (٣)، ٤٣٧ - ٤٩٩.

القحطاني، عبيد بنت حسن؛ المخلافي، محمد بن سرحان. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل). مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (٤٠)، ٢١٦ - ٢٣٣.

الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية

الكبي، حميد سالم غياض (٢٠١٦) "المنظور الاستراتيجي لجاهزية رأس المال الفكري في التحول للمنظمات المتعلمة: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة بغداد" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة النيلين، الخرطوم

متعب، حامد كاظم؛ راضي، محسن جواد. (٢٠١٠). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية: التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، ٢٢٧ - ٢٤٨.

محمد، محمد ماهر (٢٠١٩) تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة "رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٤٠ (١٢٥) ص ١٥ - ٣٧.

المخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٩)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. اليمن: مكتبة الفلاح.

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد (٢٠١٨) درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النعمي، صلاح عبد القادر احمد ونايف باسم فيصل عبد (٢٠١٢) دور عمليات إدارة المعرفة في منظمات التعلم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (٣١) ١. ص ١٦١-١٩٠.

هاشم، نهلة عبد القادر و إبراهيم السيدة محمود (٢٠١٨) الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، ٢٨٢٧ يناير ٢٠١٨ ص ٣٨٨-٤٢٠.

هاني، جهاد (٢٠٠٧). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ٣ (٤) ١-٢١.

الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٣ (٢)، ٨١٣-٨٣٥.

ناصر الدين، أحمد يعقوب (٢٠٢٠) "أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة

نافع، سعيد عبده (٢٠١٨) نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي". المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية: جامعة المجمعة - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية (١٢) ص ٥ - ٥١.

النجار، فايز جمعة صالح؛ العلي، عبد الستار، محمد. (٢٠٠٦). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

النسور، أسماء سالم (٢٠١٠) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Abdul Wahab, M., & Mahmood, R. (2015a, August 25-26). Effect of managerial competency on performance of university leaders: Entrepreneurial leadership as a mediator. Paper Presented at the Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Research and Practice (ICERP'2015), Putrajaya-Putrajaya.

Abdul Wahab, M., & Mahmood, R. (2015b, November 14-15). Effect of learning orientation and self-efficacy on

performance of university leaders: Entrepreneurial leadership as a mediator. Paper Presented at the Proceedings of the 18th Annual Meeting of the Japanese Association of Administrative Science (JAAS'2015), Nagoya-Japan.

Abdul Wahab, M., & Tyasari, I. (2019). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. Asia-Pacific Management Review, 24 (4), 1-10.

- Almahdi, H.K. (2019). Promotion and participation of Saudi universities towards the development of entrepreneurial leadership: An empirical study in Saudi Arabian context. Journal of Entrepreneurship Education, 22 (6), 1-14.
- Alzahrani, Abdullah. (2015). A model of Learning Organization in Saudi public Universities Leadership Roles . WET International Academic Conference. Barcelona: Spain.
- Bakar , T.Y.,R, &Islam , M.A. (2014). Student's Perception on Entrepreneurship Education L The Case of University Malaysia Perlis . International Education Studies ,7 (10) .p1-30
- Berrio, Angel. (2006). Assesinethe learning organization Profile of OHIO State University. Ciencias Socials Online..3, (1) pp.30-46.
- Beui, H & .Barach, Y. (2010). "Creating learning organization in higher education: Applying a systems perspective", The Learning Organization, 17, (3), pp. 228-242.
- Casson, Mark (2008) The Oxford Handbook of Entrepreneurship, Oxford University Press, New York
- Cheng, M. (2009): The Effectiveness of Entrepreneurship Education in Malaysia, Education & Training, Emerald Publishing Limited 51, (7), p35-78
- dufour, Richard (2005) what is a professional learning community."educational leadership, may 2005, p32-55
- Eddy Madiono, S(2018) "University Students Entreprenurial Performance", Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, 21, (2) p. 253-281
- Freed, Jan. (2001)Why Become Learning Organization? About Campus. Journal of Management Education. 29, (1), pp.60-81.
- Gergano Dimitrova & Teofana Dimitirova (2017) "Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities", Trakia Journal of Sciences, 15(1), p. 316-355
- Gibb, A., & Hannon, P.(2012): Towards the entrepreneurial university, International Journal of Entrepreneurship Education, (4).p1-25
- Global Entrepreneurship Monitor (2013): Overview of Entrepreneurship in the UK, Global Professional Publishing, London
- Havinal, Veerabhadrapa. (2018). Management and Entrepreneurship. .New Delhi: New Age International.
- Henary, C. (2005). Entrepreneurship Education and Training; Can Entrepreneurship be taught? Education

Training, 47, (2), Emerald Group Publishing

Higher Education and Modernization of the Economy: Innovative and Entrepreneurial Universiti.(26th May 2016). Astana, Kazakhstan.

<http://campus.extension.org/pluginfile.php/117131/course/section/11690/cross%20cultural.pdf>

Ireland, R. D. Hitt, M. A, Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions Journal of Management 29 (6)p 963-989

Karmarkar, Y., Chabra, M., & Deshpande, A. (2014). Entrepreneurial leadership style(s): A taxonomic review. Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies, 2 (1), 156-189.

