



جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية
للدراستات الاقتصادية و الإدارية



— مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية —
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم
المجلد الثاني - العدد الثالث لعام 2024
رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هيئة تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات " الاقتصادية والإدارية "

رئيس التحرير

أ.د. محمد عبدالرحمن - مصر

مدير التحرير

د. مناف نعمه - العراق

المدقق اللغوي

أ.ليلى حسين العيان - تركيا

عضو هيئة تحرير

د. أحمد مصبح - فلسطين

د. أحمد منير - مصر

د. عبدالله علي - مصر

د. حسن هاشم - مصر

فتح الرحمن يوسف - السودان

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

◀ التوجه الريادي وأثره في بناء المنظمات المتعلمة
د. فهد علي عبدالله العميسي

▶ The impact of Job Empowerment on Organizational Culture
Case Study of ASME Integrated Solutions in Egypt

الباحث : رمضان عبد الحليم حسن مسعود

◀ القيادة الفاعلة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بالشركات القابضة
الباحث : محمد الحسن التيجاني يوسف

شروط النشر في مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والادارية مجالات النشر:

تهتم مجلة ستاردوم للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، بالأبحاث والأوراق العلمية في المجالات التالية:

- ✓ إدارة الأعمال
- ✓ إدارة الصحة العامة
- ✓ التسويق
- ✓ الاقتصاد
- ✓ العلوم السياسية
- ✓ المحاسبة
- ✓ الموارد البشرية
- ✓ الإدارة العامة
- ✓ إدارة تقنية المعلومات
- ✓ و كل المواضيع ذو صلة

شروط النشر:

1. أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والموضوعية، ويُمثل قيمة علمية ومعرفية جديدة في مجال العلوم الإقتصادية و الإدارية
2. تُقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية، على أن تتسم بالأصالة والجدية العلمية
3. ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو نُشر جزئياً أو كلياً، أو أُرسِل للنشر في مجلة أخرى، أو تم تقديمه لمؤتمر أو أي جهة أخرى. ويُقدّم الباحث تعهداً خطياً بذلك، وبعدم إرساله لمجلة أخرى إلا بعد أخذ موافقة خطية من مجلة ستاردوم العلمية.
4. تقبل المجلة الأبحاث المُستَلّة من رسائل الماجستير والدكتوراه، بعد إعادة صياغتها من جديد، والإشارة إلى أنه بحث مُستل في الصفحة الأولى من البحث، وإرفاق نسخة إلكترونية من الرسالة للمجلة، لعرضها على هيئة تحرير المجلة والمحكّمين؛ لاقتراح أي تعديلات جوهرية -إذا لزم الأمر.
5. للمجلة الحق بإجراء أي تعديلات شكلية على البحث بما يتناسب وطبيعة المجلة.

6. الأبحاث المُرسلة للمجلة لا يُعاد إرسالها للباحثين سواءً تم قبولها أم رُفُضت.
7. الباحث مسؤول مسؤولية كاملة عن صحة الاقتباس من المراجع المُشار إليها، كما أن هيئة تحرير المجلة غير مسؤولة عن أي سرقة علمية تتم في هذه الأبحاث، وعند ثبوت ذلك؛ يتم سحب البحث من العدد، وللمجلة الحق باتخاذ ما يلزم من إجراءات حيال الباحث.
8. يُكتب عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، والملخص باللغتين العربية والإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات كل مُلخص عن (250) كلمة، بالإضافة إلى خمس كلمات مفتاحية على الأكثر.
9. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة، بما في ذلك الهوامش وقائمة المصادر والمراجع وتُدرج الملاحق بعد قائمة المراجع، (مع العلم بأن الملاحق لا تُنشر، وإنما توضع بهدف التحكيم والاطلاع فقط).

القواعد العامة للنشر في المجلة

1. الالتزام بشروط وقواعد وأخلاقيات البحث العلمي وضوابطه المنهجية المتعارف عليها في التخصص.
2. الأبحاث المخالفة لشروط النشر وقواعده لن يتم النظر فيها أو الردّ عليها.
3. للمجلة الحق في رفض أي بحث علمي حتى بعد قبوله؛ إن اتضح وجود مخالفات لقواعد وسياسة النشر بالمجلة.
4. تخضع جميع الأبحاث لفحص أولي، وفحص درجة الاستلال، على ألا تزيد عن (30%)؛ للتأكد من أهلية البحث قبل تقديمه للتحكيم، وتقوم هيئة تحرير المجلة ببيان أسباب الرفض للبحث.
5. تخضع الأبحاث لتحكيم سري تام، وحسب الأصول العلمية من قِبل مُحكّمين اثنين على الأقل متخصصين في مجال البحث، ويتم تزويد الباحث بأسباب رفض البحث أو بالتعديلات المقترحة في غضون عشرة إلى خمسة عشر يوماً من تاريخ استلام الباحث كتاباً يفيد بالموافقة الأولية على البحث، ويلتزم الباحث بإجراء هذه التعديلات المطلوبة في غضون خمسة إلى سبعة أيام من تاريخ استلامه قرار التعديلات، ومن ثم إعادة إرسال التعديلات للمجلة، وإلا سيُصرف النظر عن البحث.
6. يتم الردّ بقبول البحث بصورة نهائية أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث، وبعد إجراء الباحث للتعديلات المقترحة والالتزام بها.
7. تُعبّر الأبحاث المنشورة عن وجهات نظر مؤلفيها فقط، ولا تُعبّر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة، كما ويتحملون مسؤولية صحة المعلومات والنتائج ودقتها.

8. تعتمد المجلة نظام الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA 6.0) للتوثيق والنشر العلمي.
9. يخضع ترتيب الأبحاث عند النشر لاعتبارات فنية فقط، ولا تمس بمكانة الباحث أو بقيمة بحثه.
10. جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة للمجلة، وذلك بعد قبول ونشر البحث، ولا يجوز النقل أو النشر إلا بالإشارة للمجلة.

عناصر البحث المقدم للنشر

1. **عنوان البحث** باللغتين العربية والإنجليزية، اسم الباحث ثلاثياً، الرتبة العلمية، المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، والبريد الإلكتروني.
2. ملخص البحث باللغتين العربية والإنجليزية، بما لا يزيد عن (250) كلمة، ويشتمل الملخص على:
 - أهمية البحث، الهدف من البحث، المنهج المتبع، إضافة الى إلى خمسة كلمات مفتاحية على الأكثر.
3. **مقدمة** تحتوي على:
 - ✓ تمهيد للبحث او ما يعبر عنه بالتعريف بموضوع البحث.
 - ✓ إشكالية البحث
 - ✓ اهداف البحث
 - ✓ المنهج المتبع
4. **الخاتمة** والتي يجب ان تحتوي على
 - ✓ ملخص بسيط للبحث
 - ✓ النتائج المتوصل اليها
 - ✓ المقترحات التي يمكن الخروج بها من البحث
5. **قائمة المصادر والمراجع** والتي تبدأ بالعربية منها، ثم الاجنبية وتكون مرتبة زمنياً بالنسبة للنصوص الرسمية وابعدياً بالنسبة لباقي المراجع.

تنسيق ورقة البحث

- يجب تنسيق ملف البحث على برنامج مايكروسوفت ورد (MS Word)، حسب النظام التالي:
- ✓ الورق: حجم (A4) بأبعاده القياسية (210×297) ملم.

- ✓ الهوامش للأبحاث العربية والإنجليزية: (2.54 سم) من أعلى وأسفل، (3.18 سم) من اليمين واليسار، هوامش "عادي".
- ✓ المسافة بين الأسطر: 1 سم
- ✓ تُدرج أرقام الصفحات في أسفل الصفحة.
- ✓ يجب ألا يتجاوز حجم الجداول والأشكال والرسومات البيانية حجم وهوامش الصفحة.
- ✓ الخطوط:
- ✓ الأبحاث المكتوبة باللغة العربية: نوع الخط (Simplified Arabic).
- ✓ الأبحاث المكتوبة باللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman).
- ✓ حجم الخط: (14) غامق للعنوان الرئيس، (12) غامق للعناوين الفرعية.

التوجه الريادي وأثره في بناء المنظمات المتعلمة

(دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية)

د. فهد علي عبدالله العميسي

أستاذ الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية (جامعة العلوم والتكنولوجيا - مارب،

والاكاديمية العربية للعلوم الادارية والمالية والمصرفية - مارب)

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإستباقية، الإبداعية، تبني المخاطرة، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) في بناء المنظمات المتعلمة بأبعاده (التفكير المنظمي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، في الجامعات اليمنية ممثلة بجامعتي عدن وجامعة العلوم والتكنولوجيا، واستخدامات الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية - جامعة عدن وجامعة العلوم والتكنولوجيا (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد- مدرس) والبالغ عددهم (1026)، وقد تم استخدام اسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (320) فرداً، تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن الجامعات اليمنية محل الدراسة لديها اهتمام عالٍ بالتوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية فالاستباقية والاستقلالية والهجومية التنافسية وتبني المخاطرة) في الجامعات اليمنية محل الدراسة، ومستوى تحقق عالٍ لبناء المنظمات المتعلمة بأبعاده (التفكير النظمي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في الجامعات اليمنية محل الدراسة، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة، وخلصت الدراسة الى مجموعه من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية محل الدراسة بالتوجه الريادي بأبعاده الخمسة لما له من أثر إيجابي في بناء المنظمات المتعلمة، والتوجه نحو بناء الجامعات اليمنية كمنظمات متعلمة لما لذلك من أثر ايجابي في تميز الجامعة.

الكلمات المفتاحية: - التوجه الريادي، المنظمة المتعلمة، الجامعات اليمنية.

Abstract

The study aimed to explore the impact of the entrepreneurial orientation (innovative, risk-taking, proactive, competitive aggressiveness) on building learning organizations with their dimensions (personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and systemic thinking) in Yemeni universities represented by Aden University and the University of Technology and Science. The study relied on the descriptive analytical approach, and data was collected through a questionnaire distributed to a sample of faculty members at Sana'a University and the University of Technology and Science, totaling 320 individuals. Data were analyzed using the SPSS statistical software.

The findings revealed that the entrepreneurial orientation in Yemeni universities significantly influences the establishment of learning organizations. The study indicated the need for Yemeni universities to enhance entrepreneurial orientations by adopting innovative and proactive approaches to achieve competitive advantages in light of dynamic environmental changes. The results showed the importance of building learning organizations to improve the performance of Yemeni universities and enhance their role in achieving sustainable development by providing qualified graduates capable of integrating into the labor market and contributing to knowledge and innovation.

The study recommends that Yemeni universities continue developing entrepreneurial orientations (innovative, risk-taking, and proactive) and enhance them to build learning organizations, which are essential for improving university performance and achieving excellence in education.

المقدمة

يتميز عالم الأعمال في عصرنا الحاضر بالمنافسة الشديدة في بيئة تتسم بالاضطراب والتغير السريع نتيجة لعدة عوامل منها ظاهرة العولمة والتقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتحول من الفكر الإداري التقليدي الى الفكر الإداري الحديث المستند على المعرفة، هذه التحولات أجبرت منظمات الأعمال لإجراء تغييرات جوهرية من أجل البقاء والاستمرار في هذه البيئة عالية التعقيد (Michalopoulos, 2010) كما أنها فرضت على المنظمات واقعاً جديداً برزت من خلاله حاجتها الى التطوير والتحديث المستمر في كثير من إجراءاتها وعملياتها وأنظمتها الداخلية ومنها عمليات التعلم والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة، وكيفية نشرها ونقلها وتعلمها من جميع العاملين، خاصة وأن البيئة التي تنتمي اليها الجامعات بيئة غير مستقرة لطبيعتها التعليمية والبحثية، وبالتالي فإنها بحاجة الى تطبيق نموذج اداري يساعدها في مواكبة تلك التطورات والتغيرات المتسارعة، وقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع طبيعة تلك التغيرات والتطورات، وهو ما أوضحه (Senge) من أن منظمات الأعمال لكي تواكب التغيرات والتطورات المتسارعة في عالم الأعمال عليها أن تتحول الى منظمات متعلمة، لما لها من دور كبير في ترتيب البيئة الداخلية من خلال نظام التعلم، وإدارة المعرفة والاهتمام بالعاملين وتمكينهم وتوفير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، (السالم، 2005: 78) كما أن بناء هذا النوع من المنظمات في مؤسسات التعليم العالي يساعدها في التغلب على كثير من المشكلات الإدارية والأكاديمية، والتي أشارت اليها بعض الدراسات كدراسة العامري (2014) ودراسة عمر (2019)، ويقول آري دي جيوس مدير التخطيط في الشركة الملكية الهولندية (شيل) إن توفير الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة يتم من خلال ما يطلق عليه (المؤسسة المتعلمة) والتي تتمثل بأعلى مستوياتها في القدرة على التعلم بصورة أسرع من المنافسين، فالمؤسسات التي تسعى للتفوق الحقيقي في المستقبل هي تلك التي تكتشف كيفية بناء وترسيخ التزام العاملين فيها وبناء قدرات التعلم على جميع المستويات.

وبما أن بناء المنظمة المتعلمة لا يحدث بطريقة تلقائية أو عفوية، وإنما يحتاج الى تخطيط وتوجه ودعم من قبل الإدارة العليا، وتبنيهم استراتيجيات حديثة تساعد في تسريع عملية التحول وبناء هذا النوع من المنظمات حيث أشار العزام والجداية (2015: 33) أن تحول المنظمات من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يتطلب

تغييراً في أنظمة المنظمة المعقدة والمتشعبة، وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادة تعمل على إجراء هذا التحول وإنجاحه، حيث من الصعوبة إجراء التحول الناجح دون وجود قائد يمتلك القدرة والخبرة، وأوضحت صقر (2003: 135) في دراستها أن الدور الإداري لإحداث التحول في المنظمات المتعلمة إنما يتم من خلال قادة موجهين بحفز وتمكين العاملين ومساندتهم وإتاحة الفرص الكاملة لهم لإظهار قدراتهم وإمكاناتهم في المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويعتبر التوجه الريادي من المفاهيم الحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة والذي يمثل إستراتيجية تنتهجه الإدارات العليا بالمنظمات ومنها الجامعات لتحسين وتطوير آليات وأساليب العمل فيها، كما أنه برز كمدخل لتطوير تلك المؤسسات فيما يسميه كل من Covin & Miles (1999م) بالتجدد المستدام *sustained regeneration* حيث يكون على شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر للمنظمة وتجذب عملاء جدد فهي ترتبط باستراتيجية المنظمة القحطاني (2012: 236)، كما أوضح Cargill (2007: 122) بأن التوجه الريادي يعمل على إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المنظمة من مجال منافستها الحالية الى ساحة جديدة على الإطلاق إذ أنها لن تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل مع نظيراتها العالمية.

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر التوجه الريادي في بناء المنظمات المتعلمة في الجامعات اليمنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التوجه الريادي:

المفهوم:

تدرج مفهوم التوجه الريادي في ظهوره كما في جميع المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث لم يظهر فجأة وإنما امتدت جذوره إلى بداية ظهور مدارس الفكر لإداري، فكان التركيز على مفهوم الريادة، والتي كانت تعرف في قواميس العرب، من معجم الرائد رودا، وريادة تعني راد الشيء أي طلبه، وأراد الأرض تقعد ما حولها من المراعي والمياه (ابن منظور : 187).

ففي عام 1973 وجد (Mintzberg) أن بعض المنظمات تتجه لتبني المخاطر بشكل أكبر من الأنواع الأخرى للمنظمات، وتكون سبّاقة في البحث عن الفرص للأعمال الجديدة، وأطلق عليها بالمنظمات الريادية، ثم أيده في ذلك و(Khandwalla 1997)، (فيحان وراضي، 2015:55).

وفي عام 1983 ظهر مفهوم التوجه الريادي، حيث أشار الكلابي (2012: 41) إلى أن Miller (1983) أول من أدخل مصطلح التوجه الريادي إلى الفكر الإداري وذلك من خلال بحثه في قاعدة بيانات (ABI/INFORM)، وأوضح أن المنظمات ذات التوجه الريادي، التي تتصف بالإبداعية والمخاطرة والإستباقية، وفي عام 1989م توسع كلاً من (Covin&Slevin) في مناقشة التوجّه الريادي في مقالة لهما نُشرت في مجلة الإدارة الاستراتيجية تحت عنوان (الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة في البيئة العدائنية، والمعتدلة) عندما طرح اليوستر الإستراتيجي الريادي (Entrepreneurial strategic. poster) في إشارة إلى أن المنظمة تصبح ريادية إذا كانت استباقية، ومبدعة، ومتقبّلة للمخاطرة (جلاب، 2014:22)

واختلف الباحثون في تعريفه باختلاف ثقافتهم وتخصصاتهم وأهدافهم البحثية حيث تناولوه من أربعة اتجاهات كالتالي:-

الأول: عرف التوجه الريادي على أنه إستراتيجية للإدارة العليا وميل على مستوى المنظمة للتميز وتحقيق مزايا تنافسية، وهؤلاء نظروا له من منظور إستراتيجي، كما في تعريف العزاوي ومحسن، (2017) وكامل (2016) وفيحان وراضي (2015) والسلطان (2011) و(Dess & Lumpkin 2005)،

الثاني: عرف التوجه الريادي على أنه عمليات وممارسات وإجراءات لاتخاذ القرارات في المنظمة، وهنا ركز الباحثون على المنظور السلوكي المنظمي، كما في تعريفات(et.al،Modhoushi، 2011) و(Rauch، et.al، 2009) و(et. al، Awang، 2007) و(Chang etal، 2010) و(Okpara، 2006)

الثالث:- عرف من خلال أبعاده الإبداعية والإستباقية والمخاطرة سواء كانت الخمسة الأبعاد أو الثلاثة أو أحياناً الاقتصار على بعدين أو بعد فهم نظروا له من منظور أبعاده كما في تعريف Razak & Othman (2012) و(et. al، Pearce، 2010)

الرابع:- عرف بالدمج بين النظرة الإستراتيجية والمنظور التنظيمي أو منظور أبعاده كما في تعريف FeifeiYu (2012) و (2005) et.al، Hisrich و (2005) و (2005) و Moreno & Casllas و (2008) و الحدراوي، الكلابي (2013)

وبناء على ما سبق من استعراض وجهات نظر الباحثين في تعريف التوجه الريادي يميل الباحث إلى الجمع بين المنظور الإستراتيجي والسلوكي المنظمي ومنظور الأبعاد، ومنه يمكن تعريف التوجه الريادي بأنه إستراتيجية تتبناها الإدارة العليا وتدعم تحققها، تقوم على أساس السلوك الريادي، وتعتمد الممارسات والأنشطة القائمة على (الإبداعية والإستباقية والاستقلالية والمخاطرة والمغامرة التنافسية) لبناء منظمات أعمال حديثة قادرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة والتميز في عالم الأعمال.

مداخل التوجه الريادي:

بعد مراجعة أدبيات التوجه الريادي وبعض أوراق العمل تبين أن هناك من أشار إلى مداخل التوجه الريادي من خلال إدارة الأعمال الريادية (حسين، 2013: 396) وآخرون نظروا لها من خلال الريادة وحدوها بالمداخل التالية:

المدخل الاقتصادي: حيث تنظر له من ناحية أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الإنتاج الجديدة، والأشكال التّظيميّة الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة (Spencer, et.al, 2008:9).

المدخل النفسي- الاجتماعي: يركز هذا المدخل على أهميّة العوامل النفسيّة - الاجتماعية كمسببات للأعمال الرياديّة، كما أشار (Collins.&.McClelland) وأن المحيط الاجتماعي، والقيم، والثّقافة التي تدعم، أو تعيق الأعمال الرياديّة تتأثر بالعوامل الاجتماعية (Keat, 2008:28).

مدخل السلوك الريادي: قدّم (Thompson) عام 1999م نموذجاً للسلوك الريادي للمنظمات، يشير إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسيّة المضطّربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئيّة، محاولين تأسيس موقف إستراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة، والاستجابة للتقلبات البيئيّة، وهناك

متغيرات مرتبطة مباشرة بسلوك المنظمة الريادية ونشاطها مثل الإستراتيجية، والهياكل التنظيمية، والأداء، ويميل السلوك الريادي إلى تشجيع المعرفة التنظيمية، والمشاركة فيها عبر المنظمة التي تعدُّ مصدراً مهماً للتفوق التنافسي (Ireland, etal, 2006:11)

أبعاد التوجه الريادي:

اتفق عدد من الباحثين على أن للتوجه الريادي خمسة ابعاد كالتالي:- هي (الإبداعية والإستباقية والاستقلالية وتبني المخاطرة والمغامرة التنافسية):-

أولاً: الإبداعية: تدل على توجهات المنظمة نحو الإبداع من خلال الابتكار والتجريب، كما أن الإبداعية تمثل جهود المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة، والحلول المبتكرة، وتعني موقف المنظمة تجاه عملية الإبداع، ومدى تفضيلها للابتكار، وتتضمن روح الإبداع، والتجربة التي تنتج منتجاً أو خدمةً جديدين، وهي واحدة من أهم مكونات الاستراتيجية الريادية، وإدارة الإبداعية يمكن أن تكون لها تحديات كبيرة، فهي تتطلب من المنظمات التحول من التكنولوجيا، والإجراءات الحالية، والانتقال، والمجازفة إلى ما وراء الوضع الحالي. (جمعة، 2017: 108-109).

كما عرفها متعب وراضي (2017: 42) بأنها درجة الابتكاري في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يتعامل فيها الأفراد مع المعلومات، ويتخذون القرارات ويعالجون المشكلات.

ويميل الباحثان إلى تعريفها بأنها (توجه المنظمات نحو استراتيجيات وممارسات حديثة، وتنفيذ الأعمال وممارسة التفكير بطريقة جديدة وابتكارية غير مألوفة على مستوى المنظمة والأفراد).

ثانياً: الإستباقية: تعني جهود المنظمة في الاستحواذ على الفرص الجديدة، ونشير إلى التصرف وفق التوقع للفرص والتهديدات المستقبلية، ويرى الحدراوي، الكلابي (2013:228) أن الإستباقية تعني استعداد المنظمة لتوقع الطلب في المستقبل، إذ تعد صفة المبادرة من أهم صفات المنظمات الريادية، والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد، وتعني عند ألدرمان Alderman (2011:559) سعي المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى، أما المتبوتوي والحيالي (2017: 119)

فيشيران إلى الإستباقية بأنها ميل الشركة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال اساليب جديدة وتقنيات حديثة .

ومن خلال ما سبق تعرفها الدراسة ب توجه الإدارة العليا في المنظمات لتبني إستراتيجية العمل وفق رؤى المستقبل، والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، والاستفادة من السوق قبل الآخرين من المنافسين.

ثالثاً: تبني المخاطرة: يمكن التمييز بين السلوكيات الريادية، وغير الريادية من خلال خصائص تبني المخاطرة من قبل الأفراد، والمنظمات (راضي، 2015:57)، بينما يرى Alderman (2011:588) أنّ المخاطرة تمثل إطاراً للتوجه الريادي الذي يشير إلى الرغبة في المغامرة بالمجهول من غير معرفة النتائج المحتملة، والتي قد تتطوي على الاستثمار في التكنولوجيا، أو الدخول إلى أسواق غير معروفة، أو مجربة مسبقاً، إضافة إلى المخاطر المالية التي قد تصيب المنظمة.

ويعرفها الباحث بأنها (توجه الإدارة العليا لتبني إستراتيجية اتخاذ القرارات الجريئة المتعلقة بإدارة المنظمة، والمنتجات والعمليات، أو فرص جديدة في سوق العمل، بغرض تحقيق نجاحات قد تكون مبهرة، في حالات عدم التأكد).

رابعاً: الاستقلالية: تعني الاستقلالية الرغبة في العمل باستقلالية للوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل خارج المبادئ التنظيمية القائمة (الياسري وكامل، 2013: 102)، وأضاف Dess، et al (2005) بأنها تمثل نوعاً من الصلاحية والتمكين التي تقاد من خلال تميز وزيادة الفرص الريادية.

ويعرفها الباحث بأنها (تبني إستراتيجية العمل باستخدام طرق وإجراءات إدارية حديثة، وإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بصورة مستقلة ومختلفة عن الآخرين).

خامساً: المغامرة التنافسية: الهجومية التنافسية يمكن أن تأخذ شكلين من أشكال المواجهة: الاول يتجسد في الاستجابة التي قد تكون وجهاً لوجه، أو المواجهة المباشرة مع المنافسين مثل دخول المنظمة إلى السوق حيث المنافسون موجودون بالفعل، فيما يتحدد الشكل الثاني في المواجهة برد الفعل من جانبها عن تحركات المنافسين، والمستجدات الأخرى في السوق الحالي مثل خفض الأسعار، أو التضحية في الربحية من أجل المحافظة على

حصتها السوقيّة عندما يقدّم المنافسون منتجات جديدة إلى الأسواق (التمييزي، 2016: 43-44)، وهي عبارة عن مجموعة جهود المنظّمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصّناعة، وهي غالباً ما تغامر وتهاجم ضد المنافسين، فتخفض الأسعار وتضحّي بالأرباح من أجل الحصول على الحصّة السوقيّة.

ويعرفها الباحث بـ (تبني استراتيجية المواجهة المباشرة مع المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يتواجدون فيها، والقدرة على رد الفعل تجاه تحركاتهم التنافسية، ومستجدات الأسواق الأخرى للحفاظ على حصتها السوقية).

المنظمة المتعلمة

المفهوم:

برغم ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة في التسعينيات وبدأت الدراسات والأبحاث تتناولها وبذلت جهود كبيرة من الباحثين والمفكرين لتعريفها، إلا أنه مازال يكتنفه الغموض إلى يومنا هذا، وذلك لعلاقته وارتباطه بقضية تطور الفكر التنظيمي، ودخوله في عدة مجالات سواء كانت التربية والاقتصاد والسياسة والإدارة وغيرها، ولحدائته على أدبيات الفكر الإداري، وخاصة في بيئتنا العربية حيث مازالت الدراسة والبحث جارية فيه إلى يومنا هذا، وبالتالي تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة بتعدد فلسفات وأراء وتخصصات الباحثين والمفكرين ومنها:-

أول من أدخل مفهوم المنظمة المتعلمة في أدبيات الفكر الإداري هو الباحث الأمريكي سينج (Seng) عام 1990م، وكان تركيزه على أنها هي المنظمة إلى تعمل على توسيع قدرات العاملين فيها باستمرار، لتحقيق أهدافها وطموحاتها، وكان ذلك نتاج تطور الفكر التنظيمي، والذي وصل إلى هذه المرحلة ألا وهي مرحلة المنظمات المتعلمة، كما أنه ركز على الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة.

عرفها Pedler من منظور تسهيل عملية التعلم والتلاؤم مع ذلك التغيير.

عرّف مفهوم المنظمة المتعلمة من المنظور المعرفي، كما في تعريف (Garvin.1993) وعدد من الباحثين، حيث يعبر المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة عن قدرتها في إمتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة، ومازالت كثير من الأبحاث والدراسات تعتبر المعرفة وكيفية إدارتها من أهم متطلبات المنظمات المتعلمة.

كما عرّفت من منظور تمكين العاملين وتشجيعهم على التعلم والسماح لهم بطرح أفكار جديدة مما ينمي فيهم الإبداع.

المنظور الإستراتيجي، كما في تعريف أبو خضير .

ويعرفها الباحث بأنها "المنظمة التي تقوم على أسس إستراتيجية ريادية لتواكب التغيرات والتطورات المتسارعة من خلال قيادة إستراتيجية تشاركية تدعم التفكير النظمي وبناء رؤية مشتركة حول المستقبل المنشود، وتعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر ببراعة شخصية، وتعلم جماعي منظمي وتحسين النماذج والتصورات الذهنية للعاملين بما يحقق أهدافها بفعالية".

خصائص ومميزات المنظمة المتعلمة:

اختلف الباحثون والمفكرون حول تحديد خصائص ومميزات المنظمات المتعلمة باختلاف تخصصاتهم وأهدافهم وسنستعرض عدد منها كالتالي:

ومن خلال ما سبق وجد أن هناك قواسم مشتركة في تصنيفات الباحثين لخصائص المنظمات المتعلمة، يمكن إجمال خصائص المنظمة المتعلمة حسب ما أورده عدد من الباحثين ومنهم (الكساسبة وآخرون، 2009) و(الكبيسي، 2005) و(نجم، 2008) بالآتي:

القيادة الإستراتيجية التشاركية: تتميز المنظمات المتعلمة بأن القيادة فيها تشاركية وأنها تتعامل مع العاملين بدلاً من الإشراف عليهم والتخطيط لهم وكذلك توفر فرص للعاملين لأن يشاركوا في بلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة، كما أن القيادة في المنظمات المتعلمة تتحدد أدوارها الجديدة حسب (الكساسبة وآخرون، 2009: 26) بأربعة أنواع هي: (المصمم، المعلم، الراعي، الهيكل القائم على الفرق (الشبكي الديناميكي)

الإستراتيجية التشاركية: في المنظمات المتعلمة تتحول الإستراتيجية من التنافسية إلى التعاونية، إضافة إلى أن وضع وبناء الإستراتيجية، ليست حكراً على المستوى الأعلى فقط كما في المنظمات التقليدية وإنما يشارك فيها جميع العاملين، ومن جميع المستويات، إضافة إلى اعتمادها إستراتيجية التعلم التنظيمي الإستراتيجي.

الثقافة التكيفية القوية: يسود منظمات التعلم ثقافة تنظيمية تكيفية تؤمن بقيمة التعلم وأهميته وتسعى إلى إشاعته ونشره ليكون تعلم تنظيمي جماعي، فتتجسد ثقافة التعلم في إستراتيجية المنظمة وممارساتها الإدارية بشكل يجعل

من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما أنها تؤمن بقيم المساواة والإخلاص في العمل والولاء له والصدق في التعامل.

تمكين الموارد البشرية: فيكون العاملون في المنظمات المتعلمة قادرين على التصرف والعمل بفاعلية ومرونة عالية ومن خلال تدريبهم وتأهيلهم، ثم إعطائهم الصلاحيات القانونية، وتوفير مصادر القوة الأخرى مثل المعرفة والمعلومات حتى يشعروا بأنهم قادة، وبالتالي يسعون للإبداع والتميز في مهامهم.

المعرفة والمعلومات المفتوحة: تقوم المنظمات المتعلمة بمسح البيئة الداخلية والخارجية باستمرار للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة للتعرف على رد فعل عملائها، ثم تسعى لتطبيق واكتساب أفضل الممارسات والمعارف ونقلها ونشرها لتكون متاحة لجميع العاملين لتعلمها بشكل جماعي..

نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة:

نظراً لحدثة مفهوم المنظمة المتعلمة، واختلاف توجهات وأهداف الباحثين في تناوله، تعددت بناءً على ذلك نماذج المنظمة المتعلمة، وهنا سوف نركز على أهم تلك النماذج وأشهرها بين الباحثين وهو:

أنموذج بيتر سينج (Senge)، 1990:

وضع سينج نموذج مكون من خمسة أبعاد رأى أنها ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، حيث يعتبر سينج أول من تناول هذا المفهوم ولذا يعتبر نموذجه أهم نموذج ركزت عليه الدراسة الحالية، وسنتناول أبعاده بالتفصيل كالتالي: -

التفكير النظامي System Thinking يقصد بالتفكير النظامي طبقاً لرؤية سينج، بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً عن الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط أجزاء النظام مع التركيز على الأجزاء ذاتها، (الشمراي، 2014: 50) كون المنظمات تتكون من أنظمة فرعية ورئيسية.

التميز الشخصي personal mastery (صابرينة، 2011: 73) يعرفه سينج بأنه: العمل باستمرار على توضيح الرؤية والموقف الشخصي بدقة ومن غير غموض، وكذلك رؤية الواقع بموضوعية ما يساعد على تركيز الجهود والعمل بجد لتحقيق ما يطمح الفرد لتحقيقه، فالأفراد يمتازون بأنهم يعيشون حياتهم بطريقة خلاقة وليس كردود أفعال على الأحداث وبالتالي فإنهم يعملون على محورين أساسيين:

توضيح مستمر للأمر الأهم بالنسبة لهم.

تحليل دقيق للواقع اليومي.

النماذج الذهنية Mental Models (حمدان وآخرون، 2013: 83) وتشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وكيفية فهم الأفراد للعالم وكيفية الرد عليه وهي تعبر عن الصورة الذهنية والتعميمات الراسخة التي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

-الرؤية المشتركة Shared Vision عرفت بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية (بن سهلة، 2016: 73).

التعلم الجماعي Team Learning وهي من صفات فرق التعلم البارزة والمتميزة بأدائها الناجح، وفيها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النت يتطلعون لتحقيقها.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي:

دراسة يافعي (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في التفوق التنافسي في شركات الإسمنت اليمنية، وعبر عن التوجه الريادي من خلال أبعاده (الإبداعية، والإستباقية، وتبني المخاطرة، والهجومية التنافسية، والاستقلالية)، تكونت عينة الدراسة من (108) من مدراء العموم ومدراء الإدارات لعدد 3 من شركات الإسمنت اليمنية، وتوصلت إلى أن الشركات محل الدراسة بحاجة إلى تبني استراتيجية التوجه الريادي بأبعادها الخمسة لما لها من دور في التفوق التنافسي على المنافسين.

دراسة متعب وراضي (2017) هدفت الدراسة إلى إختبار دور التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية والإستباقية وتقبل المخاطرة) في إصلاح أدوار الجامعات العراقية، تكونت عينة الدراسة من (50) عميد ورئيس قسم في جامعة القادسية، وتوصلت إلى أن أبعاد التوجه الريادي ترتبط إرتباط إيجابي بإصلاح أدوار الجامعات ووظائفها وأوصت بضرورة إهتمام الجامعات بتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والمبادرة.

دراسة العزاوي ومحسن (2017) هدفت الدراسة إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، عبر عن التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، تقبل المخاطرة، الإستباقية، الهجومية التنافسية)، تكونت عينة الدراسة من (115) مفردة من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، وتوصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي في التميز.

دراسة التميمي (2016) هدفت الدراسة إلى المساهمة في إيجاد أنموذج مفاهيمي وعملي يسهم في تطوير الريادة في الأعمال وبما ينعكس على تمايز الأداء في المصارف العراقية (الرافدين والرشيد)، وعبر عن التوجه الريادي من خلال أبعاده (الإبداع، تقبل المخاطرة، المبادرات التنافسية)، تكونت عينة الدراسة من 64 (مدير ومعاون مدير ورئيس قسم) من مصرفي الرافدين والرشيد، وتوصلت أن هناك دور كبير لكل من التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقية في تمايز الأداء بالمصارف العراقية، وأن هناك إهتمام من قبل إدارتي المصرفين المبحوثين بأبعاد التوجه الريادي الإبداع وتبني المخاطرة.

دراسة النعيمي وآخرون (2016) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي بمتغيراته (التوجه الريادي الإبداعي، التوجه الريادي الاستباقي، التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بمتغيراته (التوجه الريادي العدائي، التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، تكونت عينة الدراسة من 150 مفردة موزعه على 7 جامعات، وتوصلت إلى وجود تأثير للتوجه الريادي التدريجي والجذري بأبعادهما على الفعالية التنظيمية بالجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

دراسة خليف وجميل (2015) هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأشرطة في بعض منظمات محافظة نينوى (كلية التمريض، كلية الإدارة والاقتصاد، دار ابن الأثير للنشر، ومستشفى الجمهوري) وبيان مستوى التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الإستباقية، تحمل المخاطرة) فيها، كما هدفت إلى دراسة أثر الأشرطة الحمراء في التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (111) فرد من العاملين في تلك المنظمات، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إرتباط وأثر بين الأشرطة الحمراء والتوجه الريادي في المنظمات العراقية محل الدراسة .

دراسة Rosli Mahmood (2015) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه الريادي من خلال أبعاده (الإبداعية، الإستباقية، تقبل المخاطرة، الإستقلالية)، وأداء البنوك النيجيرية من خلال تأثير توسط فرق العمل، تكونت عينة الدراسة من (297) من مدراء البنوك موظفي البنوك النيجيرية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، وأنه كلما تبنت قيادة البنوك محل الدراسة للتوجه الريادي أثر ذلك في تحسين الأداء التنظيمي لتلك البنوك.

دراسة الرشيد والسلطاني (2013) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخصائص التي تميز منظمات الأداء العالي في التوجه الريادي لتلك المنظمة، وتقديم إطار نظري وعملي للتوجه الريادي وتوافره في منظمات الأداء العالي في جامعة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت الدراسة أبعاد التوجه الريادي بـ (الإستباقية، والإبداعية، تقبل المخاطرة)، تكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في كليات الجامعة (مساعد رئيس الجامعة، عميد، معاون عميد، ومدير، ورئيس قسم) وعددهم (101) قائداً إدارياً، وتوصلت إلى مستوى جيد لتوافر التوجه الريادي في جامعة الإمارات العربية المتحدة، وأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي.

دراسة رشيد والزيادي (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التوجه الريادي من خلال أبعاده الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والإستباقية) في الأداء الجامعي المتميز، واستعراض ما كتبه الباحثين حول التوجه الريادي والأداء، تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، وتوصلت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط وأثر بين التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة والأداء الجامعي المتميز، وأن القيادات الجامعية التي تتبنى التوجه الريادي بمستوى عالي يمكنها أن تتنبأ بمستوى عال من الأداء الجامعي المتميز.

الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

دراسة فضل (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلاً من الأداء المنظمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعايير التميز الجامعي، واستخدمت لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى التباين في اتجاهات المبحوثين نحو أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء المنظمي والتميز الجامعي، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة، في الأداء المنظمي كما توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لهذه الأبعاد في تميز الأداء الجامعي بجامعة عدن.

دراسة العنيزي (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة الفروق في إستجابات أعضاء هيئة التدريس من حيث النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب نموذج واتكنز ومارتنكس، وتكونت عينة الدراسة من (194) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق بين استجابات عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

دراسة عتيق (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات ثبات الإتساق الداخلي للصيغة العربية لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة بعد ترجمته وتطبيقه في مكتبات الجامعات اليمنية وكذلك التحقق من صدق المقياس، وإعتمد على نموذج المنظمة المتعلمة (توفر فرص التعلم المستمر - تشجيع الاستفسار والحوار - تشجيع التعلم من خلال العمل الجماعي - تمكين الموظفين نحو رؤية مشتركة) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة موثوق ويمكن تطبيقه على مكتبات الجامعات اليمنية أو أي منظمات عربية أخرى.

دراسة الشمري (2014) هدفت الدراسة إلى تصميم معيار مناسب لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، طبقت على سبع جامعات سعودية وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٩٤) من رؤساء ووكلاء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، واقتراح تصور لتطوير الأقسام بالجامعات السعودية

في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، وتوصلت إلى تصميم معيار مناسب لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة يتكون من سبعة محاور هي (تمكين الأفراد، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، واقع التفكير التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، التقنية الحديثة، إدارة المعرفة).

دراسة بن زرة (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، كما هدفت إلى تقديم مقترحات لتطوير جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة، تمثلت أبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) تكون مجتمع الدراسة من رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن (42) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة في جامعة الأميرة نوره.

دراسة الكرعوي والعطوي (2014):- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة جامعة الكوفة لقابليات إدارة المعرفة، والتعرف على تأثير قابليات إدارة المعرفة في بناء جامعة متعلمة، وتم قياس المنظمة المتعلمة من خلال الأبعاد (الإستراتيجية، القيادة، التعلم، التغيير) وتكونت عينة الدراسة من (325) موظف، أظهرت النتائج بصورة عامة أن الجامعة بحاجة ماسة إلى قابليات إدارة المعرفة في تطوير قابليات أفرادها وتطوير قدراتهم لأن مبدأ المنظمة المتعلمة ينطلق من تعلم الأفراد بشكل جماعي، والذي ينعكس ذلك على المنظمة ككل.

دراسة الحارثي (2013) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة، وعبر عن المنظمة المتعلمة من خلال نموذج سينج (التفكير النظامي، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق) وتكونت عينة الدراسة من (655) قيادياً وعضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى، وتوصلت إلى أن أبعاد (ضوابط) المنظمة المتعلمة متوفرة في جامعة أم القرى بدرجة ضعيفة، وأنه توجد معوقات بدرجة عالية يمكن أن تعيق تحول جامعة أم القرى إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس.

دراسة حسين (2012) هدفت الدراسة إلى دراسة مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة، وعبر عن المنظمة المتعلمة من خلال الأبعاد (فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، تكونت عينة الدراسة من (220) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة ضعيفة في الجامعة محل الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات، وأن الجامعة بحاجة إلى تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة.

دراسة خضر وخصاونة (2011) هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس الجامعة الأردنية، وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة والتي تكونت من سبعة مجالات هي: التمكّن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي، والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، لدى أفراد عينة الدراسة والتي بلغت (289) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم توصية باستخدام الأنموذج المطور في هذه الدراسة لتحويل الجامعة الأردنية إلى منظمة متعلمة.

دراسة Buri & Barach (2010) هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي باستخدام مدخل النظم أو النموذج النظامي، وعبر عن المنظمة المتعلمة من خلال نموذج سينج (Senge) والذي يتكون من (التفكير النظامي، التمكّن الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الفرقي الجماعي)، توصلت الدراسة إلى إمكانية بناء المنظمة المتعلمة من خلال أبعادها في نموذج سينج في الجامعات، حيث أظهرت أن نموذج المنظمة المتعلمة يعتبر مناسباً للجامعات، وأن هناك تفاعل بين أنظمة المنظمة المحددة والأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة في قطاع التعليم العالي.

دراسة Recce (2004) هدفت إلى معرفة المشكلات التي تعيق تحول الجامعات الأسترالية إلى جامعات متعلمة، عبر فيها عن المنظمة المتعلمة بالأبعاد (القيادة، الرؤية المشتركة، ثقافة المنظمة، إدارة الموارد، وخدمة المجتمع، التسهيلات والمرونة، والموارد، والإبتكار، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات) تكونت عينة الدراسة من (32) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين من الجامعات الرسمية بإستراليا، وتوصلت إلى أن هذه الأبعاد

والمجالات مهمة لتصبح الجامعات الاسترالية منظمات متعلمة، واقترح نموذجاً للجامعات الاسترالية لتتحول إلى جامعات متعلمة اثبت مناسبته للبيئة الجامعية الأسترالية.

الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة:

دراسة Rezaei & Amin Fanak (2019) هدفت الدراسة إلى دراسة أثر توسط التعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في منظمة الجهد الزراعي بأذربيجان، حيث عبرت عن التعلم التنظيمي بالأبعاد (الرؤية المشتركة، التشارك المعرفي، التفكير النظمي، التميز الشخصي، الثقافة التنظيمية، القيادة، العمل الفريقي)، وعبر عن التوجه الريادي بالأبعاد (الإبداعية، التجدد الإستراتيجي، الأخذ بالمخاطرة، الإستباقية)، تكونت عينة الدراسة من (240) من الخبراء في منظمة الجهد الزراعي بمقاطعة أذربيجان، وتوصلت إلى مجموعه من النتائج أبرزها أن للتعلم التنظيمي بأبعاده المتضمنة في الدراسة تأثير إيجابي وواضح في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، فكلما تبنت الإدارة التوجه الريادي تحسن الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، والذي له دور في تعزيز تلك العلاقة.

دراسة Amélia Silveira (2016) هدفت الدراسة إلى تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التنظيمي، والتعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي في المؤسسات البرازيلية الصغيرة منها، توصلت إلى مجموعه من النتائج أهمها أن هناك دور مهم لتوسط التوجه الريادي في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي.

مشكلة الدراسة:-

تواجه الجامعات اليمنية تحديات كبيرة ناتجة عن عدة عوامل منها، ظاهرة العولمة وانتشار المعرفة والتقدم التكنولوجي والتغيرات المستمرة والمتسارعة في جميع مناحي الحياة، فحسب دراسة العامري (2014، 95) والتي توصلت إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من عدة مشكلات إدارية وأكاديمية منها ضعف الكادر الأكاديمي والإداري وقلة الخبرات والمعارف الإدارية والأكاديمية، وضعف المناهج والبرامج التطبيقية التي تسهم في تحسين وتنمية المجتمع ليواكب مجتمعات العالم المتقدمة، إضافة إلى أن ثورة المعلومات، تسببت في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة رهيبية، وخصوصاً المعرفة العلمية والتكنولوجية والتي أدت إلى سهولة تدفق المعلومات

والمعرفة من مكان إلى آخر بسرعة كبيرة، تحول على أثرها الإقتصاد العالمي إلى إقتصاد قائم على المعرفة، وبالتالي أصبحت المنظمات الحديثة تسعى إلى تهيئة أفرادها ليكونوا موظفي معرفة (knowledge employees).

كل ذلك وغيره أدى إلى إتساع الفجوة بين الجامعات اليمنية وجامعات الدول المتقدمة، فقد نشر معهد التعليم العالي في جامعة جياوجونغ شنغهاي الصينية (Shanghai Jiao، Institute of Higher Education) في عام 2005م تقييماً مفصلاً حول مكانة ورتب أفضل 500 جامعة في العالم ولم تظهر أي جامعة عربية ومنها الجامعات اليمنية ضمن نتائج ذلك التقييم، وبين مصيطفى وبن سانية (2010: 21) أن أسباب الفجوة بين جامعات البلدان النامية وجامعات البلدان المتقدمة، تحدد بأسباب تكنولوجيه، وأسباب اقتصادية، وفجوة المحتوى، ومكانة وأهمية التعلم والدور الإرتكازي للجامعة.

ولكي تقلل الجامعات اليمنية من تلك الفجوة بينها وبين جامعات الدول المتقدمة، لابد لها من إجراء تغييرات جوهرية في أساليبها وإجراءاتها وهيكلها التنظيمية بناء على رؤى إبداعية تظهرها مفاهيم إدارية حديثة منها مفهوم المنظمة المتعلمة، فكما أشار خضر وخصاونة (2011: 8) أن المنظمة المتعلمة تعد آلية فاعلة تمكّن الجامعات من التكيف بدرجة عالية مع بيئتها، وتمكّن أعضاء هيئة التدريس من فهم وإدراك جميع الأفكار، والقيم، والرؤى، والسياسات، والإستراتيجيات التي تزيد من فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية.

ولبناء هذا النوع من المنظمات (المنظمة المتعلمة) والتي أصبحت ضرورة ملحة أمام الجامعات اليمنية، لتصبح منظمة متعلمة تتماشى مع التطورات والتغيرات الإقليمية والعالمية، وتتغلب على كثير من مشكلاتها وتقلص من الفجوة الحاصلة بينها وبين جامعات الدول المتقدمة، لابد من تبني الجامعات للتوجه الريادي كسياسة واستراتيجية تسعى من خلالها إلى التميز والريادة، ويسهم في بناء الجامعات كمنظمات متعلمة، وبناء على ما توصلت إليه عدد من الدراسات منها، دراسة (Hitt et al (2009: 211) حيث بينت أن التوجه الريادي يسعى إلى مساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، ويتطلب تقبل المخاطرة والإبتكار وهوما يحتاجه التغيير للوصول إلى بناء المنظمة المتعلمة، ودراسة السكارنة (2008: 23) والتي توصلت إلى أهمية تبني التوجه الريادي في المنظمات، من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة وبمخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل.

كما أن تبني قيادات الجامعات اليمينية لمفهوم التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية والإستباقية وتحمل المخاطرة والمغامرة التنافسية) يعتبر من أفضل الطرق التي تساعد في بناء الجامعات المتعلمة، حيث أوصت دراسة بني هاني والرواش (2014 : 277) قيادة منظمات تكنولوجيا المعلومات في الأردن لتشجيع الإبتكار التكنولوجي والإبداع الفردي والجماعي من أجل بناء المنظمات المتعلمة لتحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي فإن التوجه الريادي يؤثر في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي:-

ما أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية والإستباقية وتحمل المخاطرة والمغامرة التنافسية) في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تحديد مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة المتمثلة ب (التفكير النظامي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).

تحديد مستوى التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة والاستقلالية والهجومية التنافسية) في الجامعات اليمينية محل الدراسة.

قياس أثر التوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة.

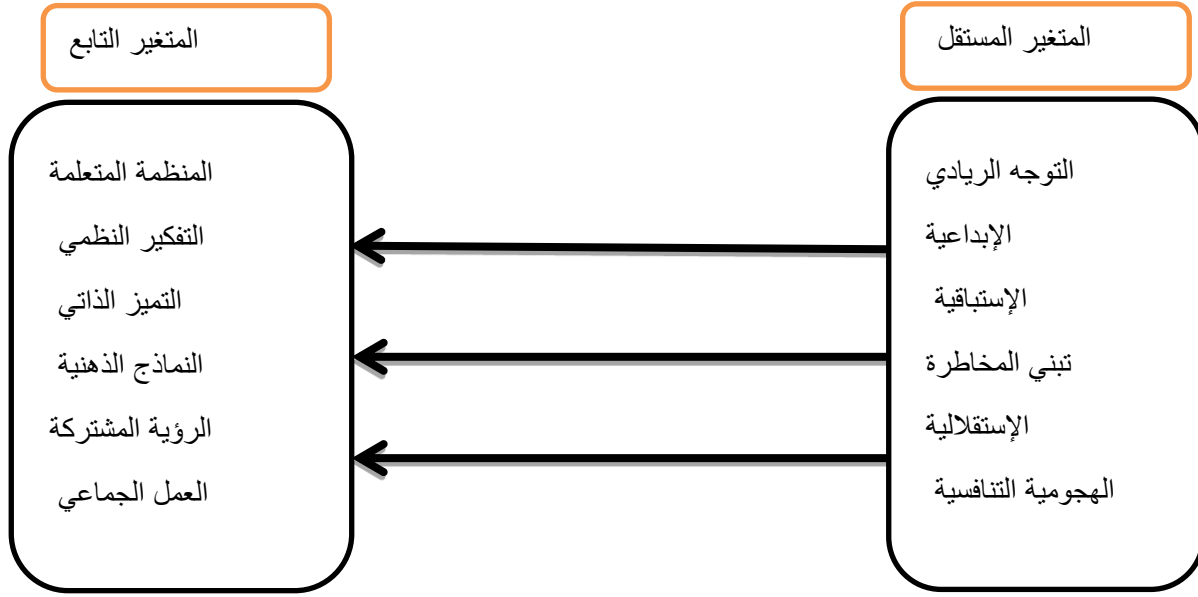
تقديم توصيات في ضوء نتائج الدراسة تسهم في إفادة الجامعات محل الدراسة في أثر توسط التمكين الإداري في العلاقة بين التوجه الريادي وأثره في بناء المنظمة المتعلمة.

النموذج المعرفي للدراسة:

تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين كالتالي

المتغير المستقل :- التوجه الريادي بأبعاده ((الإبداعية والاستباقية وتحمل المخاطرة والمغامرة التنافسية)).

- المتغير المستقل: - المنظمة المتعلمة بأبعاده (التفكير النظامي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)



المصدر:- اعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمات المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة، ويتفرع منها خمس فرضيات فرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداعية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستباقية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المخاطرة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهجومية التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التوجه الريادي في بناء المنظمات المتعلمة تعزى الى الخصائص الشخصية للمبحوثين (الجامعة - الجنس- الدرجة العلمية - سنوات الخدمة) في الجامعات اليمنية محل الدراسة .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التوجه الريادي تعزى للخاصية الشخصية للمبحوثين (الجامعة) في الجامعات اليمنية محل الدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التوجه الريادي تعزى للخاصية الشخصية للمبحوثين (النوع) في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التوجه الريادي تعزى للخاصية الشخصية للمبحوثين (العمر) في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التوجه الريادي تعزى للخاصية الشخصية للمبحوثين (الدرجة العلمية) في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التوجه الريادي تعزى للخاصية الشخصية للمبحوثين (سنوات الخدمة) في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالجامعات اليمنية وهي: الحكومية: جامعة عدن، والأهلية: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة لعينة من نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس في كلاً من جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة عدن.

ثالثاً: الحدود الموضوعية: الحدود الموضوعية للدراسة تتمثل بالمتغير المستقل (التوجه الريادي) بأبعاده (الإبداعية- الاستباقية- الاستقلالية- تبني المخاطرة- الهجومية التنافسية)، والمتغير التابع (بناء المنظمة

المتعلمة) من خلال أبعادها (التفكير النظامي- التميز الذاتي- النماذج الذهنية- الرؤية المشتركة- العمل الجماعي).

منهجية الدراسة: -

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فمن خلال المنهج الوصفي يتم وصف متغيرات الدراسة التوجه الريادي وبناء المنظمة المتعلمة، وبواقع أو مدى توافرها في الجامعات اليمنية محل الدراسة، ويجرى من خلال المنهج التحليلي تحليل تأثير التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، والإستباقية، تقبل المخاطرة، الإستقلالية، الهجومية التنافسية) كمتغيرات مستقلة، في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها (التفكير النظامي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) كمتغير تابع، بهدف التحقق فيما إذا كانت نتائج علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة تؤيد التوقعات النظرية لتأثير التوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، والتي لديها خبرات متراكمة كبيرة، ولديها كوادر مؤهلة، وهي جامعة عدن جامعة حكومية، وجامعة العلوم والتكنولوجيا جامعة خاصة حيث بلغ مجتمع الدراسة من جامعة عدن (826) وحجمه من جامعة العلوم والتكنولوجيا (200).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس في كلاً من جامعة عدن وهم (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) وعددهم الإجمالي حسب مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية 2013/2012م (826) عضو، ونظراً لظروف البلاد الامنية والسياسية تم الاقتصار على أخذ عينه من المركز الرئيسي بمدينة عدن بنسبة (24%) بحيث أصبح مقدار عينة الدراسة من جامعة عدن (200) مفردة.

وجامعة العلوم والتكنولوجيا حيث بلغ عددهم من نفس الفئة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) (200) تم أخذ عينة بما نسبته (60%) من المركز الرئيسي واستثناء الفروع لذات الأسباب، وبالتالي أصبح مقدار العينة منها (120) مفردة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1): حجم ونسبة عينة الدراسة

الجامعة	نوعها	إجمالي مجتمع العينة	نسبة العينة المأخوذة	عينة الدراسة	النسبة %
جامعة عدن	حكومي	826	24%	200	62,5%
جامعة العلوم والتكنولوجيا	خاصة	200	60%	120	37,5%
الإجمالي		1026		320	100%

نسبة استجابة عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة المستهدفة من (320) مفردة، وقد تم توزيع (320) إستمارة إستبيان بنسبة (100%)، تم استعادة (280) بنسبة (88%)، تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل لعدم اكتمال البيانات فيها، أو تلفها، والاستبانات الصالحة للتحليل (262) بنسبة استجابة إجمالية (82%)

اختبارات الثبات والمصدقية الإحصائية:

اختبار الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة الفرعية المختلفة:

للتأكد من عدم وجود أبعاد فرعية في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل محور فرعي والمتغير الرئيسي الذي ينتمي له البعد الفرعي، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (2): معامل ارتباط متغيرات الدراسة الفرعية بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

المتغيرات	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الريادي	الإبداعية	0.894
	الاستباقية	0.870
	تبني المخاطرة	0.883
بناء المنظمة المتعلمة	الهجومية التنافسية	0.918
	الاستقلالية	0.863
	التفكير النظامي	0.914
	التميز الذاتي	0.906
	النماذج الذهنية	0.901
	الرؤية المشتركة	0.882
	العمل الجماعي	0.909

* ارتباط ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (2) أن جميع الأبعاد الفرعية للاستبيان جاءت مرتبطة بأبعادها الرئيسية بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.863) و(0.918) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد فرعية قد تضعف من المصدقية البنائية لمتغيرات الدراسة.

اختبار الثبات والمصدقية لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha) وذلك للتأكد من ثبات الإستبانة وصدق آراء العينة فيه.

جدول (3): نتائج إختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الفرعية في أداة الدراسة

المصدقية	الثبات	عدد الفقرات	المتغيرات
$\sqrt{\alpha}$	α		
0.942	0.887	8	التوجه الريادي
0.911	0.829	7	الإستباقية
0.911	0.831	5	تبني المخاطرة
0.926	0.857	5	الهجومية التنافسية
0.937	0.878	5	الإستقلالية
0.927	0.860	5	التفكير النظامي
0.915	0.838	5	التميز الذاتي
0.904	0.818	5	النماذج الذهنية
0.896	0.802	5	الرؤية المشتركة
0.919	0.845	5	العمل الجماعي

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للإستبانة تراوحت بين (0.802) و(0.887)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة تتراوح بين (0.896) و(0.942)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع الأبعاد الفرعية ويمكن الإعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع الدراسة، المتمثل في الجامعات اليمنية.

تحليل النتائج

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

استخدمت الدراسة مقياس ليكارث الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) لأخذ آراء العينة حول متغيرات الدراسة المختلفة في الاستبانة، و الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي،

مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمينية محل الدراسة:

لمعرفة مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمينية محل الدراسة، من خلال أبعاده (الإبداعية، الاستباقية، الاستقلالية، تبني المخاطرة، الهجومية التنافسية)، تم استخدام اختبار (t) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4): خلاصة نتائج المتغير المستقل (التوجه الريادي) بشكل عام

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	تقدير مدى التحقق لدى الدرجة	الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	الإبداعية	4.134	0.649	%82.7	%84.2		كبيرة
2	الاستباقية	4.115	0.603	%82.3	%83.8		كبيرة
3	تبني المخاطرة	3.989	0.734	%79.8	%81.6		كبيرة
4	الهجومية التنافسية	4.050	0.742	%81.0	%82.8		كبيرة
5	الاستقلالية	4.071	0.749	%81.4	%83.2		كبيرة
	التوجه الريادي	4.072	0.616	%81.4	%82.9		كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات المتغير المستقل التوجه الريادي جاءت بمستوى تحقق كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4,072) وانحراف معياري (0,616) ودرجة تحقق (81,4%) وهذا يعني أن مستوى تحقق

التوجه الريادي في الجامعات اليمنية محل الدراسة كبيرة، وأن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة كبيرة على جميع الأبعاد التي تحدد التوجه الريادي، كما أن مستوى التحقق للتوجه الريادي لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة (95%) تتراوح بين (79.9%) و(82.9%) وهما تشيران إلى نسبة تحقق كبيرة في مجتمع الدراسة، كما يتضح أيضاً أن بعد الإبداعية جاء في المرتبة الأولى بأكبر درجة تحقق يعني أن مجتمع الدراسة يوافق على بعد الإبداعية بمستوى كبير ومرتفع، وجاء بُعد الاستباقية في المرتبة الثانية وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة موافق على تحقق بُعد الاستباقية من أبعاد التوجه الريادي بشكل كبير وفي المرتبة الثانية بعد الإبداعية، وفي المرتبة الثالثة حصل بعد الاستقلالية المرتبة الثالثة، وحصل بُعد الهجومية التنافسية على مستوى تحقق مرتفع وفي المرتبة الرابعة، جاء بعد تبني المخاطرة في المرتبة الخامسة والأخيرة.

مستوى تحقق المتغير التابع بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة:

جدول (5): يبين خلاصة نتائج متغير الدراسة التابع بناء المنظمة المتعلمة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	تقدير مدى التحقق لدى الدرجة	الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	التفكير النظامي	4.140	0.667	%82.8	%84.4	%81.2	كبيرة
2	التميز الذاتي	4.178	0.635	%83.6	%85.1	%82.0	كبيرة
3	النماذج الذهنية	4.160	0.585	%83.2	%84.6	%81.8	كبيرة
4	الرؤية المشتركة	4.199	0.598	%83.9	%85.4	%82.5	كبيرة
5	العمل الجماعي	4.291	0.656	%85.8	%87.4	%84.2	كبيرة جداً

بناء المنظمة المتعلمة 4.193 0.567 %83.9 %85.2 %82.5 كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير التابع بناء المنظمة المتعلمة جاءت بمستوى تحقق كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4،193) والانحراف المعياري (0،567) ودرجة تحقق (9،83%)، وهذا يعني أن مستوى تحقق بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة كبيرة، وأن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة كبيرة على جميع الأبعاد التي تحدد بناء المنظمات المتعلمة (التفكير النظمي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، العمل الجماعي).

كما يتضح أيضاً من الجدول أن بعد (العمل الجماعي) جاء في المرتبة الأولى بأكبر درجة تحقق من بين بقية الأبعاد وجاء بعد (الرؤية المشتركة) في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (التميز الذاتي) وحصل بعد (النماذج الذهنية) على المرتبة الرابعة وهذا يعني أن الجامعات اليمنية محل الدراسة توافق بدرجة كبيرة على بناء المنظمات المتعلمة حسب بعد النماذج الذهنية بعد التميز الذاتي، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد (التفكير النظمي).

اختبار فرضيات الدراسة:

عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي نصت على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (6): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة	0.849	0.721	670.625	*0.000	0.849	25.896	*0.000

في الجامعات اليمينية محل الدراسة

يتضح من الجدول (6) أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن (التوجه الريادي) بشكل عام يفسر ما نسبته (0,721) من التباين أو التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات اليمينية محل الدراسة، مما يشير إلى أن (1,72%) من مستوى بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج من ممارسات (التوجه الريادي) المطبقة في هذه الجامعات، بينما (9,27%) من مستوى بناء المنظمات المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.849)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون محاولة لزيادة تحقيق ممارسات التوجه الريادي بدرجة واحدة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمينية محل الدراسة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (84.9%) في مستوى بناء المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (670,625) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.877).

وبذلك نثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، وبالتالي نثبت الفرضية الرئيسية الأولى. وقد تفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداعية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (7): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

نص العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداعية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.	0.751	0.565	337.170	*0.000	0.751	18.362	*0.000

يتضح من الجدول (7) أن معامل التحديد R2 يشير إلى أن (الإبداعية) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.565) من التباين أو التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات اليمنية محل الدراسة، مما يشير إلى أن (56.5%) من مستوى بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج من ممارسات بعد الإبداعية المطبقة في هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.751)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون محاولة زيادة تحقيق ممارسات بعد الإبداعية بدرجة واحدة من قبل العاملين في الجامعات اليمنية محل الدراسة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (75.1%) في مستوى بناء المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (337.170) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.877).

بالتالي نثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداعية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (8): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.	0.725	0.525	287.845	*0.000	0.725	16.966	*0.000

يتضح من الجدول (8) أن معامل التحديد R2 يشير إلى أن (الاستباقية) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.525) من التباين أو التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات اليمنية محل الدراسة، مما يشير إلى أن (52.5%) من مستوى بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج من ممارسات بُعد الاستباقية المطبقة في هذه الجامعات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.725)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق ممارسات بُعد الاستباقية بدرجة واحدة من قبل العاملين في الجامعات اليمنية محل الدراسة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (72.5%) في مستوى بناء المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (287.845) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.877).

بالتالي نثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة، وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المخاطرة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (9): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المخاطرة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة.	0.775	0.601	391.910	*0.000	0.775	19.797	*0.000

يتضح من الجدول (9) أن معامل التحديد R2 يشير إلى أن (تبني المخاطرة) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.601) من التباين أو التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات اليمينية محل الدراسة. مما يشير إلى أن (60.1%) من مستوى بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج من ممارسات بعد تبني المخاطرة المطبقة في هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.775)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق ممارسات بعد تبني المخاطرة بدرجة واحدة من قبل العاملين في الجامعات اليمينية محل الدراسة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (77.5%) في مستوى بناء المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (391.910) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.877).

بالتالي نثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المخاطرة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهجومية التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة"، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (10): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة.	0.726	0.528	290.431	*0.000	0.726	17.042	*0.000

يتضح من الجدول (10) أن معامل التحديد R2 يشير إلى أن (الهجومية التنافسية) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.528) من التباين أو التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات اليمينية محل الدراسة، مما يشير إلى أن (52.8%) من مستوى بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج من ممارسات بُعد الهجومية التنافسية المطبقة في هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.726)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق ممارسات بُعد الهجومية التنافسية بدرجة واحدة من قبل العاملين في الجامعات اليمينية محل الدراسة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (72.6%) في مستوى بناء المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (290.431) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.877)، بالتالي نثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهجومية التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (11): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص العلاقة	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة.	0.777	0.604	396.431	*0.000	0.777	19.911	*0.000

يتضح من الجدول (11) أن معامل التحديد R2 يشير إلى أن (الاستقلالية) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.604) من التباين أو التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات اليمنية محل الدراسة، مما يشير إلى أن (60.4%) من مستوى بناء المنظمة المتعلمة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج من ممارسات بعد الاستقلالية المطبقة في هذه الجامعات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.777)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق ممارسات بعد الاستقلالية بدرجة واحدة من قبل العاملين في الجامعات اليمنية محل الدراسة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (77.7%) في مستوى بناء المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (396.431) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.877)، بالتالي نثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: -

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التوجه الريادي تعزى إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين (الجامعة، الدرجة العلمية،

سنوات الخدمة) في الجامعات اليمنية محل الدراسة".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية الرئيسية الثانية لمتغير (الجامعة)

جدول (12) يبين نتائج اختبار شيفيه Scheffe للفرضية الخامسة حسب متغير الجامعة

المتغير	الجامعة	المتوسط	درجة التحقق	مستوى الدلالة عند 0.05
التوجه الريادي	عدن	4.418	%88.4	*0.000
	العلوم والتكنولوجيا	3.817	%76.3	*0.000
بناء المنظمة المتعلمة	عدن	4.493	%89.9	*0.000
	العلوم والتكنولوجيا	3.895	%77.9	*0.000

يتضح من الجدول (12) أن النتائج أظهرت فروق ذات دلالة احصائية في التوجه الريادي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن بمتوسط (4.418) ودرجة تحقق (%88.4) وبين أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا بمتوسط (3.817) ودرجة تحقق (%76.3) بمستوى دلالة أقل من (0,05)، حيث جاء بمستوى (0.000)، وهذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تسير لصالح جامعة عدن، وقد يعزى السبب في ذلك الى عراقة جامعة عدن وخبراتها المتراكمة والتي تعتبر أقدم جامعة يمنية، اضافة الى توجيهها لتبني رؤية إستراتيجية حديثة قائمة على الرؤية الإستراتيجية للمجلس الأعلى للتعليم باليمن والتي أعلنت في عام 2015م عنها شجعت من خلالها أعضاء هيئة التدريس فيها وكذلك العاملين على الإبداع والابتكار في أدائهم الإستراتيجي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية متغير الدرجة العلمية: -

جدول (13) يبين نتائج اختبار شيفيه Scheffe حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير	الدرجة	المتوسط	درجة	مستوى الدلالة عند 0.05
العلمية	الحسابي	التحقق	أستاذ	أستاذ
			مدرس	مساعد
			مشارك	مساعد

0.670	0.986	0.748	%82.3	4.117	أستاذ	التوجه الريادي
*0.046	0.808	0.748	%86.1	4.306	أستاذ مشارك	
0.098		0.808	0.986	%83.4	4.168	أستاذ مساعد
	0.098	*0.046	0.670	%79.1	3.954	مدرس
0.390	0.999	0.956	%85.9	4.294	أستاذ	بناء المنظمة المتعلمة
*0.041	0.863	0.956	%87.7	4.383	أستاذ مشارك	
0.129		0.863	0.999	%85.4	4.272	أستاذ مساعد
	0.129	*0.041	0.390	%81.7	4.084	مدرس

يتضح من الجدو (13) أن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث ظهرت هذه الفروق بين فئة الأساتذة المشاركين بمتوسط (4.383) ودرجة تحقق (%87.7) وبين فئة المدرسين بمتوسط (4.084) ودرجة تحقق (%81.7) حيث تشير هذه الفروق لصالح فئة الأساتذة المشاركين لأنهم يشيرون إلى تحقق ممارسات بناء المنظمة المتعلمة بدرجة أكبر من فئة المدرسين. وهذا الفرق قد يكون عائد بسبب.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية متغير سنوات الخدمة

جدول (14) يبين نتائج اختبار شيفيه Scheffe حسب متغير سنوات الخدمة:

المتغير	سنوات الخدمة	المتوسط	درجة	مستوى الدلالة عند 0.05
		الحسابي	التحقق	
		أقل من 5	من 5	من 10
		من 5	من 10	من 15
		سنوات 10	سنوات 15	سنوات 15 فأكثر
		سنوات		

التوجه	أقل من 5 سنوات	4.158	%83.2	0.751	0.503	0.836
الريادي	من 5 وأقل من 10 سنوات	4.046	%80.9	0.751	*0.036	0.186
	من 10 وأقل من 15 سنة	4.316	%86.3	0.503	*0.036	0.943
	من 15 سنة فأكثر	4.257	%85.1	0.836	0.186	0.943
بناء	أقل من 5 سنوات	4.158	%83.2	0.751	0.503	0.836
المنظمة	من 5 وأقل من 10 سنوات	4.046	%80.9	0.751	*0.036	0.186
المتعلمة	من 10 وأقل من 15 سنة	4.316	%86.3	0.503	*0.036	0.943
	من 15 سنة فأكثر	4.257	%85.1	0.836	0.186	0.943

يتضح من الجدول (14) أن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث ظهرت هذه الفروق بين فئة أصحاب سنوات الخدمة (من 5 وأقل من 10 سنوات) بمتوسط (4.046) ودرجة تحقق (%80.9) وبين فئة أصحاب سنوات الخدمة (من 10 وأقل من 15 سنة) بمتوسط (4.316) ودرجة تحقق (%86.3) بمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.036)، حيث تفسر هذه الفروق لصالح فئة أصحاب سنوات الخدمة (من 10 وأقل من 15 سنة) لأنهم يشيرون إلى تحقق ممارسات بناء المنظمة المتعلمة بدرجة أكبر من فئة أصحاب سنوات الخدمة (من 5 وأقل من 10 سنوات)، وقد يعود السبب إلى أن أصحاب سنوات الخدمة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، لديهم خبرات علمية وعملية أكثر من الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، إضافة إلى قربهم من القيادات العليا من خلال توليهم لبعض المناصب الإدارية والتي تجعلهم أكثر معرفة بالواقع ونظرتهم الشمولية لجامعاتهم.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق المتغير المستقل التوجه الريادي في الجامعات اليمينية محل الدراسة، جاء بمستوى كبير بشكل عام، كما أظهرت تحققه على مستوى كل بعد بدرجة كبيرة كذلك، بمتوسط حسابي (4,072) وانحراف معياري (0,616) وبنسبة تحقق (81,4%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى تحقق التوجه

الريادي في الجامعات اليمينية محل الدراسة يتراوح بين (82,9%) و(79,9%) حيث حصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى من بين أبعاد التوجه الريادي في الجامعات اليمينية، ثم بُعد الاستباقية، ثم بُعد الاستقلالية، ثم بُعد الهجومية التنافسية، والبعد الأخير جاء بُعد تبني المخاطرة.

وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة كبيرة على تحقق التوجه الريادي بأبعاده الخمسة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، ودلت على أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة كبيرة على تواجد وأهمية بعد الإبداعية في تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمينية محل الدراسة بدرجة أكبر من بقية الأبعاد، ولأهمية الكبيرة للمتغير المستقل التوجه الريادي للجامعات اليمينية في قيادة أعمالها.

- وتفسر هذه النتيجة أن الجامعات اليمينية محل الدراسة لديها توجه ريادي بنسبة كبيرة من خلال ممارساتها الريادية المتمثلة في تنمية والاهتمام بالأبداع والابتكار في توجهاتها وأنشطتها وعملياتها، وتقردها ببعض الأنشطة، واستباقيتها لإدخال بعض التخصصات والأقسام الحديثة، إضافة إلى تبنيها للمخاطرة المحسوبة، إلا أنه ومن خلال استقصاء الباحث لجزء من مجتمع الدراسة تبين أنهم لم يمارسوا هذه الأبعاد تحت مفهوم التوجه الريادي، وإنما يمارسونه كإستراتيجية تنظيمية تسعى من خلاله إلى التفوق التنافسي والتميز التنظيمي لتحسن أدائهم، وأن التوجه الريادي المتحقق في الجامعات اليمينية محل الدراسة يمثل إستراتيجية تتطلبها الجامعات اليمينية لتتطلق من خلاله إلى تبني مفاهيم ونماذج إدارية حديثة يساعدها في النهوض والتغلب على معوقات تنافسها مع جامعات الدول المتقدمة لتواكب التطورات والتغيرات العالمية في شتى مناحي الحياة، وتسهم بفعالية في التنمية الشاملة للبلاد من خلال الدور الريادي الذي سنقوم به إذا ما تبنت مثل هذه التوجهات الريادية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق المتغير التابع بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة جاء بشكل عام بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,193) والانحراف المعياري (0,567) ودرجة تحقق (83,9%)، كما أظهرت النتائج أن درجة تحقق بناء المنظمة المتعلمة على مستوى كل بعد جاء بدرجة كبيرة أيضاً، مع اختلاف في مستوى تحققها، حيث جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى كأكبر درجة تحقق من بين بقية الأبعاد، يليه بعد الرؤية المشتركة ثم بعد التميز الذاتي ثم النماذج الذهنية في المرتبة الرابعة وأخيراً بعد التفكير النظمي، وتراوحت نسبة تحققها عند درجة ثقة 95% بين (82,5%) و(85,2%) وهذا يعني أن نسبة تحقق المتغير التابع بناء المنظمات المتعلمة كبيرة.

وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمينية محل الدراسة يرون أنه بالإمكان بناء الجامعات اليمينية في مستواها الكلي وفي مختلف كلياتها وأقسامها كمنظمات متعلمة وأن مقومات ذلك متوافر بدرجة كبيرة، وأن هناك امكانية لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في الجامعات محل الدراسة، والذي يعد من النماذج الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تطوير مؤسسات التعليم العالي كما أظهرته الدراسات السابقة، وأن أكبر أبعاد المنظمة المتعلمة تحقّقاً هو العمل الجماعي، والذي يتم من خلاله تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق ما يتطلعون لتحقيقه، وهذا ما يتم في الجامعات حيث تمثل الكلية في اطار الجامعة وحدة العمل فيها، وتمثل الأقسام العلمية وحدة العمل التنفيذية في اطار كل كلية، يتبادل فيها أعضاء القسم العلمي خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم فيما بينهم لتكوين ما يسمى برأس المال الاجتماعي، ويتحقق التعلم التنظيمي فيما بينهم، والذي يؤدي بدوره إلى أن تصبح الجامعة غنية بالخبرات والمعارف المتكررة والمتنوعة، وبالتالي يصبح العمل الجماعي، البعد الأساسي لبناء الجامعات المتعلمة لهذه الاعتبارات.

مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

- نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة"، وتفرعت منها خمسة فرضيات فرعية بناء على أبعاد التوجه الريادي الخمسة (الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة والاستقلالية والهجومية التنافسية)، وتسعى هذه الفرضية لتحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة والذي نص على (اختبار أثر التوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، حيث توصلت وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، وأن زيادة التوجه الريادي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (84,9%) في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، كما أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية وجود أثر ايجابي لأبعاد التوجه الريادي، الإبداعية والاستباقية و تبني المخاطرة والاستقلالية والهجومية التنافسية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، وأن زيادة ممارسات أي من الابعاد بدرجة واحدة في الجامعات اليمينية محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في بناء الجامعة المتعلمة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في الجامعات اليمينية محل الدراسة عندما تتبنى التوجه الريادي كإستراتيجية تنتهجها قياداتها، فإن ذلك سيؤثر ايجاباً في بنا الجامعات كمنظمات متعلمة، وأن قيادة الجامعة التي يكون

لديها توجه ريادي من خلال الإبداعية والاستقلالية والاستباقية وتبني المخاطرة سيجعل من الجامعة ذات رؤية ريادية تؤثر في بناء الجامعة المتعلمة على القائمة على التعلم التنظيمي وتبادل المعارف والمهارات والخبرات، واعتماد التفكير النظمي الشمولي برؤية مشتركة وعمل جماعي، والذي ستحقق من خلاله التميز التنظيمي والأكاديمي محلياً وأقليمياً، كما أن المنظمة المتعلمة تعتبر أحد مداخل التغيير الذي يحقق للجامعة التفوق التنافسي والتميز التنظيمي، وأن التحول إلى نموذج المنظمة المتعلمة له علاقة إيجابية في إرتفاع مستوى الأداء في الجامعات وتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز وزيادة القدرة التنافسية.

- نصت هذه الفرضية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التوجه الريادي في بناء المنظمات المتعلمة تعزى الى الخصائص الشخصية للمبحوثين (الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة) في الجامعات اليمينية محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية حسب (الجامعة والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة).

وأن هناك أثر للتوجه الريادي حسب نوع الجامعة حيث كان الأثر الأكبر لجامعة عدن وذلك يعزى لعراقة جامعة عدن وخبراتها المتراكمة والتي تعتبر أقدم جامعة يمنية، إضافة الى توجهها لتبني رؤية إستراتيجية حديثة قائمة على الرؤية الإستراتيجية للمجلس الأعلى للتعليم باليمن والتي أعلنت في عام 2015م عنها شجعت من خلالها أعضاء هيئة التدريس فيها وكذلك العاملين على الإبداع والابتكار في أدائهم الإستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن الأثر الأكبر لفئة الأساتذة المشاركين لأنهم يشيرون إلى تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمينية المبحوثة، وهذا الفرق قد يكون عائد الى المستوى العلمي الذي يتمتع به الأستاذ المشارك، ومستوى المعرفة التي يمتلكها، إضافة الى أن أغلب منهم في مناصب قيادية في الجامعات اليمينية المبحوثة هم من فئة أستاذ مشارك حسب استقصاء أجراه الباحث، ما جعلهم يدركوا تحقق التوجه الريادي أكثر من غيرهم.

الاستنتاجات:

مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمينية محل الدراسة عالٍ وفي جميع أبعاده، ما يعني أن لدى قيادة الجامعات اليمينية محل الدراسة اهتمام عالي بالتوجه الريادي، وكان مستوى واقع توافر أبعاده مرتبه على التوالي من الأعلى إلى الأدنى، الإبداعية فالاستباقية والاستقلالية والهجومية التنافسية وتبني المخاطرة.

أكبر أبعاد التوجه الريادي ممارسة في الجامعات اليمينية محل الدراسة هو بعد الإبداعية، وأقلها تبني المخاطرة. يوجد لدى الجامعات اليمينية محل الدراسة قصور في قدرتها على تلبية حاجات ورغبات عملائها من (الطلبة واصحاب الأعمال بالسوق) المتزايدة والمتغيرة باستمرار.

تعتبر قيادة الجامعات اليمينية محل الدراسة تحمل المخاطرة بأنها سمة ايجابية لعمل ما رأته جيداً بحسب توقعاتها.

يوجد قصور لدى الجامعات اليمينية محل الدراسة في قبولها للمبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.

يوجد لدى الجامعات اليمينية محل الدراسة قصور في تخصيص أموال كافية للبحث والتطوير لتحقيق أهدافها في تطوير مخرجات تعليمية نوعية وتنافسية.

وجد مستوى تحقق عالٍ لبعدها بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، وكان أعلى بعد تحقق هو العمل الجماعي ثم الرؤية المشتركة فالتميز الذاتي، والنماذج الذهنية فالتفكير النظامي، مرتبه على التوالي تنازلياً.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة، وان علاقه الأثر الإيجابي الأعلى لبعده الاستقلالية في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات اليمينية محل الدراسة مقابلة بالأثر الإيجابي لأبعاد التوجه الريادي الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التوجه الريادي تعزى لخاصية (نوع الجامعة، والدرجة العلمية وسنوات الخدمة).

التوصيات:

اهتمام الجامعات اليمينية بالتوجه الريادي بأبعاده الخمسة (الإبداعية والاستباقية والهجومية التنافسية والاستقلالية وتبني المخاطرة) كتركيز حاسم في قيادة الأعمال في مجال التعليم العالي ووظائفه التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع.

ضرورة توفير الجامعات اليمنية الدعم المناسب لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الإبداعية، لتعزيز مستوى الإبداعية فيها. زيادة تخصيص الجامعة لأموال كافية للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها في تطوير مخرجات تعليمية نوعية. إعطاء الجامعات اليمنية أعضاء هيئة التدريس الحرية والاستقلالية لاتخاذ قرارات من تلقاء أنفسهم في كيفية التوجه نحو القيام بأعمالهم.

دعم قيادة الوحدة او القسم العلمي في الجامعات اليمنية لجهود التمكين باستمرار لتحسين الأداء. التوجه نحو بناء الجامعات اليمنية كمنظمات متعلمة، من خلال زيادة مستويات التفكير النظمي فالنماذج الذهنية فالتميز الذاتي والرؤية المشتركة والعمل الجماعي على التوالي. ضرورة أن يمتلك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، رؤية ذاتية طموحة يسعون لتحقيقها وتزيد من تميزهم الذاتي.

المقترحات

يقترح الباحث على مجلس الاعتماد الأكاديمي ووزارة التعليم العالي تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة على الجامعات اليمنية لما له من أثر بالغ في تطوير أداء الجامعات اليمنية وتميز مخرجاتها. دراسة أثر توسط التمكين النفسي في العلاقة بين التوجه الريادي وبناء المنظمات المتعلمة.

المراجع

الكتب:

أبو النصر، مدحت محمد (2009)، قيادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة.

الخوري، على محمد وآخرون (2015)، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية- القاهرة - جمهورية مصر العربية.

الدراسات والأبحاث:

أبو حشيش، بسام محمد ومرتجي، زكي رمزي (2011)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 19، (1).

أبو خضير، ايمان سعود (2007)، إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه (غير منشوره)، جامعة الملك سعود، الرياض.

أبو عفش، مؤيد على (2014)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

التميمي، رأفت عواد موسى (2016)، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الاعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18، (2).

الحارثي، سعود بن عبد الجبار بن هويدي (2013)، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة، تصور مقترح، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

الحدراوي، حامد كريم والكلابي أمير نعمة مخيف (2013)، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمة السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15، (1).

الحواجرة، كامل (2010)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6، (1).

الرفاعي، محمد نايف محمد والشباب، أحمد محمد سعيد حسن والروابدة، محمد علي (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9، (1).

الساير، عمر ياسين محمد (2017)، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، جامعة الموصل، العراق.

السلطاني، على عصام لطيف (2011)، التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي، دراسة تحليلية في جامعة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القادسية.

الشمري، محمد بن عايد سعود (2014)، تطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة "تصور مقترح"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

الشواهين، ابراهيم فلاح ابراهيم (2017)، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن.

الطائف، محمد أحمد (2016)، أثر القيادة التحويلية والتمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2014)، المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية من وجهة نظرهم، مجلة الدراسات الاجتماعية، (14).

العربي، شريف عبد المعطي والقشلان، أحمد حسن (2009)، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لجودة التعليم الجامعي، 2، (3).

العزاوي، شفاء محمد على ومحسن، زيد حضير (2017)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (18).

العزاوي، فراس رحيم يونس (2015)، تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21، (86).

العنزي، أحمد سلامة (2016)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، 28، (1).

الكرعاوي، مريم ابراهيم حمود والعطوي، مهند حميد ياسر (2014)، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8، (31).

الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود، وكفاية محمد طه عبد الله (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5، (1).

المختار، جمال عبد الله مخلف وإسماعيل عواطف يونس (2018)، مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمة العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى.

المناصرة، إكسمري عامر (2008) أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

النسور، أسماء سالم (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

النعمي، محمد عبد العال والمومني، هنادة ماجد، والشغري، رضوان (2016)، أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية، للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (48).

بأسردة، توفيق سريع (2011)، دور تقانة إدارة المعرفة في ايجاد منظمة متعلمة، دراسة حالة جامعة عدن، مجلة العلوم الإدارية، (3).

بن زرع، سوسن بنت محمد (2014)، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3، (9).

بن سهلة، صباح (2016)، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم تسيير المنظمات، الجزائر.

بني هاني، جهاد صياح (2007)، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3، (4).

جلاب، إحسان دهش (2016)، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16، (2).

حسانين، جاد الرب عبدالسميع (2011)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

حسين، ليث سعد الله (2006)، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الموصل، (13).

حسين، ميسون على (2013)، الريادة في منظمات الأعمال بالإشارة إلى تجربة بعض الدول، بحث نظري، مجلة بابل/ العلوم الإنسانية، 21، (2).

خضر، ضحى حيدر (2008)، تطوير نموذج لممارسات مجالات المنظمة المتعلمة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأردن.

خليف، سلطان أحمد وجميل، خالد محمد (2015)، الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21، (86).

خيرة، عيشوش (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة

مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.

درادكة، أمجد محمود محمد (2015)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي الأول «التربية آفاق مستقبلية»، جامعة الباحة، من (12-15) ابريل، السعودية.

ربي، رشيد عبد الرحمن؛ وآخرون (2013)، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة الجامعة الخليجية، (315).

رشيد، فضل عبد الرضا والسلطاني، علي عصام (2013)، التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي :دراسة تحليليه لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، 3، (5).

صابرينة، حمال (2011)، تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، بحث ماجستير (غير منشور)، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.

عبابنة، صالح احمد (2007)، المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة، الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأردن.

عتيق، خالد سعيد (2007)، دلالات إمكانية تطبيق الصيغة العربية لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية اليمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، من جامعة تكنولوجي مارا، ماليزيا.

عيشوش، خيرة وعلاوي، نصيرة (2011)، دور المنظمة المتعلمة في إدارة الإبداع، المؤتمر الدولي حول الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر الجزائر.

فضل، رنا سالم صالح (2017)، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء والتميز الجامعي "دراسة حالة على جامعة عدن"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، من جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

قهوجي، أحمد وبدر، لما (2014)، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مدينة دمشق شركتي الاتصال الخلوية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 63، (6).

كامل، سهاد برقي وحسن، هدى هادي (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء، العراق.

متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن (2017)، دور التوجه الريادي في إصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، مجلة المنتبي للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7، (3).

مصطفى، عبد اللطيف وبن سانية، عبد الرحمن (2010)، الجامعة بين فجوت التعلم ورهانات الأداء، نظرة إلى الواقع واستشراف المستقبل، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، (8).

الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

الملتقى الدولي حول: المقاتلية: التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر (2010).

المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، محور التحول والتغيير في القطاع الحكومي، جامعة الملك سعود (2012).

المؤتمر الدولي حول الإستثمار في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر (2011) الجزائر.

(د) المراجع الأجنبية:

(2000) What is a Learning Organization. <http://pos.gmo.edo/> ، M،Addleson
home/perspectioe.ns.

of action ، D (1996) organization learning II: Theory،&Schon، C،Argyris
Massachusetts: Addison Wesley،،perspective

(2013) "The Effect of ، RushamiZien Bin، and Yusoff،، Hassan Saleh،Al–Dhaafri
Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial ،Total Quality Management
Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the
International Journal ،Organizational Excellence A Proposed Research Framework"
of Business Administration.

،Amélia Silveira (2016) The relations between entrepreneurial orientation
organizational learning and organizional performance of samall enterrises.

Edward ،Anders Ortenblad: Hand Book of Research on The Learning Organization
PP.22–25. ، U S A 2013. William Partt House، Inc،Elgar Publishing

، The Construct of the Learning Organization: Dimensions، (2004)،Baiyin Yang et al
، (1)، 15، human resource development Quarterl Y، and Validation،Measurement
32.

(2011) “The Influence of Corporate Environmental Ethics on ، Ching–Hsun،Chang
Journal of ،Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation
361–370، 104،Business Ethics

Cengage ، South–Western، R. (2010). New era of management. 9th ed،Daft
learning. Australia.

- ، (2010)، Yukiko، Takenouchi & Tanaka، Fauzul Mafasiya؛ Hirobumi،Fairoz
“Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale
34–46.، (3)،6، Asian Social Science،Enterprises of Hambantota District Sri Lanka”
- "Firm Resources& Entrepreneurial ،(2013)، Hauseand Jena.، Mario. &Heiko،Franco
Management ،Orientation as determinats for Collaborative Entrepreneurship"
. 683، (3)، 51،Decision
- Cultural ، K.M. (2013)، &Weaver، P.، Dickson، L.D.، Marino، P.M.،Kreiser
Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk
، (5)، 34،Taking and Proactiveness in SMEs. Entrepreneurship: Theory & Practice
959–983.
- M. (2002). Building the learning organization. 2nd ed. America: Davies–،Marquardt
Black.
- Rosli (2015) Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian ،Mahmood
majalat al'abyad almutawasit ،The Mediating Effect of Teamwork:Banks
(3). ،6، Rome–Italy ، MCSER Publishing،lileulum alaijtimaeia
<https://www.researchgate.net/publication/276458678>.
- Amin (2019) Mediation Effect of Organizational Learning on the ،Fanak&Rezaei
،Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance
Iran.،in the Agriculture Jihad Organization of West Azerbaijan Province
- Som، Hishamudin، Mohamad Nasir Saludin، Shukri Shuib (2010). Learning
organization elements as determinants of organizational performance of non–profit

organizations (NPOs)، in Singapore International NGO Journal ، 5، (5)، 117–128، June.

Menon, S.T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach." Applied Psychology, 50, (1), P153.



STARDOM UNIVERSITY

**STARDOM SCIENTIFIC JOURNAL OF
ECONOMY AND MANAGEMENT STUDIES**



— Stardom Scientific Journal of Economy and Management Studies —
Published quarterly by Stardom University
Volume 2 - 3rd issue 2024
International deposit number : ISSN 2980-3799