Kirby, A. (2006): Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. Journal of Technology Transfer, 31, (5). p590-618

Kraus, S.and Kauranen, I (2009). Strategic management and entrepreneurship Friends or foes, International Journal of Business Science and Applied Management. 4 (1), 37-50

Lee, Angela (2016) : Implementing Character Education Program through Music and Integrated Activities in Early

Childhood Settings in Taiwan ,International Journal of Music Education, 34 (3) p340-351

Luke Belinda and Verreynne Martie-Louise., (2006), Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, Qualitative Research in Accounting & Management, 3 (1), pp. 4-26

Marquart, Michael. (2011). Building the learning organization -Achieving advantage through a commitment to learning. 3rd Ed. Cambridge: Nicholas Brealey Publishing

Marsick V. & Watkins K. (eds.) (2003). Marking learning count diagnosing the learning culture in organizations, Advances in Developing Human Resources, (2)5 , p. 132-151.

Mikhail Kozlov (2018) Strategic Entrepreneurship Based Model of Latercomer University", International Journal of Innovation Science,10(1) p 121-153

Natalia Kireeva (2018) Competitiveness of Higher Education Insititutions and Academic Entrepenurship", Education, 32(23) p1-3

Nityananda , Jti & Narayan Ajit ,M. (2018) Strategic Entrepenurship: Key to Success for Competitiveness & Globalization", International Journal of Science and Research (IJSR) 12(2) p1-25

Polena Kovik ,R.,(2014) . Entrepreneurial Learning Strategy of the Republic of Macedonia 2014–2020.Report of the European Training Foundation (ETF) Working Together Learning for Life Skopje November .

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. Journal of Small Business Management, 53 (1), 54–74.

Roomi, M.A. and P. Harrison (2011), 'Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught?', International Review of Entrepreneurship, 9 (3), 1–43.

Röschke, A. (2018). The concept and evolution of entrepreneurial leadership: A bibliometric analysis. In R.T. Harrison & C.M. Leitch (Eds.), Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership, 37–64, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Saadat Nakyejwe, L.K. (2016) Strategic Entrepreneurship and Performance of

Secondary Schools in Uganda", International Journal of Economics, Commerce and Management, IV, (7) p. 467– 488

Suonpaa,M.(2013) .Construction an Opportunity Centered Coillaborative Learning Model through and for Entrepreneurship .PhD.Academi dissertation to be publicly discussed . by permission of the juvaskyla University School of Business and Economies. Auditoriums 212. February. Turkish.

Swée, Goh, (2003). Improving Organizational Learning Capability, Lessons from Two Case Studies, The Learning Organization, 10(4) 216– 227

Utash, S. (2017). The experiences of community college leaders committed to an entrepreneurial leadership philosophy. PhD dissertation, National American University, Rapid City–SD.

White, J & .Weathersby, R. (2006). "Can universities become true learning organizations ?" The Learning Organization, 12 (3): 292 – 298.

Abstract:

The study aimed to identify the role of the dimensions of the learning organization in achieving strategic leadership at the Northern Border University in Arar by revealing the dimensions of the learning organization at the Northern Border University in Arar with the following dimensions (the learning dimension, the organizational dimension, the individuals dimension, the knowledge dimension, the knowledge dimension technology) and determine the degree of availability of the level of achieving strategic leadership at the Northern Border University in Arar with its dimensions (entrepreneurial thinking, pioneering culture, pioneering leadership), and revealing the contribution of the dimensions of the educated organization to achieving strategic leadership at the Northern Border University in Arar, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was followed. The sample consisted of (293) members and leaders from (1231) . A questionnaire was built that consisted of two axes: the first measures the degree of dimensions of the learning organization, and the number of its paragraphs was (30) paragraphs, and the second axis measured the dimensions

of strategic leadership, and the number of its paragraphs was (18) paragraphs distributed at a rate of (6) Paragraphs for each dimension, and the validity and stability of the study tool was confirmed by applying to the survey sample. The study concluded that the practice of the dimensions of the educated organization in the total degree (medium) from the point of view of the sample members and leaders at the Northern Border University in Arar, with an average of (2.92), and all dimensions appeared with a medium degree of practice, and the learning dimension came in the first rank and with an average Arithmetic (3.05), then the dimension of knowledge (2.96), then the dimension of organization (2.94), then the dimension of technology (2.90), then "the dimension of individuals in the last rank with an arithmetic mean of (2.75) as it was found that the practice of leadership dimensions The strategy, from the sample members' point of view, was "medium" with an arithmetic average of (3.34), the "entrepreneurial thought" dimension came in the first rank (3.37), then the "entrepreneurial culture" dimension came in the second rank with a medium degree (3.33).

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

While the dimension of "entrepreneurial leadership" came in the third rank, with a medium degree of (3.32), and it was found that the highest degree of contribution was to the dimension of learning (38%), individuals (27%), technology (15%), knowledge (11%) and organization (7%).

Training leaders with strategic leadership skills according to adopting the approach of educated organizations and working to build clear and specific standards that contribute to increasing opportunities for innovation, creativity and initiative to achieve global leadership strategy.

Keywords: learning organization, strategic leadership, Northern Border University

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية