

## المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

### بكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم: دراسة ميدانية

إعداد

أ.م.د/ محمد سعيد عبد المطلب هلال

أ.م.د/ منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية- جامعة عين شمس

كلية التربية- جامعة الفيوم

### ملخص

تناول البحث الحالي المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم والعلاقة بينهما، وعرض البحث إطاراً -نظرياً- تناول المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة، ثم تناول البحث واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلتي التربية جامعة عين شمس والتربية جامعة الفيوم - نظرياً- وميدانياً، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٣٧) عضو هيئة تدريس (١٩٦ بكلية التربية عين شمس + ٤١ بكلية التربية جامعة الفيوم)، واستعان البحث الحالي كذلك بالمقابلة الشخصية مع قيادات الكليتين

وتوصل البحث لمجموعة من النتائج من أبرزها: وجود فروق دالة إحصائية بين درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وجود فروق دالة إحصائية بين درجات أفراد العينة وفقاً للجامعة (عين شمس - الفيوم) في كل أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للتخصص (تربوي - غير تربوي) في كل أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم في اتجاه التخصصات غير التربوية، ووجود تأثير دال إحصائي لمتغير سنوات الخبرة على تباين درجات أفراد العينة على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وعدم وجود أثر دال لمتغير الدرجة الجامعية على تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية

جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وتوصل البحث أخيراً إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وتدعيم العلاقة بينهما بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

**الكلمات المفتاحية:** المناعة التنظيمية- الريادة الاستراتيجية- الجينات التنظيمية- الذاكرة التنظيمية- التعلم التنظيمي.

**Organizational Immunity and Strategic Entrepreneurship  
at the faculties of education at Ain Shams University and Fayoum  
University: A field study**

**Dr. Mona Shaaban Othman**  
Assistant Professor of Educational  
Administration and Education Policy  
Faculty of Education - Fayoum  
University

**Dr. Mohamed Said Abdulmuttalib Helal**  
Assistant Professor of Educational  
Administration- Faculty of Education - Ain  
Shams University

**Abstract**

The current research dealt with Organizational Immunity and Strategic Entrepreneurship in the faculties of education at both Ain Shams University and Fayoum University and the relationship between them. The research presented a theoretical framework that dealt with organizational immunity and strategic entrepreneurship in contemporary universities, then the research addressed the reality of organizational immunity and strategic entrepreneurship in the faculties of education at both Ain Shams University and Fayoum University theoretically and in the field, the research adopted the descriptive method, and used the questionnaire as a research tool that was applied to a sample included (237) faculty members (196 at the Faculty of Education Ain Shams University + 41 at the Faculty of Education Fayoum University), the current research also used a personal interview with the leaders of both faculties.

The research reached a set of results, the most prominent of them are: the presence of statistically significant differences between the scores of sample members according to gender (males - females) in all dimensions and the total score on organizational immunity and strategic Entrepreneurship of the Faculties of Education, Ain Shams University and Fayoum University, the presence of statistically significant differences between the scores of sample members according to university (Ain Shams - Fayoum) in all dimensions of organizational immunity and strategic Entrepreneurship of the Faculties of Education, Ain Shams University and Fayoum University, the presence of statistically significant differences between the average scores of sample members according to specialization (educational- non-educational) in all dimensions of organizational immunity and strategic Entrepreneurship of the Faculties of Education, Ain Shams University and Fayoum University in the direction of non-educational specializations, the presence of a statistically significant effect of years of experience variable on the disparity of sample members' scores on organizational immunity and strategic Entrepreneurship of the Faculties of Education, Ain Shams University and Fayoum University, and the absence of a significant effect of the university degree variable on the disparity of sample members' scores in the dimensions and the total score of organizational immunity and strategic Entrepreneurship of the Faculties of Education, Ain Shams University and Fayoum University. The research finally reached a set of proposed procedures to enhance

*organizational immunity and strategic Entrepreneurship and consolidate the relationship between them at the Faculties of Education, Ain Shams University and Fayoum University.*

**Keywords:** *Organizational immunity - strategic Entrepreneurship - organizational genes - organizational memory - organizational learning.*

## المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

### بكلية التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم: دراسة ميدانية

إعداد

أ.م.د/ محمد سعيد عبد المطلب هلال

أ.م.د/ منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية- جامعة عين شمس

كلية التربية- جامعة الفيوم

### القسم الأول/ الإطار العام للبحث

#### المقدمة:

فرضت التغيرات المتسارعة والأزمات المتوالية، ومن أبرزها جائحة كوفيد-١٩ وما أعقبها من إغلاق عام تحدٍ قوي يجب مواجهته، مما يتطلب من المنظمات السعي نحو البحث عن مقومات إدارية دفاعية تحمي المنظمة، وتساعد على الاستمرار وتحسين قدرتها الإدارية في إدارة المواقف المختلفة، والأزمات غير المتوقعة، اتخاذ قرارات فعالة وناجحة.

" من هنا أخذ مفهوم نظم المناعة التنظيمية *Organizational Immunity* أهميته العلمية والعملية في مجال الإدارة، حيث تلعب المناعة التنظيمية دور جدار الحماية، والحاجز الرئيسي الذي يعمل على حماية المنظمة من الأخطار والتهديدات البيئية الخارجية". (مهدي، ٢٠٢٢، ٤)

وتعرف المناعة التنظيمية بأنها "هي الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هياكلها الداخلية، وذلك لتمثل مصدات الوقاية مما قد تتعرض له ومواردها البشرية والمادية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن تسبب للمنظمة الكثير من المشكلات، والتي قد تخرجها عن تحقيق أهدافها". (ميرو، ٢٠٢٢، ٣١٠)

وتعرف مناعة المنظمة بأنها: "قدرة المنظمة على امتلاك خصائص تنظيمية قادرة على حمايتها من الأخطار المحيطة بها داخلياً وخارجياً، وبالتالي قدرتها على تجنب الوقوع في الأزمات أو التقليل من آثارها في حال وقوعها". (الديراوي، ٢٠٢٢، ١٠٢)

وتعمل المناعة التنظيمية كدرع واقٍ يحمي المنظمة من أخطار البيئة الخارجية، واضطرابات البيئة الداخلية للمنظمة، البيئة الداخلية للمنظمة، وهي ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات، فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية

وتنفيذها داخل المنظمة؛ لمجابهة التحديات الخارجية، ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة ((Simmons,2013, 1137).

وتوجد مناعة المنظمة طوال الوقت، وتكون ممثلة في أفراد المنظمة، وأنظمتها وثقافتها وإجراءاتها وسياساتها وبرامجها، ويظهر تأثيرها في الحوادث الطارئة بشكل عفوي على شكل رد فعل. (شيرواني، ٢٠٢١، ٦١٤)

ومما سبق يمكن القول بأن المناعة التنظيمية بالنسبة للمنظمة بمثابة درع واق يحميها من أي أخطار أو تهديدات، وأنها تنطوي على مجموعة من الإجراءات والضوابط التي تقوم بها المنظمة لحماية ووقاية نفسها من الوقوع في الأزمات أو التقليل من آثارها في حال وقوعها أنياً، أو في المستقبل.

هذا وتعددت الآراء حول أبعاد المناعة التنظيمية، فالبعض يرى أن أبعاد المناعة هي: التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، والبعض الآخر يرى أن هذه الأبعاد تتمثل في: (Ameen&Mhaibes,2024,285)

- التعلم التنظيمي: ويشير إلى استخدام المنظمة لقدراتها في مجال المعرفة والمعلومات من أجل تغيير السلوكيات الموروثة وخلق معرفة ذات قيمة أعلى.
- الذاكرة التنظيمية: عملية مقصودة وموجهة تسعى المنظمات من خلالها إلى الحصول على المعلومات التاريخية والمعرفية والاحتفاظ بها واسترجاعها واستخدامها للأغراض والقرارات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
- الحمض النووي التنظيمي: هو اللبنة الأساسية أو الكود الجيني للمنظمة الذي يُظهر خصائصها وصفاتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى.

وبهذا أصبحت المناعة التنظيمية مطلباً رئيساً داخل مختلف المنظمات حالياً، وعلى رأس هذه المنظمات الجامعات؛ نتيجة التغيرات المستمرة والمعقدة في بيئة العمل الجامعي، فضلاً عن كثرة التحديات والأزمات التي تتعرض لها الجامعات، ولعل أبرزها في الوقت الراهن فيروس كورونا المستجد، والذي أثر بالسلب على كل دول العالم، الأمر الذي يحتم وجود استراتيجية مرنة تمكن الجامعات من التكيف مع المتغيرات المختلفة، وتساعد على الوقاية من الأزمات والتهديدات المختلفة، وتمكنها من استمرارية العمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هذا وتساعد الريادة الاستراتيجية *Strategic Entrepreneurship* المنظمات على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات ونماذج الأعمال، والتي قد تحمل مخاطر أو تعقيدات، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها، كما تساعد على تحديد الفرص الجديدة واستغلالها، ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمنظمات الأخرى، ومدى التطورات والتغيرات الحادثة فيها وكذلك المخاطر ذات الصلة . (Kay& Others, 2018,796)

والريادة الاستراتيجية هي: "عمل ريادي من منظور استراتيجي؛ لأن المنظمة تركز أيضًا على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية، وأخذ زمام المبادرة في تبني أفكار جديدة عن طريق الإبداع، ليس فقط القدرة على اكتشاف الفرص، ولكن أيضًا القدرة على تعظيم الفرص والإبداع، وامتلاك روح المخاطرة، والرؤية الواضحة، والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لزيادة القيمة وتعظيمها لتحقيق أهدافها". (الفتلاوي والشمري، ٢٠٢٢، ١٠)

"وتركز الريادة الاستراتيجية على دمج ممارسات البحث عن الفرص، وممارسات البحث عن الميزة التنافسية بشكل متكامل، وهي خلط ومزج بين مجالين: ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية بشكل متوازن؛ أي الدمج بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي". (عتريس، ٢٠٢٠، ٨٢٠)

وتبرز أهمية الريادة الاستراتيجية بسبب "أن ممارسات ريادة الأعمال تؤدي إلى تطوير قدرة المنظمة على تكوين توازن بين سلوكيات البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا (شريف ومهدي، ٢٠٢٣، ١٤٩)، "ويتمثل مفهوم الريادة الاستراتيجية في تحويل الأفكار إلى أنشطة ريادية تستند إلى منظور استراتيجي في ظل ظروف غير مؤكدة لتعظيم فرص ريادة الأعمال واكتساب مزايا تنافسية" (Mohutsiwa, 2012, 41) .

وتتعامل الريادة الإستراتيجية مع كيفية إنشاء المركز التنافسي للمنظمة، والحفاظ عليه، وهي عملية مستمرة تهتم في المقام الأول بأداء المنظمة من خلال ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات والأسواق لتحقيق مزايا تنافسية ضمن سياق بيئي معين، وبالتالي فإن هذا النهج يتطلب دمج عمليتي التفكير الريادي والتفكير الاستراتيجي في رؤية للمستقبل، وبذلك تسعى الريادة الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص المستقبلية في البيئة

المتغيرة وموارد المنظمة باستمرار وبين طرق استغلالها، بما يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمنظمة. (Gangwar, 2023, 457)

ومن ذلك يمكن القول بأن الريادة الاستراتيجية للجامعة/ الكلية تعمل على تمكين الجامعة من التعامل المرن والسريع مع أي تغيرات داخلية أو خارجية قد تحدث في محيطها، ووضع استراتيجيات تساعد الجامعة/ الكلية على استثمار الفرص المتاحة أمامها، وتبني الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتحويلها لأنشطة ريادية ومزايا تنافسية مستدامة تدعم المركز التنافسي للجامعة، وتحافظ عليه.

هذا وتبذل الجامعات المصرية جهوداً حثيثة في إطار بناء مناعتها التنظيمية وتعزيز ريادتها الاستراتيجية، ويتمثل ذلك في تضمين الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية غايات وأهداف استراتيجية تسعى لتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات وبناء نظام مناعي يساعد هذه الجامعات على تحقيق أهدافها، ويعزز من مكانتها وقدراتها التنافسية، ويتمثل اهتمام الدولة بتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، وما تمخض عنها من أهداف استراتيجية مثل: تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم من خلال الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي المصرية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ١٦٠)

وتتجلى عملية تعزيز الريادة الاستراتيجية في قدرة الجامعات على التنافس الدولي في مجال التعليم العالي والقدرة على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي **Ranking of higher education Institutions**؛ "باعتباره مقياساً لقدرتها على إنتاج المعرفة وجذب المواهب، وذا دلالة على التمكن في توظيف المعرفة ونشرها، كاقتماد جديد يتوكل مع التطور المعرفي العالمي، وهو ترتيب يعتمد على مؤشرات متعددة تختلف باختلاف الجهة المسؤولة عنه، والتي من بينها "جودة التعليم، وجودة هيئة التدريس وعدد جوائز نوبل أو غيرها من أوسمة المجالات المتخصصة التي نالتها، إضافة إلى إنتاجها من البحوث العلمية المنشورة، ومدى توظيف خريجها، وعدد الطلاب الأجانب بها، وغيرها من المؤشرات"، التي تصف القدرة التنافسية على وجه الدقة". (بدوي و مصطفى، ٢٠١٨، ٣٣١)

هذا وتولي كليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم اهتماماً بتعزيز مناعتها التنظيمية، وبناء ريادتها الاستراتيجية من خلال خططهما الاستراتيجية، وما تضمنتا عليه من



غايات وأهداف استراتيجية تساعد على ذلك، وتتمثل أبرز جهود كلتا الكليتين في اهتمامهما بعقد اتفاقيات تعاون علمي وبحثي مع جامعات ومراكز وجهات علمية متخصصة بما يمكنها من الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم السابقة، بما يعبر عن الذاكرة التنظيمية من خبرات تراكمية سابقة، وتوظيفها لخدمة توجهات الشراكة بكلتا الجامعتين، فضلاً عن التركيز على تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى مع العمل على استمرارية الحصول على الاعتماد من خلال الانتقال من الاعتماد المؤسسي إلى الاعتماد البرامجي، وتحقيق مستويات متقدمة في نشر البحوث العلمية.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية لتحسين وتطوير وتعزيز ريادتها الاستراتيجية، وبناء مناعتها التنظيمية، إلا أنه مازالت هناك بعض المعوقات التي تحول دون ذلك، والتي تنعكس بالضرورة على كليات التربية ومن بينها كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، والتي من أبرزها: ضعف التوجه الاستراتيجي وغياب وضوح الرؤية الجامعية، وضعف البيئات التمكينية والاجتماعية لتطبيق الفكر الريادي، وغياب الدور القيادي الداعم للتوجه الريادي، وضعف الإدارة الريادية المشجعة على التوجه الريادي في الجامعات المصرية، وضعف التوجه الريادي وانخفاض شروط وعوامل ريادة الأعمال في مصر، وغياب وجود استراتيجية واضحة وشاملة والتشريعات المحفزة للابتكار، والضعف الواضح في أداء الجامعات المصرية وتأخر ترتيبها بين الجامعات العربية والإفريقية والعالمية. (عتريس، ٢٠٢٠، ٨٦٨)

وتوصلت دراسة (هلال، ٢٠٢١، ٣١٣)، إلى مجموعة من المعوقات التي تشكل عائقاً أمام تعزيز الجامعات المصرية لريادتها الاستراتيجية وبناء نظامها المناعي ومن أبرز تلك المعوقات: مواجهة الإنفاق على التعليم العالي المصري للعديد من المشكلات المزمنة، والتي تؤثر في قدرته على تقديم خدمة تعليمية متميزة، ومحدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة، وبخاصة في ظل نمو النفقات العامة بنسبة أكبر من نمو الإيرادات العامة؛ مما يتسبب في عجز مالي متكرر في هذا الإطار، وافتقار المعامل للتجهيزات الحديثة، وغياب الشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل أسوار الجامعة وما يطبق من سياسات، وغلبة الشكلية والتطبيق الحرفي للوائح، والتعامل مع الروتين والبيروقراطية، ومركزية السلطة، وضعف برامج

التتمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وانخفاض جودة أداء عدد غير قليل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وضعف قدرة المؤسسة الجامعية المصرية على توفير المعلومات الضرورية السريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وضعف حماس إدارات الجامعات المصرية نحو التصنيفات العالمية؛ وذلك لما تحتاجه من دعم مالي كبير؛ حتى تستطيع أن توفر المعايير والمؤشرات التصنيفات العالمية، واقتصار تنافسية الجامعات المصرية على الأسواق المحلية فقط، دون أن تمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، ويتمثل ذلك في غياب تواجد فروع دولية للجامعات المصرية في دول أخرى.

وتوصلت كذلك دراسة (غبور، ٢٠١٩، ٩٨-٩٩)، ودراسة (زاهر، ٢٠١٨، ٨٠٢-٨٠٣) إلى مجموعة من المعوقات التي تشكل عائقاً أمام تعزيز الجامعات المصرية لريادتها الاستراتيجية وبناء نظامها المناعي ومن أبرزها: غياب الاهتمام بجودة الخدمات المنتجة، سواء المخرجات البحثية والخدمية، وضعف الإنتاج البحثي في الجامعات المصرية، وذلك لانشغال الباحثين في الجامعات بالعمل داخل قاعات الدراسة سواء أكانت داخل الجامعات الحكومية أم داخل الجامعات الخاصة لزيادة الدخل، ومعاناة قطاع البحث والتطوير من ضعف شديد؛ لوهن أداء النظام التعليمي والاعتماد المفرط على التكنولوجيا الجاهزة، وعدم التطوير، وضعف النشر الدولي للبحوث العلمية؛ وذلك لعدم كفاية الموارد المخصصة للباحث العلمي، وتدني مستوى البحوث العلمية، واعتماد البحوث على التمويل الذاتي للباحث، وتدني مستوى الأداء البحثي لبعض أعضاء هيئة التدريس، وشيوع أنماط من سوء السلوك غير العلمي، فضلاً عن هجرة النابغين بسبب الظروف المحلية ونقص الإمكانيات؛ وذلك للعمل لدى الجامعات العالمية التي توفر مستقبلاً أكاديمياً أفضل للنابغين، وزيادة رواتبهم لتمكينهم من الحياة الكريمة.

وأضافت دراسة (دياب، ٢٠٢٣، ٢٩٨) بعض المعوقات التي تحول دون تعزيز المناعة التنظيمية في الجامعات المصرية، والتي تمثلت في: تفتقر الجامعات المصرية إلى ثقافة تنظيمية تمكن قياداتها من تعزيز المناعة التنظيمية، ويوجد قصور في تعزيز الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ويرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية بها، ويوجد ضعف في تبني القيادات الجامعية للأفكار الجديدة والمبتكرة والعمل على تطبيقها مما ينعكس سلباً على المعرفة التنظيمية بها، ويوجد ضعف في الجامعة ودورها في دعم وتعزيز نظم

المناعة التنظيمية وافتقارها إلى الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي مما ينعكس سلبا على تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية.

وإضافة إلى كل ما سبق هناك معوقات تتمثل في عجز كليات التربية بالجامعات المصرية عن تحقيق هدفها الإستراتيجي الثاني في الإستراتيجية ذاتها، والذي نص على: "تعليم يتميز بإطار نظام مؤسسي، وكفاء، وعادل، ومستدام"، والذي تناولت مؤشرات أدائه أن "جميع كليات (التربية، والتربية النوعية، والتربية الرياضية، والتربية الفنية، ورياض الأطفال) معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم بنهاية عام ٢٠١٦، وعالميا بنهاية عام ٢٠٢٠. (وهو ما لم يتحقق)

هذا ونظراً لقلّة توافر التقارير والوثائق الرسمية والدراسات التي تناولت مظاهر المشكلة في كلٍ من الكليتين فإن ما ينسحب على الجامعات المصرية وكليات التربية يمكن أن ينسحب على كليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم، مع التأكيد على خصوصية كل كلية منهما، وظروفها واختلاف درجة تأثرها بمظاهر المشكلة.

**كيف يمكن تعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعتي عين**

**شمس والفيوم؟**

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس الفكرية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية والعلاقة بينهما في الكليات

المعاصرة من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة؟

٢- ما واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وعلاقتها بكليتي التربية جامعة عين

شمس وجامعة الفيوم؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية

جامعة عين شمس وجامعة الفيوم؟

**حدود البحث:**

تمثلت حدود البحث الراهن في الحدود التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي في إطاره النظري على تناول المناعة

التنظيمية والريادة الاستراتيجية بالجامعات من منظور الأدبيات الإدارية التربوية

المعاصرة من حيث المحاور التالية:

■ يقتصر البحث فيما يتعلق بالمناعة التنظيمية على الأبعاد التالية: الذاكرة التنظيمية - الجينات التنظيمية- التعلم التنظيمي.

■ كما يقتصر البحث الحالي فيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية على الأبعاد التالية: الثقافة الريادية - القيادة الريادية- إدارة الموارد استراتيجياً؛ وذلك لأنها أكثر الأبعاد ارتباطاً بقدرة الجامعات على بناء مناعتها التنظيمية.

٢- الحدود البشرية: كما يقتصر البحث الحالي في دراسته الميدانية على:

◆ عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية بكليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم (عميد، وكيل- رئيس قسم- مدير وحدة ضمان الجودة)، وذلك من خلال المقابلة الشخصية.

◆ عينة ممثلة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بكليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم؛ وعددهم (٢٣٧) عضو هيئة تدريس (١٩٦ بكلية التربية عين شمس + ٤١ بكلية التربية جامعة الفيوم) من أصل ٦٩١ عضو هيئة تدريس (٥٧٠ بكلية التربية عين شمس + ١٢١ كلية التربية جامعة الفيوم)، وذلك بنسبة ٣٤.٣٪.

وذلك لرصد استجاباتهم حول واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتين، والمعوقات التي تواجهها.

٣- الحدود المكانية: طبقت مفردات البحث بكليتي التربية جامعة عين شمس - وجامعة الفيوم.

**أهداف البحث:**

يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الأسس الفكرية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية والعلاقة بينهما في الكليات المعاصرة من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة.

٢- الوقوف على واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

٣- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

**أهمية البحث:**

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، والذي يتمثل في بناء نظام مناعي يمكن الكليات والجامعات من مواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات المحيطة، فضلاً عن تعزيز قدراتها التنافسية بما يمكنها من تحقيق ريادة استراتيجية بين نظيراتها من الكليات.
- مساندة الجهود الحالية لتطوير كليات التربية بالجامعات المصرية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المتسارعة وتحقيق مكانة استراتيجية مرموقة.
- قد تفيد نتائج البحث الحالي كليات التربية في وضع خطة استراتيجية مقترحة لبناء المناعة التنظيمية وتعزيز الريادة الاستراتيجية بكليات التربية بالجامعات المصرية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستويات أداء العاملين بالكليات، ومن ثم أداء الكليات ككل وتحقيق أهدافها.
- قد يسهم البحث الحالي في إثراء المكتبة التربوية العربية ببحث يربط ما بين الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية ومناعتها التنظيمية، حيث إن هناك ندرة في هذه البحوث - على حد علم الباحثان.

**الدراسات السابقة:**

تم تصنيف الدراسات السابقة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وفقاً لثلاثة محاور أساسية، الأول: دراسات تتعلق بالمناعة التنظيمية في الجامعات، والثاني: دراسات تتعلق بالريادة التنظيمية، والثالث: دراسات تجمع بين المتغيرين، وفيما يلي تفصيل ذلك:

**أولاً: دراسات تتعلق بالمناعة التنظيمية في الجامعات:**

ويشمل هذا المحور الدراسات التالية:

- ١- دراسة (أحمد، ٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة في مصر لمستوى المناعة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (التعلم التنظيمي/ الذاكرة التنظيمية/ الحمض النووي التنظيمي) وبالتالي معرفة مستواه بشكل سليم بغرض تحسينه، والتعرف على درجة إدراك عينة الدراسة

لمستوى الصحة التنظيمية السائد بالجامعات الخاصة في مصر من خلال قياس أبعادها، وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض تحسينها، والتوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين إجمالي أبعاد المناعة التنظيمية وإجمالي أبعاد الصحة، وتقديم المقترحات وسبل العلاج لتعزيز مستوى المناعة التنظيمية وصولاً لزيادة مستوى الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام قائمة استقصاء ووجهت إلى عينة الدراسة والبالغ قوامها ٣٧٠ فرد، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد نظام المناعة التنظيمية على إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر، بمعنى أنه في حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى المناعة التنظيمية تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر.

٢- دراسة (Ali, 2024): هدفت الدراسة إلى البحث واختبار لاتجاه وقوة وأهمية العلاقة التأثيرية بين أنشطة التجديد الاستراتيجي والأنظمة المناعية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختبار نموذجي العلاقة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج بالاعتماد على عينة مكونة من (٢٤٦) من القيادات الجامعية ومساعدتهم في الجامعات الحكومية (AMOS V.25)، و(١١٧) من القيادات الجامعية ومساعدتهم في الجامعات الخاصة، وتم اختيار نموذجين لمقارنة العلاقات بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن أنشطة التجديد الاستراتيجي لها تأثير إيجابي معنوي على أنظمة المناعة التنظيمية في العينتين، فضلاً عن إجراء اختبار للنماذج المقارنة، وتوصلت كذلك إلى عدم وجود فروق في العلاقات بين المجتمعين.

٣- دراسة (Abunaser, Wajeha , and Al-housni, 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع منظومة المناعة التنظيمية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانَت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة مكونة من محورين، تضمن الأول (المناعة التنظيمية) بأبعادها الثلاثة وهي التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، والمحور الثاني (الولاء التنظيمي) بأبعاده الثلاثة وهي الولاء

التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي ال، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) عضو هيئة تدريس من مختلف أقسام الكلية خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٣، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي؛ فالمناعة التنظيمية العالية تعزز الولاء والانتماء، وبدوره، يؤدي الولاء التنظيمي إلى الالتزام والانخراط بشكل أعمق في أداء العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، وأن توافر المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يعد عاملاً رئيسياً يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي والاستمرارية، وأن وجود تنظيم جيد وواضح في الكلية يعمل على تحقيق الانسجام والتناغم بين أفراد المؤسسة يساعد في تعزيز المناعة التنظيمية، وأن الولاء التنظيمي يتأثر بهذه المناعة، حيث يشعر الأفراد بالانتماء والانفتاح والتفاني للكلية وأهدافها.

٤- دراسة (دياب، ٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء كلٍ من مدخل الحمض النووي التنظيمي، وخبرة جامعتي بكين الصينية وجامعة موسكو الروسية، بما يساهم في تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت لمجموعة من النتائج من أبرزها: ضعف دور الجامعة في دعم وتعزيز نظم المناعة التنظيمية وافتقارها إلى الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي مما ينعكس سلباً على تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية، وتقديم بعض الإجراءات المقترحة التي تستهدف تعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، وفي ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو للسعي نحو تعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي بالجامعات المصرية، وذلك بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري.

٥- دراسة (الحضرمي، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات القيادات الأكاديمية نحو درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر تلك الأبعاد في جامعتهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المركز القيادي، وتخصص الكلية). ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي؛ وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٢٠٠) قائد وقائدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الذاكرة التنظيمية من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، وكانت الدلالة لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المركز القيادي)، في بعدي (الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار) من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، وفي بعدي (الذاكرة التنظيمية، والمقارنات المرجعية) من محور المناعة التنظيمية المكتسبة.

٦- دراسة (حسن والظراونة وعشري، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات التسويق الداخلي بأبعادها (المنتج الداخلي، والسعر الداخلي، والتوزيع الداخلي، والترويج الداخلي)، على المناعة التنظيمية بأبعادها (الحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) وذلك بالتطبيق على العاملين في جامعة مؤته في الأردن (أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين الإداريين الحاليين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغ حجم العينة ٣٤٠ فرد من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين الإداريين الحاليين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد المناعة التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعر الداخلي والحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة بين التوزيع الداخلي والحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي والحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية.

٧- دراسة (حسن، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المناعة التنظيمية المكتسبة عبر أبعادها (التطعيم التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والمقارنة المرجعية) في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ببعديها ( استراتيجيات الترميز، وإستراتيجية الشخصنة )، وإيضاح العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة في تقليل مقاومة أعضاء المنظمة اتجاه التغيير وذلك بالاستجابة لمتطلبات



البيئة، وأجل تحقيق الدراسة لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها اعتمدت الدراسة الاستبانة ، وتم تطبيقها على العينة المكونة من (٤٥) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن المناعة التنظيمية المكتسبة عبر أبعادها ترتبط بعلاقة إيجابية في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ببعديها) استراتيجية الترميز ، واستراتيجية الشخصنة )، كما دلت النتائج على وجود تأثير ايجابي ومعنوي لإبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان من أهمها وجود علاقة ايجابية بين متغيراتها كما أثبتت أن تفعيل أبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة سيؤدي إلى تعزيز تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة .

#### ثانياً: دراسات تتعلق بالريادة الاستراتيجية في الجامعات:

ويشمل هذا المحور الدراسات التالية

١- دراسة (غانم، ٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة أهم معوقات تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٤٢) فرداً، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة متوسطة، واحتل بعد الرؤية الاستراتيجية الترتيب الأول، يليه بالترتيب الثاني بعد القيادة الريادية، وجاء بالترتيب الثالث بعد الإبداع الإداري، بينما جاء بعد الأداء المؤسسي بالترتيب الرابع والآخر، كمت توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة حول درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديدية، وكذلك أن درجة وجود معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة الحديدية جاءت بدرجة كبيرة.

٢- دراسة (Koyuncuoğlu, and Tekin, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي لريادة الأعمال في التعليم العالي، والكشف

عن المعرفة الموجودة حول أبعاد ريادة الأعمال والتوجه الاستراتيجي لريادة الأعمال، واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة النظرية للأدبيات، وتوصلت لمجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: أنه يجب على الجامعات إنشاء الآليات اللازمة لجمع البيانات داخل المؤسسة، وأن استخدام أنظمة ضمان الجودة في التنظيم الذاتي الأكاديمي التقليدي غير كافٍ، يجب أن يتم استيعاب أنظمة ضمان الجودة، والتي قد يتضمن بعضها بشكل طبيعي عناصر بيروقراطية، في مؤسسات التعليم العالي لضمان فعاليتها واستدامتها، و لمزيد من تطوير ثقافة الجودة في التعليم العالي، يجب إجراء تحليلات تجريبية، واعتماد ممارسات ومنهجيات مفيدة، وتشجيع تحسين الجودة ودمجها في السياق الشامل للثقافة التنظيمية.

٣- دراسة (بدوي وعزالدين، ٢٠٢٢): هدفت إلى توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات باعتباره مدخلا متطورا في تحسين أداء المنظمات المعاصرة من خلال استعراض الملامح العامة لهذا المدخل وأبعاده والعمليات المتضمنة فيه، ومتطلباته، وكذلك بعض الأسس النظرية للتصنيفات العالمية للجامعات ومؤشراتها، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بلغت (٥٧٢) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن أبعاد الريادة الاستراتيجية، والتي تتمثل في التفكير الريادي، الإبداع والابتكار، إدارة الموارد استراتيجيا، الميزة التنافسية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، وأخيرا استثمار الفرص، لها دور وأهمية كبيرة في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وقدمت الدراسة مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تساعد في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات.

٤- دراسة (ولي وحمد، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الادارية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعاده (التوظيف الأخضر، والتطوير والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء في أبعاد الريادة الاستراتيجية والمتمثلة في: تحمل

المخاطرة، والإبداع والابتكار، والقيادة الريادية، والاستباقية والمبادرة)، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٨٤) عضواً من أعضاء مجالس الكليات من إجمالي القادة في العينة المختارة من الجامعات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، على المستوى الكلي والجزئي، وكان الارتباط عاليًا بين التعويضات الخضراء وتحمل المخاطرة، في حين كان التأثير قويًا للتدريب والتطوير الأخضر في الريادة الاستراتيجية.

٥- دراسة (عتريس، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى البحث الحالي في كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانته بالاستبيان كأداة للدراسة، وبلغ عدد عينة البحث (٣٦٠) فرد، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية ككل والأداء التنافسي ولا يمكن تحسين الأداء التنافسي لأي جامعة إلا إذا تم تحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية أولاً، أن أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي كان لبعد الابتكار، ثم إدارة الموارد الاستراتيجية، ثم القيادة الريادية، وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الاداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

٦- دراسة (Kosasih and Others, 2019): هدفت الدراسة إلى استكشاف نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجي الذي تم تنفيذه في المؤسسات التعليمية وخاصة كليات الصيدلة في مدينة باندونغ لتحقيق جامعة ريادة الأعمال بدءاً من اتجاه السياسة المؤسسية، وتحليل العوامل التي تلعب دوراً، والمعوقات أمام التنفيذ والإنجاز، وقد استخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والنوعية والدراسات النظرية للحصول على نظرة عامة على تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية في كليات الصيدلة، وأظهرت نتائج الدراسة العديد من العقبات ونقاط الضعف في كليات الصيدلة في تنفيذ ريادة

الأعمال الاستراتيجية، بما في ذلك ضعف العقلية الريادية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية في إدارة الموارد، وهذا يتطلب تطبيق وتطوير نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية المناسب لاستخدامه في كليات الصيدلة في رؤية الفرص وزيادة القدرة التنافسية من خلال إدارة الموارد المتاحة.

٧- دراسة (Kozlov, 2018): هدفت الدراسة إلى المساعدة في حل المشكلة إذا تمكنت الجامعات التي تمتلك ريادة الأعمال الاستراتيجية فقط من التقدم بشكل كبير في ترتيبها العالمي، بينما يفشل معظم منافسيها، واستخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة على معهد لوزان الفيدرالي للبوليتكنيك من خلال هيكله المواد الخاصة بقصة نجاحه الموثقة جيداً لتقدمه في الترتيب العالمي من حيث أبعاد البناء، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: الدراسة أن الريادة الاستراتيجية هي المحفز والمحرك للابتكار الاستراتيجي، واكتساب القدرة التنافسية للجامعة الحديثة العهد من أجل تقدمها في التصنيفات العالمية، وأن الجامعة حديثة العهد التي تمتلك أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية لديها فرص أكبر للتقدم بشكل كبير في مواقع التصنيف العالمية الخاصة بها مقارنة بمنافسيها، وأن الكليات التي لديها عقلية ريادية هم أكثر قدرة على تحديد واستغلال الفرص الجديدة، وأن وجود أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحديثة العهد يعد أداة فعالة في استشعار الفرص التجارية في أكثر قطاعات السوق ربحية للبحث العلمي، وتنفيذ ابتكارها الاستراتيجي.

### ثالثاً: دراسات تجمع بين المتغيرين:

ويشمل هذا المحور الدراسات التالية

١- (دراسة برهم، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (٣٥٥) معلماً، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: أن درجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين يتحقق بدرجة مرتفعة، وأن درجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات

الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين يتحقق بدرجة مرتفعة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

٢- (دراسة العارضي، وحسن ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وزيادة الاهتمام بنظم المناعة التنظيمية بأبعادها ( الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) سيزيد من النجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والأهلية العراقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (٢٠٠) فرد، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: أن نظم المناعة التنظيمية لها دور إيجابي في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والأهلية العراقية، أن رؤية وتوجه الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية دور رئيسي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والأهلية العراقية.

٣- (دراسة شبات والمصري، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق البحث على عينة مكونة من (٣٩) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، وأن ٧٧٪ من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغير في الريادة الاستراتيجية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- ١- يتضح من عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية ما يلي:
- أن نظام المناعة التنظيمية يرتبط بعلاقة طردية مع أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات؛ بمعنى أنه في حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى المناعة التنظيمية تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات.

- أن أنشطة التجديد الاستراتيجي لها تأثير إيجابي معنوي على أنظمة المناعة التنظيمية في الجامعات.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي؛ فالمناعة التنظيمية العالية تعزز الولاء والانتماء، وبدوره، يؤدي الولاء التنظيمي إلى الالتزام والانخراط بشكل أعمق في أداء العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.
- أن توافر المناعة التنظيمية والولاء التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يعد عاملاً رئيسياً يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي والاستمرارية.
- أن وجود تنظيم جيد وواضح في الكلية يعمل على تحقيق الانسجام والتناغم بين أفراد المؤسسة يساعد في تعزيز المناعة التنظيمية.
- أن هناك ضعف في دور الجامعة في دعم وتعزيز نظم المناعة التنظيمية وافتقارها إلى الذاكرة والمعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي مما ينعكس سلباً على تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية.
- أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات التسويق الداخلي (السعر - والتوزيع) وأبعاد المناعة التنظيمية (الحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية).
- أن المناعة التنظيمية المكتسبة ترتبط بعلاقة إيجابية في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بالجامعات.

## ٢- يتضح من عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالريادة الاستراتيجية ما يلي:

- أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة متوسطة.
- أنه يجب على الجامعات إنشاء الآليات اللازمة لجمع البيانات، وأن استخدام أنظمة ضمان الجودة في التنظيم الذاتي الأكاديمي التقليدي غير كافٍ.
- يجب إجراء تحليلات تجريبية، واعتماد ممارسات ومنهجيات تتعلق بتعزيز الريادة الاستراتيجية، وتشجيع تحسين الجودة ودمجها في السياق الشامل للثقافة التنظيمية للجامعات.

- أن أبعاد الريادة الاستراتيجية، والتي تتمثل في التفكير الريادي، الإبداع والابتكار، إدارة الموارد استراتيجياً، الميزة التنافسية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، وأخيراً استثمار الفرص، لها دور وأهمية كبيرة في تحسين ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات.
  - وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية ككل والأداء التنافسي ولا يمكن تحسين الأداء التنافسي لأي جامعة إلا إذا تم تحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية أولاً.
  - أن ضعف العقلية الريادية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية في إدارة الموارد يقلل من فرص تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات.
  - أن تطبيق وتطوير نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية المناسب يزيد من القدرة التنافسية للجامعات ويعزز من ريادتها الاستراتيجية.
  - أن الريادة الاستراتيجية هي المحفز والمحرك للابتكار الاستراتيجي، واكتساب القدرة التنافسية للجامعة.
  - أن الجامعة التي تمتلك أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية لديها فرص أكبر للتقدم بشكل كبير في مواقع التصنيف العالمية الخاصة بها مقارنة بمنافسيها، وأن الكليات التي لديها عقلية ريادية هم أكثر قدرة على تحديد واستغلال الفرص الجديدة.
  - أن وجود أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية في الجامعات يعد أداة فعالة في استشعار الفرص التجارية في أكثر قطاعات السوق ربحية للبحث العلمي، وتنفيذ ابتكارها الاستراتيجي.
- ٣- تتشابه غالبية الدراسات السابقة مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان كأداة بحثية في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بقياس واقع المناعة التنظيمية أو الريادة الاستراتيجية في الجامعات، التركيز على أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة في: (الجينات التنظيمية- الذاكرة التنظيمية- والتعلم التنظيمي)، والتركيز على أبعاد الريادة (الثقافة الريادية- القيادة الريادية- إدارة الموارد إستراتيجياً).

- ٤- تختلف البحث الحالي مع هذه الدراسات في: أولاً: التركيز على قطاع التربية من خلال التطبيق على كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وتتنوع أدوات البحث من خلال توظيف الاستبيان والمقابلة الشخصية لدراسة واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، واستخدام أسلوب دراسة الحالة كأسلوب منهجي.
- ٥- يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: توثيق مشكلة البحث، وكتابة متن البحث، وإعداد أدوات البحث، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وصياغة الإجراءات المقترحة للبحث.

### مصطلحات البحث:

تضمن البحث الراهن المصطلحين التاليين:

#### ١- المناعة التنظيمية - *Organizational immunity*

تعرف المناعة التنظيمية على أنها: "مرونة المنظمة المتمثلة في قدرتها على حماية نفسها والدفاع عن ذاتها، سواء عن طريق منع نقاط الضعف والتهديدات أو التغلب عليها، وإزالتها وتجنبها عن طريق منع نموها أو إيقاف تأثيرها". (Assatah, 2020, 2)

وتعرف المناعة التنظيمية بأنها: نظام متكامل يتكون من مزيج من العناصر والمكونات التي تتحد من أجل محاربة الأفكار الفيروسية في بيئة العمل، والمخاطر التنظيمية التي يعاني منها هيكل المنظمة، وتتحد هذه المكونات كذلك لتحديد الفيروسات البيئية وسبل القضاء عليها، وتوليد ذاكرة لمناعة المنظمة تمكنها من التعرف على هذه الفيروسات في المستقبل والتعامل معها، وتطوير طرق دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على المنظمة. (Abbas, 2019, 263)

وتعرف أيضاً بأنها: منظومة من السياسات التي تترجم من خلال العمليات والإجراءات الهادفة الى حماية الأسس الجوهرية للمنظمة من الاختراق، وتصحيح الانحرافات والوقاية من التهديدات الأخطار الخارجية، بالاعتماد على التعلم من التجارب و تخزينها لتصبح بمثابة قوة داخلية لمواجهة المخاطر والأزمات لتضمن البقاء والاستمرار للمنظمة في ظل التحديات والعقبات التي تواجهها. (دينو، ٢٠٢٤، ٢٨٨)، وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الكفاءات والقدرات التي تملكها المنظمة، والتي تعمل على علاج نقاط الضعف الداخلية، ومواجهة التهديدات التي تتعرض لها من البيئة الخارجية". (Durrah & Mohamed, 2024, 342)



- بمراجعة التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن المناعة التنظيمية:
- ✓ منظومة من السياسات التي تترجم من خلال العمليات والإجراءات الهادفة الى حماية الأسس الجوهرية للمنظمة.
  - ✓ تعمل على علاج نقاط الضعف الداخلية، ومواجهة التهديدات التي تتعرض لها من البيئة الخارجية
  - ✓ تتمثل في مرونة المنظمة وقدرتها على حماية نفسها والدفاع عن ذاتها.
  - ✓ تحدد الفيروسات البيئية وسبل القضاء عليها، وتوليد ذاكرة للمنظمة تمكنها من التعرف على هذه الفيروسات في المستقبل والتعامل معها.
  - ✓ تعمل على تطوير طرق دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على المنظمة، وتصحيح الانحرافات والوقاية من التهديدات الأخطار الخارجية
- وعليه يمكن تعريف المناعة التنظيمية في سياق البحث بأنها: "مجموعة الأبعاد التكاملية والإجراءات الهادفة التي تقوم بها الكلية لحماية نفسها والدفاع عن ذاتها ضد أي مخاطر؛ من خلال علاج نقاط الضعف الداخلية، وتطوير طرق دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على المجتمع الجامعي، وتصحيح الانحرافات والوقاية من التهديدات والأخطار الخارجية حالياً ومستقبلاً".

#### ١ - الريادة الاستراتيجية: *Strategic Entrepreneurship*

يشير مصطلح الريادة الاستراتيجية إلى مجال معترف به حديثاً يُستمد من مجالات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وتستند الريادة الاستراتيجية إلى فكرة أساسية، تتضمن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال سمات أساسية في ريادة الأعمال، مثل: اليقظة والإبداع والحكم، ويحاول رواد الأعمال خلق القيمة المضافة والاستحواذ عليها من خلال الاستحواذ على الموارد والوضع التنافسي. (Kosasih and Others, 2019, 543)

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها مفهوم يُنظر إليه باستمرار على أنه عملية التوازن بين جانبه الإداري الاستراتيجي وجانبه الريادي، وتعمل الريادة الاستراتيجية على مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية يمكن استخدامها للتمييز، فضلاً عن توفير إطار أساسي لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات لضمان استمرار المنظمة في العمل بشكل فعال، وتحقيق الريادة

الاستراتيجية التنفيذ الاستراتيجية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف مع إضافة التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة. (Faghih, 2021, 15)

وتعرف كذلك الريادة الاستراتيجية بأنها: "اتخاذ إجراءات ريادية باستخدام منظور استراتيجي، وبشكل أكثر تحديداً، فإنها تنطوي على الانخراط في سلوكيات البحث عن الفرص والسعي إلى الميزة التنافسية في وقت واحد لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية لخلق الثروة". (Djordjevic, 2013, 155)

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها: عملية خلق القيمة والثروة للمنظمة من خلال تحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق، وتشكيل واستدامة ميزة تنافسية واحدة أو أكثر التي تشكل الأساس الذي تتنافس عليه المنظمة. (Hitt, 2017, 59)

بمراجعة التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الريادة الاستراتيجية:

✍ خلق القيمة المضافة والاستحواذ عليها من خلال الاستحواذ على الموارد والوضع التنافسي.

✍ تتحقق من خلال الرؤية والرسالة والأهداف مع إضافة التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة.

✍ مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية يمكن استخدامها للتمييز

✍ اتخاذ إجراءات ريادية باستخدام منظور استراتيجي.

✍ تشكيل واستدامة ميزة تنافسية واحدة أو أكثر التي تشكل الأساس الذي تتنافس عليه المنظمة.

وعليه يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية في سياق البحث بأنها: مجموعة الأبعاد والعمليات الريادية التي تقوم بها الكلية بهدف البحث عن ميزات تنافسية واستدامتها، بما يمكنها من تحقيق وضع ومكانة استراتيجية بين منافسيها".

**منهج البحث وأدواته:**

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، حيث يُستخدم المنهج الوصفي في جمع البيانات وتبويبها للإجابة على الوضع الراهن والاستقصاء عن ظاهرة (المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية) كما في الواقع بقصد تشخيصها، وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، والتعرف على

الاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (جابر وعبد الحميد، ٢٠٠٢، ١٣٤)

### وتتمثل أدوات البحث فيما يلي:

✍️ المقابلة الشخصية مع عميد ووكلاء وبعض رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة عين شمس وكلية التربية جامعة الفيوم.

✍️ الاستبيان الموجه إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس وكلية التربية جامعة الفيوم.

### خطوات البحث:

في ضوء ما تقدم انتظم البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الإطار العام للبحث متضمناً: مقدمة البحث، ومشكلته وأسئلته، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومنهج البحث وأداته، ومصطلحات البحث، وخطوات البحث.

٢- وضع إطار نظري حول الأسس الفكرية لبناء المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية والعلاقة بينهما بالجامعات المعاصرة.

٣- رصد وتشخيص واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم نظرياً من خلال الوثائق والتقارير الرسمية.

٤- رصد وتشخيص واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم: ميدانياً، وأهم معوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، خلال استخدام أدوات المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم بناء استبانة لتحديد واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس وكلية التربية جامعة الفيوم، والمعوقات التي تواجهها، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة.

٥- طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وتدعيم العلاقة بينهما بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

## القسم الثاني: المناعة التنظيمية وتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)

يتناول هذا القسم من البحث الأسس النظرية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وذلك وفقاً لما يلي:  
**أولاً: الأسس النظرية للمناعة التنظيمية:**  
يتناول هذا الجزء من البحث المناعة التنظيمية من حيث (مفهومها، أهميتها، أبعادها، استراتيجياتها)، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل

### ١ - مفهوم المناعة التنظيمية *The concept of organizational immunity*

تعد المناعة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي انتشرت في علوم الإدارة، وتعتمد على فكرة الجهاز المناعي في الجسم البشري. وهي تشكل حاجزاً مناعياً لمنع التأثيرات الخارجية السلبية على المنظمة، وتعمل على مواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية من أجل حماية المنظمة والحفاظ على استمراريتها ومزاياها.

حيث تعد المناعة التنظيمية مجموعة من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات الخارجية والمخاطر من أجل حماية المنظمة والحفاظ على استمراريتها وعلى مزاياها، وتشمل القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات التي تواجه المنظمة. (AI- *Badayneh, 2021, 51*)

ويشير مفهوم المناعة التنظيمية إلى مجموعة القوى والعمليات التنظيمية التي تعمل على حماية المنظمة من التهديدات الخارجية والداخلية، وتحافظ على استقرارها واستمراريتها من خلال التكيف مع التحديات والتغييرات في البيئة التنظيمية. يمكن أن يكون نظام المناعة التنظيمية مثل الحاجز المناعي الذي يمنع التأثيرات السلبية الخارجية على المنظمة، أو مجموعة من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية من أجل حماية المنظمة والحفاظ على استمراريتها واستمرار عملها.

كما يشير مفهوم المناعة التنظيمية أيضاً إلى مجموعة من الآليات والعمليات التي تم تطويرها داخل المنظمة لحمايتها من المخاطر التي قد تؤدي إلى الانهيار أو الركود. ويساعد نظام المناعة هذا المؤسسات على تحديد التهديدات ومعالجتها، والتكيف

مع التغييرات، وإدارة الأزمات أو المخاطر البيئية بشكل فعال. فكلما كانت المناعة التنظيمية أقوى، كانت قدرة المنظمة على مقاومة المخاطر وضمان استدامتها بمرور الوقت أفضل.

( *Mohammed Abdullah Ameen and Hossam Ali Mhaibes, 2021,282* )

وفي ذات السياق يشير مصطلح "نظام المناعة التنظيمي" إلى آليات الحماية داخل المنظمة، مثل الجامعة، التي تساعد في الحفاظ على استقرارها ومرونتها. ( *Fathi M. Abunaser, Wajeha T. Al - Ani, Houda A. Al - housni,2023, 434* )

كما تشير أنظمة المناعة التنظيمية إلى الآليات والعمليات المعمول بها داخل المنظمة لضمان الامتثال للمتطلبات والمعايير التنظيمية. ( *Salam, Jassim, Ahmad., Hussain, S., Hasan., 2022* )

كما أشار (أبو برهم، ٢٠٢٢، ٢٥) إلى أن المناعة التنظيمية مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على حماية نفسها من التهديدات الخارجية والحفاظ على استقرارها وفعاليتها، وهو ينطوي على إيجاد ثقافة وبيئة داخل المنظمة تعزز المرونة والقدرة على التكيف والابتكار، حيث تلعب المناعة التنظيمية دوراً حاسماً في الريادة الاستراتيجية.

كما أوضحت دراسة ( *Michael D. Watkins, 2007* ) إلى أن المناعة التنظيمية مسؤولة عن تحديد أوجه تشابه مع جهاز المناعة البشري، وإلى قدرة المنظمة على مقاومة التهديدات والتغيرات الداخلية والخارجية والتعافي منها والتكيف معها، هذا المفهوم مستوحى من الآليات المعقدة والفعالة لجهاز المناعة البشري التي تحمي من البكتيريا والفيروسات الضارة، في سياق المنظمات، وتتطوي أيضاً على تطوير المرونة والقدرة على التكيف والقدرة على إدارة التغيير بفعالية.

كما أكد (سلام، حسين، ٢٠٢٢م، ٩٠) أن المناعة التنظيمية تعد الحماية أو الإعفاء الممنوح للهيئات أو الوكالات التنظيمية من المسؤولية القانونية أو الملاحقة القضائية للإجراءات المتخذة في سياق واجباتها التنظيمية إنه مبدأ قانوني يحمي الهيئات التنظيمية من الدعاوى القضائية أو العواقب القانونية الناشئة عن قراراتها أو أفعالها، مما يسمح لها بأداء وظائفها التنظيمية دون خوف من المسؤولية الشخصية.

وتشير المناعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على حماية نفسها من التهديدات والتغييرات الخارجية من خلال إنشاء حاجز قوي داخل هيكلها، وهو مشابه لجهاز المناعة لدى البشر، حيث يعمل على منع دخول التأثيرات الضارة وإلحاق الضرر بالمنظمة، ويتكون

الجهاز المناعي التنظيمي من شبكة من السياسات والثقافات والموظفين الذين يعملون معا لحماية قيم المنظمة ورؤيتها وأدائها. يساعد في الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة، وتحقيق مزايا تنافسية، وضمان بقائها في السوق. (Ghazy, Al-Badayneh. 2021,47)

يشمل مفهوم الحصانة التنظيمية في الجامعات العديد من أشكال الحماية القانونية التي تحمي المؤسسات الأكاديمية وموظفيها من بعض التحديات القانونية. هذه الحصانة متجذرة في السوابق التاريخية التي سمحت للجامعات بممارسة استقلالية كبيرة في أحكامها الأكاديمية دون تدخل من الكيانات القانونية الخارجية. ومع ذلك، أثارت التطورات القانونية الأخيرة تساؤلات حول استدامة هذه الحصانة.

وبالتالي يشير مفهوم المناعة التنظيمية في الجامعات إلى الآليات المتأصلة التي تستخدمها المؤسسات لمقاومة التغيير والتكيف مع الأزمات ويمكن أن تظهر هذه الحصانة كحاجز أمام التحولات الضرورية وميسر للمرونة في مواجهة التحديات حيث إن فهم هذه الازدواجية أمر بالغ الأهمية للإدارة الفعالة للأزمات والتكيف التنظيمي. (Gilley et al., 2011).

كما تشير الأبحاث إلى أن أنظمة المناعة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات إدارة الجامعات، مما يعزز قدرتها على الاستجابة بفعالية للأزمات، حيث غالبا ما تمتلك الجامعات جهازا مناعيا قويا يقاوم التغيير، مما قد يعيق التقدم والتكيف (Mils, Hills., Nick, Allen. (2018)

في المقابل، في حين أن المناعة التنظيمية يمكن أن تحمي المؤسسات من التهديدات الخارجية، فإنها قد تؤدي أيضا إلى الركود إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. إن الموازنة بين المرونة والحاجة إلى التغيير أمر ضروري للجامعات لتزدهر في المشهد التعليمي المتطور. ومن خلال عرض المفاهيم المختلفة للمناعة التنظيمية يمكن الخروج بعدد من الاعتبارات التالية:

- ان مفهوم المناعة التنظيمية مستوحى من مفهوم جهاز المناعة البشري.
- المناعة التنظيمية تعد نظامًا معقدًا يشمل الآليات والعمليات التي تعمل على تعزيز استدامة المنظمة، مستوحاة من كفاءة جهاز المناعة البشري.

- تعتمد على تطوير بيئة تنظيمية مرنة ومبتكرة قادرة على مواجهة التهديدات وإدارة التغيير.
- يشير مفهوم المناعة التنظيمية الي مجموعة من القوى والآليات التنظيمية التي تهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية.
- تعمل كحاجز مناعي يمنع التأثيرات السلبية الخارجية.
- تعزز استقرار المنظمة واستمراريتها من خلال مواجهة التحديات والتهديدات.
- ويمكن التاكيد على أن مفهوم المناعة التنظيمية يساعد في الحفاظ على سلامة وفعالية الأنظمة التنظيمية من خلال توفير مستوى من الحماية للهيئات التنظيمية، مما يسمح لها بالوفاء بمسؤولياتها دون الخوف من العواقب القانونية الشخصية.
- ومما جدير بالذكر أن المناعة التنظيمية تنبثق من نظرية التكيف التنظيمي حيث تركز فلسفة تلك النظرية على كيفية استجابة المنظمات والتكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية، وتقترح أن المنظمات يجب أن تتكيف من أجل البقاء والازدهار في بيئة أعمال ديناميكية وتنافسية كما تؤكد هذه النظرية على أهمية المرونة والتعلم والابتكار في المنظمات، بعض النقاط الرئيسية حول نظرية التكيف التنظيمي تتمثل في ( *Ahmet, Aydemir. (2016,6593* ) :
- تحتاج المنظمات إلى مراقبة بيئتها الخارجية وتحليلها باستمرار لتحديد التغييرات والاتجاهات التي قد تؤثر على عملياتها.
- يتضمن التكيف إجراء تغييرات استراتيجية في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات لتتماشى مع البيئة المتغيرة.
- التعلم واكتساب المعرفة أمران حاسمان للمنظمات للتكيف بفعالية. ويشمل ذلك التعلم من التجارب السابقة، والمقارنة مع أفضل الممارسات الصناعية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.
- يمارس الابتكار دوراً حيوياً في التكيف التنظيمي، حيث يمكن المؤسسات من تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تلبي الاحتياجات والتفضيلات المتطورة للعملاء.

ويمكن القول بأن نظرية التكيف التنظيمي تسلط الضوء على أهمية الرشاقة والمرونة والاستجابات الاستباقية للتغيرات الخارجية من أجل ضمان النجاح التنظيمي والاستدامة، بما

يساعد في بناء المناعة التنظيمية، كما تستند تلك النظرية على عدد من الأسس يمكن إجمالها فيما يلي ( *Jan, M., Myszewski. 2015,113* )

- أ- القيادة: تمارس القيادة الفعالة دورا حاسما في توجيهه وتسهيل التكيف التنظيمي.
  - ب- الثقافة التنظيمية: تشجع الثقافة الداعمة والمرنة الابتكار والتكيف داخل المنظمة.
  - ج- التعلم وإدارة المعرفة: المنظمات التي تعطي الأولوية للتعلم المستمر وتبادل المعرفة مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة.
  - د- التواصل والتعاون: تعمل قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة والتعاون بين أعضاء الفريق على تسهيل تبادل الأفكار وتمكين التكيف السريع.
- في حين تتمثل العناصر الأساسية لتلك النظرية، والتي يمكن الاستفادة منها في بناء مناعة المنظمة، فيما يلي ( *Omar, Riad, Majeed., Baydaa, Sattar, Lafta. ,2022, 7016.* )
- المسح البيئي: تحتاج المنظمات إلى مراقبة بيئتها الخارجية وتحليلها باستمرار لتحديد التغييرات والاتجاهات المحتملة التي قد تتطلب التكيف
  - التعلم واكتساب المعرفة: يجب على المنظمات البحث بنشاط عن معارف ومعلومات جديدة لفهم التحديات والفرص الناشئة
  - التعلم التنظيمي: القدرة على التعلم من التجارب السابقة وتطبيق تلك المعرفة على المواقف المستقبلية أمر بالغ الأهمية للتكيف
  - المرونة وخفة الحركة: تحتاج المنظمات إلى أن تكون مرنة ورشيقة في هياكلها وعملياتها وصنع القرار للاستجابة بسرعة للتغيرات
  - الابتكار والإبداع: تشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة يعزز تطوير أفكار وحلول جديدة للتكيف
  - القيادة وإدارة التغيير: القيادة الفعالة وممارسات إدارة التغيير ضرورية لتوجيهه وتسهيل التكيف التنظيمي
  - التعاون والتواصل: تعمل قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة والتعاون بين أعضاء الفريق على تسهيل تبادل الأفكار وتمكين التكيف السريع.



من كل ما سبق يمكن القول بان المناعة التنظيمية تعمل كنموذج عملي يترجم أسس نظرية التكيف التنظيمي إلى آليات تفاعلية لتعزيز مرونة الجامعات واستدامتها، من خلال التركيز على التعلم، المرونة، الابتكار، القيادة الفعالة، والتعاون الداخلي. وبالتالي فان المناعة التنظيمية ونظرية التكيف التنظيمي يرتبطان ارتباطاً وثيقاً حيث تستند المناعة التنظيمية إلى المبادئ الأساسية لنظرية التكيف. تُركز هذه النظرية على قدرة الجامعات على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها لضمان البقاء والنمو. تتجلى العلاقة بين المفهومين في عدة نقاط أساسية:

- **التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة:** تستند المناعة التنظيمية إلى قدرة الجامعات على التعلم من التجارب السابقة وتطبيق تلك المعرفة لمواجهة التحديات المستقبلية، وهو جوهر نظرية التكيف التي تؤكد أهمية التعلم المستمر والمقارنة مع أفضل الممارسات.
- **المرونة وخفة الحركة:** توفر المناعة التنظيمية للجامعات مرونة في الهياكل والعمليات وصنع القرار، مما يتيح لها الاستجابة السريعة للتغيرات. هذا يتماشى مع نظرية التكيف التي تشدد على أهمية المرونة في التعامل مع بيئة الأعمال الديناميكية.
- **الابتكار والإبداع:** تعد المناعة التنظيمية وسيلة لتحفيز الابتكار داخل الجامعات، مما يتيح تطوير منتجات وخدمات جديدة تتوافق مع المتطلبات المتغيرة. نظرية التكيف تدعم هذا النهج من خلال التركيز على الابتكار كعنصر أساسي للتكيف.
- **القيادة وإدارة التغيير:** تعزز المناعة التنظيمية دور القيادة الفعالة في توجيه الجامعات وتسهيل قدرتها على التكيف، وهو عنصر أساسي في نظرية التكيف التي تعتبر القيادة محوراً في تحقيق التكيف التنظيمي.
- **التعاون والتواصل:** تركز المناعة التنظيمية على أهمية قنوات الاتصال المفتوحة والتعاون بين منسوبي الجامعات (اعضاء هيئة تدريسية - طلاب - موظفين - المجتمع المحلي والعالمية)، مما يساهم في تعزيز التكيف السريع، وهو ما تدعو إليه نظرية التكيف لتحقيق استجابات تنظيمية فعالة.

## ٢- أهمية المناعة التنظيمية

تمتاز المناعة التنظيمية بالعديد من نقاط الأهمية التي يمكن إيجازها فيما يلي:  
لقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن أهمية المناعة التنظيمية تنحصر فيما يلي: ( *Mils, Hills, 2018.19* )

أ- يمارس التطور المناعي دوراً حاسماً في حماية المنظمات من مجموعة كاملة من المخاطر والتهديدات.

ب- ينطوي على إعادة هندسة القدرة التنظيمية والثقافة لإنشاء " دائماً على " نظام الحماية الاجتماعية والتقنية.

ج- يسخر التطوير المناعي إمكانات الموارد البشرية داخل المنظمة لاكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها، مما يوفر ميزة تنافسية.

د- يعمل على دمج الذكاء والاستفادة منه من أجهزة الاستشعار الاجتماعية والتقنية وعمليات صنع الحس، يمكن للمؤسسات تطوير نظام مناعي فطري وتكيفي قوي.

هـ- يساعد التطور المناعي المنظمات على البقاء محمية باستمرار من مختلف الأشكال ومزيج من التهديدات الاجتماعية والتقنية.

و- يتطلب وضع سياسات وإجراءات وثقافة تنظيمية قوية تعزز القدرة على التكيف والاستجابات الإيجابية للتغيير.

ز- تعد مشاركة الموظفين وإدارة المعرفة والوعي الاستراتيجي والوعي البيئي الخارجي أبعاداً تسهم في فعالية التمنية المناعية.

في حين أشارت دراسة أخرى إلى أن أهمية المناعة التنظيمية تتحصر فيما يلي ( *Salam, Jassim, Ahmad., Hussain, S., Hasan., 2022,78*)

- تعد المناعة التنظيمية مهمة للمؤسسات لأنها تساعد في حمايتها من المسؤولية القانونية والملاحقة القضائية على أفعالها في سياق عملياتها.
- يوفر نظام المناعة مستوى من الحماية للمؤسسات، مما يسمح لها باتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات دون الخوف من العواقب القانونية الشخصية.
- تمكن المناعة التنظيمية المؤسسة من العمل بشكل مستقل واتخاذ قرارات استراتيجية دون تأثير لا داعي له أو خوف من الانتقام.
- يساعد توظيفها في الحفاظ على نزاهة وفعالية المؤسسة من خلال ضمان قدرتها على الوفاء بمسؤولياتها دون التهديد بالمسؤولية الشخصية.
- تمكن المؤسسة من التركيز على أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، وتعزز من نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

- كما تساعد أنظمة المناعة التنظيمية على التخفيف من المخاطر القانونية والسمعة من خلال ضمان عملها ضمن الحدود التي وضعتها السلطات التنظيمية، وتشمل هذه النظم وضع سياسات وإجراءات وضوابط لضمان الامتثال، فضلا عن تنفيذ آليات الرصد والإبلاغ. ويمكن أن تؤثر فعالية أجهزة المناعة التنظيمية على قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث يمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى عقوبات وقضايا قانونية وإلحاق الضرر بسمعة المنظمة (*Salam, Op. Cit,78*)
- كما ترجع أهمية دراسة المناعة التنظيمية إلى أنها تسهم في تعزيز رؤية صانعي القرار وتحديد نقاط الضعف لتجنبها في المستقبل، وتعزيز نظام المناعة التنظيمي لهذه الشركات، بالإضافة إلى تحديد أهمية نظام المناعة التنظيمي وأبعاده، والتركيز على الوعي الاستراتيجي ومحاولة استغلاله في تعزيز النظام المناعي التنظيمي على مستوى المؤسسات ( *Mohammed Abdullah Ameen and Hossam Ali Mhaibes, 2021, 282*)
- في حين أضافت إحدى الدراسات أن المناعة التنظيمية تعزز المرونة بالمؤسسات المختلفة عن طريق ما يلي: (أبو برهم ، ٢٠٢٢ ، ٢٥)
١. إيجاد ثقافة القدرة على التكيف والابتكار: تتضمن المناعة التنظيمية تعزيز ثقافة تشجع الموظفين على التكيف مع التغييرات والابتكار استجابة للتهديدات الخارجية. وهذا يساعد المنظمة على أن تكون أكثر مرونة في مواجهة التحديات.
  ٢. بناء اتصال وتعاون قويين: تؤكد المناعة التنظيمية على أهمية التواصل الفعال والتعاون داخل المنظمة، وهذا يسمح باتخاذ قرارات سريعة وفعالة وحل المشكلات والتنسيق، وهي أمور ضرورية للمرونة.
  ٣. الاستثمار في تطوير الموظفين: تدرك المناعة التنظيمية قيمة الاستثمار في تطوير الموظفين. من خلال توفير التدريب وفرص النمو، يمكن للمنظمات تعزيز مهارات ومعارف القوى العاملة لديها، وتمكينها من التنقل بشكل أفضل والتغلب على التحديات.
  ٤. وضع استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر: تتضمن المناعة التنظيمية تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لتحديد التهديدات المحتملة والتخفيف منها، من خلال معالجة المخاطر بشكل استباقي، يمكن للمنظمات تقليل تأثير الاضطرابات والحفاظ على مرونتها.

٥. تعزيز بيئة عمل داعمة وإيجابية: تؤكد الحصانة التنظيمية على أهمية خلق بيئة عمل داعمة وإيجابية. ويشمل ذلك الاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتها، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتعزيز الرفاهية، تعزز بيئة العمل الإيجابية معنويات الموظفين ومرونتهم.

وبالنسبة للجامعات فإن أهمية المناعة التنظيمية يمكن ان ترجع الي عدد من

الاسباب منها ما يلي: (Gilley et al., 2011)

- مقاومة التغيير: تمتلك الجامعات "جهازا مناعيا" يقاوم التغيير، على غرار الطريقة التي يدافع بها جسم الإنسان ضد الكيانات الأجنبية. هذه المقاومة يمكن أن تعيق التعديلات والابتكارات اللازمة داخل المؤسسة.

- فهم التكيف: مثلما يجب على جهاز المناعة البشري التعرف على التغييرات والاستجابة لها، تحتاج الجامعات إلى فهم آليات المقاومة الخاصة بها. يمكن أن يساعد هذا الفهم في إدارة التغيير بشكل فعال.

- التأثير على جهود التغيير: تشير الأبحاث إلى أن عددا كبيرا من مبادرات التغيير في المنظمات، بما في ذلك الجامعات، تفشل بسبب هذه الاستجابة المناعية. وتشير التقديرات إلى أن ثلث إلى ثلثي جهود التغيير لا تتجح .

- استراتيجيات للتغلب على المقاومة: لتمكين التغيير الناجح ، يجب على الجامعات العمل مع أجهزتها المناعية. وهذا ينطوي على القيادة الفعالة والتواصل ومشاركة الموظفين للحد من المقاومة وتعزيز ثقافة تحتضن التغيير .

- الأنظمة الديناميكية: المنظمات الصحية ، مثل جسم الإنسان ، ديناميكية وقادرة على التكيف مع التغيير. ستكون الجامعات التي يمكنها التعرف على التغيير والاستجابة له في وضع أفضل للازدهار في بيئة سريعة التطور .

فهم ومعالجة الحصانة التنظيمية في الجامعات أمر بالغ الأهمية لتعزيز بيئة مواتية للتغيير والابتكار .

ومن كل ما سبق يمكن القول ان المناعة التنظيمية تسهم في حماية الجامعات من المخاطر وتعزيز مرونتها واستدامتها من خلال تطوير ثقافة تكيف وابتكار، وإدارة المخاطر بفعالية،

والاستفادة من الموارد البشرية والذكاء التنظيمي والاجتماعي حيث يمكن استخراج اهمية  
المناعة التنظيمية في النقاط التالية :

### الحماية من المخاطر والتهديدات:

- تلعب دورًا محوريًا في حماية الجامعات من التهديدات الاجتماعية والتقنية.
- تساهم في التخفيف من المخاطر القانونية والسمعة، وضمان الامتثال للضوابط التنظيمية.

### تعزيز القدرات التنظيمية:

- إعادة هندسة الثقافة والقدرات التنظيمية لتطوير نظام مناعي دائم.
- دمج الذكاء الاجتماعي والتقني لتطوير أنظمة مناعية فطرية وتكيفية.

### الموارد البشرية والإدارة:

- تسخير إمكانات الموارد البشرية لاكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها، مما يوفر ميزة تنافسية.

- الاستثمار في تطوير اعضاء هيئة التدريس والاداريين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.

### الاستقلالية والمرونة:

- تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية دون خوف من العواقب القانونية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات لمواجهة التحديات بكفاءة.

### التواصل والتعاون:

- بناء نظام اتصال وتعاون قوي داخل الجامعات لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### إدارة المخاطر:

- وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر واستباق التهديدات، مما يعزز استدامة الجامعات.

### بيئة عمل إيجابية:

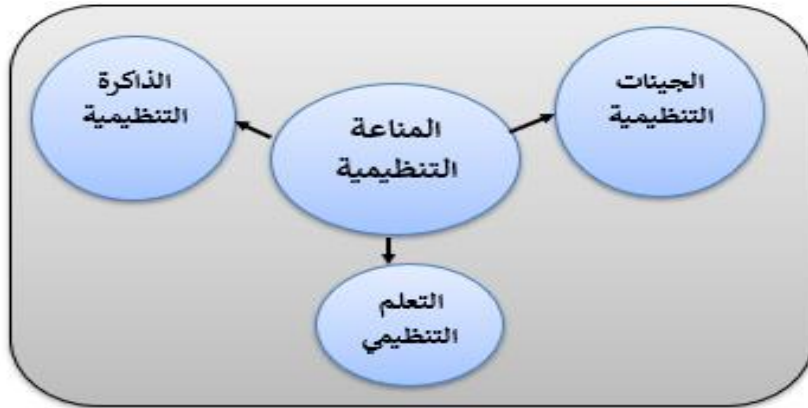
- ايجاد بيئة عمل داعمة تعزز من رفاهية الموظفين وتزيد من انتمائهم ومرونتهم.

## البعد الاستراتيجي:

- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات وضمان نجاحها على المدى الطويل.
- توفير رؤية لصانعي القرار لتحديد نقاط الضعف وتجنبها وتعزيز النظام المناعي التنظيمي..

## ج- أبعاد المناعة التنظيمية Dimensions of regulatory immunity

تشير أبعاد المناعة التنظيمية إلى العوامل التي تسهم في مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف في مواجهة التحديات والتغيرات والتي تتمثل في الأبعاد التالية ( Omar, Riad, 2022, 7016. )، ويعبر عنها الشكل التالي: \*



شكل رقم (١) أبعاد المناعة التنظيمية

يوضح الشكل السابق الأبعاد الأساسية المكونة للمناعة التنظيمية في أي منظمة، وهي الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية، وأخيراً التعلم التنظيمي، وفيما يلي استعراضاً تفصيلياً لهذه الأبعاد:

١. **الذاكرة التنظيمية:** يتضمن هذا البعد قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات والدروس المستفادة من الأحداث والأنشطة الماضية والاستفادة منها. حيث تساهم الذاكرة التنظيمية، كبعد للمناعة التنظيمية، في تعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة كما تسمح الذاكرة التنظيمية للمنظمة بالاحتفاظ بالمعرفة والخبرات والدروس المستفادة

\* الشكل من إعداد الباحثان

من الأحداث والأنشطة السابقة والاستفادة منها حيث يمكن من خلال الاستفادة من الذاكرة التنظيمية، يمكن للشركات تجنب تكرار أخطاء الماضي، والاستفادة من الاستراتيجيات الناجحة، واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على البيانات التاريخية عمر

٢. **الجينات التنظيمية:** يمثل هذا البعد القيم الأساسية والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تشكل هوية المنظمة وتوجه أعمالها وعمليات صنع القرار، كما تشير "الجينات التنظيمية" مجازاً إلى الخصائص أو السمات الأساسية المتأصلة في المنظمة. يمكن أن تشمل هذه القيم الأساسية والثقافة والهوية والميزات الفريدة التي تشكل سلوكها وعمليات صنع القرار. تماماً مثل المادة الوراثية التي تحمل تعليمات لتطور الكائنات الحية وعملها، تؤثر الجينات التنظيمية على كيفية عمل المؤسسة وتطورها بمرور الوقت.

٣. **التعلم التنظيمي:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على اكتساب معارف ومهارات وكفاءات جديدة من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية، مما يمكنها من التكيف والابتكار استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. كما ينطوي على التحسين المستمر للعمليات والممارسات والاستراتيجيات كما يعزز أدائها العام.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن نظام المناعة التنظيمي عبارة عن شبكة معقدة من المهام والموظفين المترابطين الذين يحمون المنظمة من التغييرات والتهديدات الخارجية. يتكون من أبعاد مختلفة تساهم في فعاليته. (Al-Badayneh., 2021,47)

١. السياسات والإجراءات: يتم دعم الجهاز المناعي التنظيمي من خلال وضع السياسات والإجراءات التي توجه عملية صنع القرار والإجراءات داخل المنظمة. تعمل هذه السياسات كحاجز ضد التهديدات المحتملة وتضمن الاتساق في العمليات.
٢. الثقافة: تمارس الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تقوية جهاز المناعة. تساعد الثقافة الداعمة التي تقدر القدرة على التكيف والابتكار والتعلم المستمر المنظمة على الاستجابة بشكل إيجابي للتغيير والتحديات الخارجية.
٣. مشاركة الموظفين: يساهم الموظفون الملتزمون بأهداف المنظمة وقيمها في فعالية جهاز المناعة. فمشاركتهم النشطة واستعدادهم للتكيف مع الأوضاع الجديدة يعززان قدرة المنظمة على تحمل الضغوط الخارجية.

٤. إدارة المعرفة: تمكن ممارسات إدارة المعرفة الفعالة المنظمة من تحويل المعرفة إلى ممارسات تطبيقية. من خلال النقاط المعرفة ومشاركتها واستخدامها، يصبح الجهاز المناعي أكثر قوة وقابلية للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
٥. الوعي الاستراتيجي: الوعي الاستراتيجي، الذي ينطوي على التفكير الاستراتيجي البديهي والإبداعي، يساعد المنظمات على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص. فهي تمكنهم من وضع استراتيجيات تعزز وضعهم التنافسي والاستعداد للمستقبل. الوعي الاستراتيجي هو بعد أساسي لجهاز المناعة.
٦. الوعي البيئي الخارجي: حيث تكون المنظمات على دراية بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملياتها. يساعد فهم الخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية للبيئة الخارجية المنظمات على التكيف والاستجابة بفعالية للتغيرات والتحديات.
- ومن منطلق أن مفهوم المناعة التنظيمية يشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف التهديدات الداخلية والخارجية والاستجابة لها، على غرار جهاز المناعة البشري، في حين أن الأبعاد المحددة للحصانة التنظيمية قد تختلف، فإن بعض الأبعاد الشائعة تشمل: ( Jinan, S., Ahmed. 2022,171)
١. القيادة وصنع القرار: تمارس عمليات القيادة وصنع القرارات الفعالة دورا حاسما في تحديد ومعالجة التهديدات التي تهدد رفاية المنظمة.
  ٢. الاتصالات وتدفق المعلومات: تسهل قنوات الاتصال المفتوحة والشفافة تبادل المعلومات في الوقت المناسب، مما يمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة للتهديدات المحتملة.
  ٣. القدرة على التكيف والمرونة: تعد قدرة المنظمة على التكيف والتكيف مع الظروف المتغيرة ضرورية للحفاظ على المرونة والتغلب على التحديات.
  ٤. التعلم وإدارة المعرفة: يساعد التعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المنظمة على بناء القدرات الجماعية وتعزيز نظام المناعة في المنظمة.
  ٥. مشاركة الموظفين وتمكينهم: من المرجح أن يكون الموظفون المشاركون والتمكنون سباقين في تحديد التهديدات المحتملة ومعالجتها، مما يسهم في نظام المناعة العام للمؤسسة.



كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن أبعاد المناعة التنظيمية تتمثل فيما يلي ( Ali, 2019,263):

١. السياسات والإجراءات هي أبعاد أساسية للمناعة التنظيمية، وتوفير المبادئ التوجيهية والأطر لاتخاذ القرارات والإجراءات داخل المنظمة.
  ٢. تمارس الثقافة التنظيمية دورا حاسما في تعزيز المناعة التنظيمية، وتعزيز القدرة على التكيف، والاستجابة الإيجابية للتغيير.
  ٣. تسهم مشاركة الموظفين في فعالية المناعة التنظيمية، حيث يلتزم الموظفون المشاركون بأهداف المنظمة وقيمتها.
  ٤. تمكن ممارسات إدارة المعرفة المنظمات من النقاط المعرفة ومشاركتها واستخدامها، مما يعزز فعالية المناعة التنظيمية.
  ٥. يساعد الوعي الاستراتيجي، الذي يتضمن التفكير والتحليل الاستراتيجيين، المؤسسات على تطوير استراتيجيات لتعزيز وضعها التنافسي والاستجابة للتحديات الخارجية.
  ٦. الوعي البيئي الخارجي مهم للمناعة التنظيمية، حيث تحتاج المنظمات إلى فهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملياتها والتكيف وفقا لذلك.
- وانتق (Mils, Hills, 2018,19) مع ما سبق إلا أنه أضاف إليها بعد التحسين المستمر: التأكيد على الحاجة إلى التقييم المستمر والتعلم وتحسين جهاز المناعة.
- في حين أضافت دراسة (Salam, Jassim, Ahmad., Hussain, S., Hasan. 2022,78) الي التصنيف السابق بعد آليات الرصد والمراجعة وبعد استراتيجيات إدارة الأزمات والاستجابة لها، حيث تعمل هذه الأبعاد معا لإنشاء نظام مناعي تنظيمي قوي يساعد المنظمة على التنقل بين المتطلبات التنظيمية، وتخفيف المخاطر، وضمان الامتثال للقوانين ومعايير الصناعة.
- مما سبق يمكن إجمالي الأبعاد الأساسية للمناعة التنظيمية بالجامعات فيما يلي :
- الأبعاد الجوهرية للمناعة التنظيمية:**

- **الذاكرة التنظيمية:** قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات والدروس المستفادة من الماضي واستغلالها لتجنب الأخطاء السابقة وتعزيز القرارات المستقبلية.
- **الجيئات التنظيمية:** تمثل القيم الأساسية والثقافة التي تشكل هوية المنظمة وتؤثر على سلوكها وعمليات صنع القرار.

**التعلم التنظيمي** :يشمل قدرة المنظمة على اكتساب معارف ومهارات جديدة والتكيف مع التغيرات، مما يعزز الابتكار والتحسين المستمر .

**أبعاد داعمة للمناعة التنظيمية:**

- **السياسات والإجراءات** :توفير إطار عمل واضح يوجه اتخاذ القرار ويضمن الامتثال ويعزز الاستجابة للتهديدات.
- **الثقافة التنظيمية** :خلق بيئة تدعم التكيف والابتكار والتعلم المستمر لمواجهة التحديات.
- **مشاركة الموظفين** :تمكين الموظفين وتعزيز انتمائهم يساهمان في فعالية النظام المناعي التنظيمي.
- **إدارة المعرفة** :جمع المعرفة ومشاركتها واستخدامها لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.
- **الوعي الاستراتيجي** :يساعد في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يساهم في وضع استراتيجيات تنافسية فعالة.
- **الوعي البيئي الخارجي** :فهم العوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة يساعدها على التكيف والاستجابة بمرونة للتحديات.

**أبعاد إضافية لتعزيز المناعة التنظيمية:**

- **القيادة وصنع القرار** :فعالية القيادة في توجيه المنظمة نحو معالجة التهديدات.
  - **الاتصالات وتدفق المعلومات** :تسهيل التبادل الشفاف والسريع للمعلومات لاتخاذ قرارات فورية.
  - **القدرة على التكيف والمرونة** :استعداد المنظمة للتعامل مع الظروف المتغيرة بكفاءة.
  - **التحسين المستمر** :تقييم النظام المناعي بانتظام وتحسينه لتعزيز الاستجابة للمتغيرات.
  - **آليات الرصد والمراجعة** :متابعة الأداء وتحديث الإجراءات بناءً على التطورات.
  - **إدارة الأزمات** :تطوير استراتيجيات لمواجهة الأزمات والاستجابة السريعة لها.
- وقد تبني البحث الحالي أبعاد المناعة التنظيمية التي تشمل ثلاثة أبعاد رئيسة هل الذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية والتعلم التنظيمي، بداخلها تصنيفات لأبعاد فرعية وقد أدرج

بعض الباحثين آليات التحقق من توافر تلك الأبعاد لضمان تمتع المؤسسة بنظام مناعة تنظيمية فعال ولديه القدرة على بقاء المؤسسة في ظل التهديدات على المدى البعيد مما يسهم في تحقيق ميزة وريادة مستدامتان

٤- استراتيجيات بناء المناعة التنظيمية *Strategies for building organizational immunity*  
 لبناء المناعة التنظيمية، يمكن للمنظمات اعتماد عدة استراتيجيات: ( *Michael D. Watkins* 2007)

١. توافر ثقافة مرنة: تعزيز ثقافة تقدر المرونة والتعلم من الفشل والتكيف مع التغيير، وهذا يشمل تشجيع التواصل المفتوح، تعزيز عقلية التعلم، وخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان لتحمل المخاطر وارتكاب الأخطاء
٢. تنفيذ هياكل حوكمة قوية: إنشاء هياكل حوكمة واضحة توفر التوجيه والمساءلة وعمليات صنع القرار. وهذا يساعد في إدارة المخاطر وضمان أن المنظمة يمكن أن تستجيب بفعالية للتحديات الداخلية والخارجية
٣. الاستثمار في رأس المال البشري: الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم. وهذا يشمل التدريب، برامج التطوير، وتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر
٤. تشجيع الابتكار والإبداع: تشجيع الابتكار والإبداع لتطوير حلول ومناهج جديدة للتحديات. وهذا ينطوي على إيجاد بيئة تدعم التجريب وتشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق
٥. الاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي: الاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين عملية صنع القرار، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة. وهذا يشمل اعتماد تقنيات وأدوات رقمية جديدة يمكن أن توفر مزايا تنافسية
٦. تفعيل التعاون والشراكات: التعاون مع المنظمات الأخرى وشركاء الصناعة وأصحاب المصلحة لتبادل المعرفة والموارد والخبرات. يمكن أن يساعد ذلك في مواجهة التحديات المعقدة والاستفادة من القدرات الخارجية
٧. تطوير القدرات الاستراتيجية: تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة للتغلب من خلال التحديات والتغييرات. وهذا ينطوي على تحديد والاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة

نقاط الضعف، ومواءمة الموارد والعمليات مع الأهداف الاستراتيجية ( Omar, Riad, )  
(Majeed., Baydaa, Sattar, Lafta. ,2022, 7016.

من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للجامعات بناء المناعة التنظيمية، وتعزيز قدرتها على الصمود والتكيف مع التهديدات والتغيرات الداخلية والخارجية. هذا لا يساهم فقط في مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف، ولكنه يدعم أيضا أهدافها الاستراتيجية ونجاحها على المدى الطويل. هذا فيما يتعلق بالمناعة التنظيمية وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الريادة الاستراتيجية.

### ثانياً: الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية:

يتناول هذا الجزء من البحث الريادة الاستراتيجية من حيث (مفهومها، أهميتها، فلسفتها، نشأتها، أهدافها، أهميتها، أبعادها، العوامل المؤثرة فيها، والتحديات التي تواجهها)، وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل.

تعد الريادة الاستراتيجية أسلوباً إدارياً حديثاً ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية، فلكي تستطيع هذه المؤسسات التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها، كان لابد من اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة استراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز.

### ١- ماهية الريادة الاستراتيجية وتطورها:

يعد مدخل الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية المهمة التي تجعل المؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية قادرة على تحقيق التميز والمنافسة. " (السيد، ٢٠٢٠، ٩٣)، ويمكن تناول هذا المدخل بمزيد من التفصيل من خلال ما يلي:

#### أ- فلسفة الريادة الاستراتيجية:

تتسع بؤرة الريادة الاستراتيجية لتستند إلى مجالات ونظريات متعددة مثل الإدارة وعلم النفس والاجتماع، والسلوك التنظيمي ونظرية النظم، وتقع في قلب الإدارة الاستراتيجية، كما أنها مرتبطة بالممارسات والسلوكيات التي تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية والبحث

الدائم عن الفرص (Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms, 2011, 64)

فالريادة الاستراتيجية تُعدُّ إجراءً يُظهر جهود الإدارة لصنع القرار لتحديد الفرص الأكثر فعالية للاستفادة منها من خلال الإجراءات الاستراتيجية، لذلك فالمنظمات تطور الآلية التنظيمية التي تلتزم بها الريادة الاستراتيجية ليتحسن نشاطها الريادي في سياق أنماط العمل الاستراتيجي الجديد دون رفض إنجازات الاستراتيجية التنافسية الحالية. (Ogunkoya, 2018, 114).

ويبحث منظور الريادة الاستراتيجية في إحداث التكامل بين الفرصة والاستراتيجية، ويؤخذ في الاعتبار في ذات الوقت الوضع الداخلي للمؤسسة والفرص الخارجية للحصول على ميزة تنافسية (سلطان وأمين، ٢٠٢١، ٦٣)، كما تتضمن الريادة الاستراتيجية إيجاد التوازن بين البحث عن الفرص والبحث عن المزايا، فالبحث عن فرصة يتضمن الفرز من خلال الفرص المحتملة لتحديد مجالات النشاط المستقبلي للمنظمة، ويعتمد النجاح الشامل لجهود البحث عن الفرص على كيفية عملها، حيث يستوعب ويدمج المعرفة الجديدة والحالية، وأيضاً البحث عن الفرص هو بطبيعته عملية تعلم، يحدث من خلال جمع المعرفة المتوفرة بداخلها، والمتاحة وخارج حدودها لاستيفاء مخزونها المعرفي (Ogunkoya, 2018, 115).

ومن الضروري الإفادة من التجارب العالمية في مجال الريادة الاستراتيجية وعلى نحو يضع العاملين تحت إطار المسؤولية الجماعية التضامنية بحيث إن ما ينجزه الفرد العامل تتسحب آثاره على الغير وصولاً إلى المستقبل (خليفة وحمدون، ٢٠٢٢، ٤٦).

ومن كل ما سبق يمكن التأكيد على ان الريادة الاستراتيجية هي وسيلة أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي، حيث تمكّن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التغيرات، استغلال الفرص، وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال رؤية متكاملة تجمع بين الابتكار والاستراتيجية.

- الريادة الاستراتيجية هي مفهوم متعدد التخصصات، يستند إلى مجالات مثل الإدارة، علم النفس، الاجتماع، السلوك التنظيمي، ونظرية النظم، وهي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية.
- تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال البحث المستمر عن الفرص وتطوير آليات تنظيمية تعزز النشاط الريادي للمنظمة، مع الحفاظ على إنجازات الاستراتيجيات التنافسية الحالية.

- الريادة الاستراتيجية تجمع بين:
  - البحث عن الفرص :تحديد مجالات النشاط المستقبلي، ويتضمن عملية تعلم من خلال جمع واستيعاب المعرفة من داخل وخارج المنظمة.
  - الاستفادة من المزايا التنافسية :دمج الفرص مع استراتيجيات المنظمة لتحقيق الأداء الأمثل.
- تسعى الريادة الاستراتيجية إلى إحداث التوازن بين الفرص والمزايا، مع مراعاة الوضع الداخلي للمنظمة والفرص الخارجية لتحقيق تكامل استراتيجي فعال.
- أثر الريادة الاستراتيجية على المؤسسات:
  - تساعد المنظمات، بما في ذلك كليات التربية، على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف.
  - تدعم البحث عن الفرص المتاحة واستثمارها، وتجنب التهديدات المحتملة.
  - تعزز فرق العمل لمواجهة التحديات، وتدعم وجود قيادة استراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل.

يتضح مما سبق أن الريادة الاستراتيجية بمثابة طوق النجاة للجامعات وينسحب ذلك على كليات التربية وأنظمتها الإدارية؛ لأنها تتيح لها البحث عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، من أجل تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تقويتها، بالبحث عن الوسائل الجديدة التي تجعل المؤسسة تسير في طريق تحقق الأداء الأفضل، وكذلك البحث عن الفرص المتاحة واستثمارها، وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز فرق العمل لتكوين قدرة فائقة على المواجهة، والاهتمام بوجود قيادة ذات توجه استراتيجي.

#### ب- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

أوضحت الأدبيات أنه ثمة تنوع في رؤى الباحثين حول مفهوم الريادة الاستراتيجية، حيث يرى (Covin & Miles, 1999, 51) أن الريادة الاستراتيجية عملية يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية، حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب العمل بأكمله. كما يرى ( Hitt, Ireland, Camp, Michael & Donald, 2001, 483) أنها نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي، ويرى ( Luke, 2005, 483)

283) أيضاً أنها القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في بيئة ديناميكية متغيرة. في حين يرى (Ireland & Webb, 2007, 52) أنها مجموعة الإجراءات والسلوكيات العملية التي تستند إلى التكامل بين نشاط البحث عن الفرص ونشاط البحث عن الميزة بقصد صياغة استراتيجيات ريادية وتنفيذها.

ويرى كل من (Makinde & Agu, 2018, 13) أنها ظاهرة برزت على مستوى المؤسسات التي تهتم بشكل جذري بتوليد الأفكار الابتكارية الجذرية؛ بغرض تحقيق أهمية استراتيجية لتنافسية المؤسسة، والتي يظهر أثرها في الأهمية التكتيكية لمداخلتها وعمليات المعالجة بالمؤسسة ومخرجاتها ذات المردود المتميز.

وكذلك أوضح (الجازي، ٢٠٢١، ٤٩) أنها تشير إلى حشد المؤسسة لخلق مشاريع جديدة وتنمية الابتكارات والتعامل مع مخاطر الدخول إلى مكانة سوقية جديدة من خلال عناصر مختلفة منها، ويرى (جلاب، ٢٠١٣، ٥٥) أنها تتمثل في أداء النشاطات الريادية بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على الثروة، وذكر كل من (بريسم وعطا وعباس، ٢٠١٧، ١٧٠) أنها إيجاد الفرص وتأهيل المهارات وتوفير الموارد الكافية واستغلالها بشكل أمثل وبطرق إبداعية وفق منظور استراتيجي لتحقيق أهداف مستقبلية، في حين ذكر كل من (الياسري والجنابي، ٢٠١٨، ١٢) أنها فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص بعض النقاط التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ينطلق مفهوم الريادة الاستراتيجية من تحقيق حالة التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة.
- تُركز الريادة الاستراتيجية بشكل كبير على الموارد في استثمار فرص النمو للمنظمات، وذلك لخلق الميزة التنافسية.
- تساعد الريادة الاستراتيجية المؤسسة على الاستجابة للتغيرات التي تواجهها.
- تُركز الريادة الاستراتيجية اهتمامها على البحث عن الفرص، بل وإيجادها واستثمارها بما يحقق للمنظمة أهدافها.

- تُدعم الريادة الاستراتيجية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطرق إبداعية تحقق المزايا التنافسية للمنظمات.

### ج- نشأة الريادة الاستراتيجية:

ظهر مصطلح الريادة لأول مرة في المعجم الفرنسي "قاموس التجارة العالمية" (*Dictionnaire Universel de Commerce*)، الذي قام "جاك دي بروسلون" (*Jacques des Bruslons*) بجمعه ونشره في عام (١٧٢٣)، وصيغت كلمة (*Entrepreneurship*) من الفرنسية في خمسينات القرن التاسع عشر، وكانت تعني القرض الممنوح لرائد الأعمال، ويعد المشروع الصغير عنصراً أساسياً في الاقتصاد الجزئي، وتعود دراسة هذه المشاريع إلى جهد واهتمام ودراسة العالمين "*Richard Cantillon*" و"*Adam Smith*" في أواخر القرن السابع عشر وبدايات القرن الثامن عشر اللذان أسسا لعلم الاقتصاد الكلاسيكي.

ولقد استمرت هذه الدراسات وتطورت في مجالات ريادة الأعمال في ثلاثينات القرن العشرين نتيجة اهتمام "جوزيف شومبيتر" "*Joseph Schumpeter*" فضلاً عن الاقتصاديين النمساويين مثل "*Friedrich Von Hayek*" "فريدريش فون هايك" و "*Von Mises*" "*Hudwig*" "هودويغ فون ميزس" و "*Carl Menger*" "كارل مينجر"، مما أدى إلى شيوع هذا المصطلح في هذا القرن، إلا أن النزاعات المحيطة بالعالم والتي بدأ اندلاعها في أعقاب الكساد العظيم قد سرع من شيوع مصطلح الريادة في عام (٢٠١٠).

وهكذا ترجع جذور الريادة الاستراتيجية إلى مجال الاقتصاد، ثم انتقل لاحقاً إلى مجال الإدارة التعليمية، وأوضحت إحدى الدراسات أن جميع النظريات والرؤى المفسرة للريادة الاستراتيجية لها جذورها وأصولها في مجالات الإدارة والاقتصاد والأنثروبولوجيا وعلم النفس والاجتماع، والنظريات المرتبطة بالفرص وإدارة رأس المال البشري ( *Titus & Adiza, 2019, 12*).

ولأن التطور المعرفي الهائل ألقى بظلاله على المؤسسات كافة لاسيما التعليمية، لذا انتقل البحث في مجال الريادة كمدخل تطويري من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المؤسسة لأهداف متعددة.



## ٢- أهداف الريادة الاستراتيجية:

- تهدف الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية إلى ما يلي: (فتحي، ٢٠٢٠، ٤٢):
- ١- توفير أفضل مستوى من الخدمة للمستفيدين من المؤسسة التعليمية، ويتحقق ذلك حين تتوفر للمؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات مدروسة، تديرها القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، مع التزام المؤسسة بالمرونة في الاستجابة للتحديات، والقدرة على استثمار الفرص، وتبنى المداخل الإدارية المعاصرة لتصبح مؤسسة مجددة من ناحية وتحقق نتائج غير مسبوقة.
  - ٢- إيجاد مؤسسة تعليمية وأنظمة إدارية مبدعة من خلال أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات من خلال الإبداع والسبق في المجال.
  - ٣- مساعدة المؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية على مواجهة مشكلاتها من خلال توفير إدارة متميزة رائدة.
  - ٤- مساعدة المؤسسات التعليمية من خلال مواجهة الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها المؤسسات، وتهيئة مناخ صالح للعمل.
  - ٥- البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل.
  - ٦- توظيف الممارسات الريادية في تطوير الأداء المؤسسي.
  - ٧- مواجهة التنافس داخليًا وخارجيًا.

ويمكن حصر أهداف مدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية في نوعين من

الأهداف الرئيسية، وهي كما يلي: (Dapeng, Yang & et al., 2016, 831)

- **الأهداف الداخلية:** وتتمثل في تحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة التعليمية من خلال الاهتمام بالعاملين وخاصة المبدعين منهم، وتحقيق الفعالية في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الأهداف الخارجية:** وتتمثل في تحقيق رضا المستفيدين والمجتمع بشكل عام، من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية)، وأيضًا حل مشكلات اجتماعية واقتصادية على مستوى الدولة.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الريادة الاستراتيجية تركز في المؤسسات التعليمية على تقديم خدمات متميزة، تعزيز الإبداع، تحسين الأداء المؤسسي، والتكيف مع المتغيرات، لتحقيق

الاستقرار والنمو داخليًا، ورضا المجتمع خارجيًا، حيث أجمل الباحثان أهداف الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

• **الأهداف الداخلية :**

- تحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة.
- دعم العاملين، خاصة المبدعين منهم، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المتغيرات الداخلية بفعالية.

• **الأهداف الخارجية :**

- تحقيق رضا المستفيدين والمجتمع من خلال التكيف مع التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والتقنية.
  - الإسهام في حل مشكلات اجتماعية واقتصادية على مستوى الدولة.
- وبالتالي تعد أهداف الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية هو الاهتمام بحاضر المؤسسة ومستقبلها، وتحديد علاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد، ويمكنها من تحليل وتشخيص دقيق للبيئة الحالية والمستقبلية للمؤسسة وتعزيز الأداء المؤسسي.

٣- **أهمية الريادة الاستراتيجية:**

تسعى المؤسسات في القرن الحادي والعشرين إلى تحقيق التميز في المجالات كافة وتفعيل الابتكار والإبداع، فضلاً عن دعم وتعزيز المزايا التنافسية والذي يحقق للمنظمة مركزاً متميزاً أمام منافسيها.

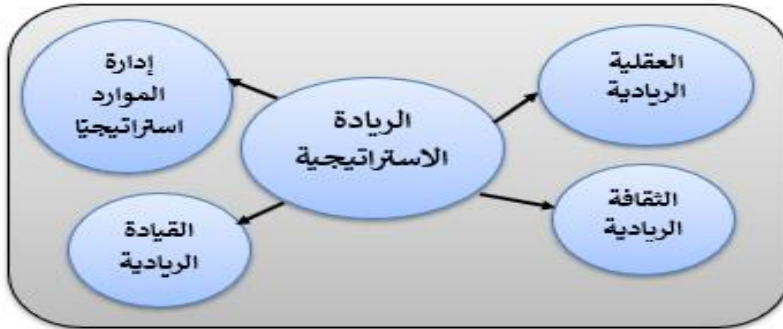
وعليه فقد أكد هيت وآخرون (*Hitt, et al., 2001, 485*) في هذا السياق على أن أهمية الريادة الاستراتيجية تنبثق من كونها تعمل على تسهيل مهام المؤسسة في تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من المنفعة والعائد والقيمة، ومن ثم توظيفها وفق خطة استراتيجية تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة والصحيحة لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجه مؤسسات اليوم فضلاً عن مساعدتها في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات.

وقد حدد كلاً من ساشا وإليكا (Sascha & Ilkka, 2009, 42) وهيت وآخرون (Hitt, et al., 2001, 485) أهمية الريادة الاستراتيجية حسب مستويات الفرد والمجتمع، بأنها تتمثل في النقاط التالية:

- تسهم في عملية التطوير والتنمية.
  - تقود عملية الإبداع في السلع والخدمات والعمليات.
  - تعمل على زيادة رضا الأفراد.
  - تُعد عاملاً حاسماً لإيجاد الحيوية والتجديد للمؤسسة.
  - وسيلة لتطوير الأعمال، وزيادة العائدات، والتنوع الكبير في الجودة والتنوع.
  - تسهم في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات، وزيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس.
  - تشجيع الابتكار في المؤسسة، وذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة.
- وأضاف (جلاب وآخرون، ٢٠١٦، ٣٧) أن الريادة تُعد خياراً استراتيجياً فاعلاً لمواجهة التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية، وذلك بالإفادة من الأفكار الإبداعية ورعايتها، وتبنيها لغرض مواجهة الظروف والتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية.
- ومن كل ما سبق يمكن التأكيد ان أهمية الريادة الاستراتيجية تتجلى في قدرتها على مساعدة المؤسسات على تحقيق التوافق بين مواردها وإمكاناتها لتحقيق أقصى قيمة وعائد، وذلك من خلال خطط استراتيجية تضمن الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. كما تسهم الريادة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع والابتكار في المنتجات والعمليات، وزيادة رضا الأفراد، وتجديد حيوية المؤسسة، ورفع كفاءتها عبر تطوير الأعمال وتنوع الجودة والتنوع. إضافة إلى ذلك، تعمل الريادة على تعزيز المزايا التنافسية وتشجيع استكشاف الفرص الجديدة، مما يجعلها خياراً استراتيجياً فاعلاً للتعامل مع التحديات والتغيرات الخارجية عبر تبني الأفكار الإبداعية واستثمار الموارد بفعالية، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٤- أبعاد الريادة الاستراتيجية:

تعددت وجهات النظر التي تناولت أبعاد الريادة الاستراتيجية باختلاف نماذجها، إلا أن الأبعاد التي يكاد يتفق عليها الباحثون تمثلت في: (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة

الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً) (عبد العال، ٢٠٢٠، ٧٤)، والشكل التالي يعبر عن أبعاد الريادة الاستراتيجية\*:



شكل رقم (٢) أبعاد الريادة الاستراتيجية

يوضح الشكل السابق أن الريادة الاستراتيجية لها أبعاد أربعة، وهي العقلية الريادة، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية وأخيراً إدارة الموارد استراتيجياً، وفيما يلي استعراضاً تفصيلياً لهذه الأبعاد:

#### أ- البعد الأول: العقلية الريادية:

يُعد العقل الريادي ظاهرة فردية أو جماعية وذات أهمية للعاملين في المؤسسات للتفكير والعمل ريادياً، وهو طريقة للتفكير الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد (العباس، ٢٠٢٠، ١٤٨)، وتتطلب العقلية الريادية ما يلي (Kozlov, 2018, 118):

- ١- وجود رؤية استراتيجية واضحة و متماسكة.
  - ٢- تحويل الرؤية إلى فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير.
  - ٣- اتخاذ قرارات حيوية بسرعة وعدم تردد وتنفيذها بسرعة.
  - ٤- إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في التطوير والإدارة.
  - ٥- تحديد النهج الاستراتيجي للمؤسسة يؤدي لحسن إدارة رأس المال البشري.
- وقد وصف (Hitt, et al., 2003, 972) العقلية الريادية من حيث مكوناتها:
- تمييز الفرص الريادية.
  - الوعي الريادي.
  - عقلانية الخيارات الواقعية.

\* الشكل من إعداد الباحثان

## - إطار العمل الريادي.

واستنادًا إلى ما تقدم، يتضح أن مضامين العقلية الريادية تتمحور حول استشراف المستقبل من خلال الكشف عن الفرص الريادية وتمييزها بهدف استثمارها وتحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة من خلال دمجها وصولاً إلى ميزات استثمار البيئة، بتقديم خدمات تنافسية للمستفيدين الحاليين والمستقبليين.

## ب- البعد الثاني: الثقافة الريادية:

تعد الثقافة الريادية أحد أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية، وهي تلك القيم المشتركة (أي ما هو مهم)، والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المؤسسة)، والثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص التي يمكن استغلالها؛ لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (العتيبي، ٢٠٢٠، ٤٦).

وتتضمن الثقافة الريادية في بنيتها توجهًا إيجابيًا نحو الانفتاح على التغيير باعتباره يتيح الفرص، كما أن الريادية تدعم المبادرة أكثر من مجرد التكيف السلبي مع التغيير، مع الاهتمام بالابتكار وتوليد الأفكار الجديدة (المركز العربي للبحوث التربوية، ٢٠٢١، ٥٦).

وتقوم الثقافة الريادية على مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تعزز مبدأ التحسين المستمر للأداء من خلال تمكين العاملين وحفزهم اكتشاف الفرص الاستراتيجية المهمة المتاحة في بيئة المؤسسة واستثمارها. ويتعين على المؤسسة توفير المناخ الذي يمكن العاملين من الإسهام بأكثر مما منوط بهم في الوصف الوظيفي؛ بإتاحة الفرصة لتطوير قدرات التفكير الريادي لديهم في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة (Alpeza, 2011, 15).

وتؤدي الثقافة الريادية دورًا استراتيجيًا في دعم أفكار العاملين وسلوكياتهم وتفعيلها باتجاه استثمار الفرص وتعزيز السلوك الريادي لديهم، بالتركيز على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات (العتيبي، ٢٠٢٠، ٤٧).

يتضح مما سبق أن الثقافة الريادية تركز على مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يشترك فيها جميع العاملين بالمؤسسة، وأنها تمارس دورًا مهمًا في تطور المؤسسات التي تولي اهتمامًا بالريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري في رفع مستوى أدائها، فهي تركز على العاملين الذين يصبحون قادرين على كيفية التعامل مع بعضهم البعض، بل ويكملون بعضهم

بعضاً (تكاملاً داخلياً)، وهي أيضاً تركز على التكيف مع البيئة الخارجية أي (تكامل خارجي)، فهي تؤثر على العلاقات الأساسية بالمؤسسة، وتعمل على تطوير القدرات للعاملين بالمؤسسة لتناسب مع البيئة الداخلية وتحفزهم للتفكير بطرق ابداعية للتكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

### ج- البعد الثالث: القيادة الريادية:

تمثل القيادة الريادية القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تحديد سلوكيات البحث عن الفرص، فهي القيادة القادرة على دراسة احتياجات المستفيدين والمنافسين، بناء على معايير دقيقة وتحليل دقيق، وهي القيادة القادرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للاستثمار الناجح للفرص المعترف بها في بيئة معقدة للغاية ومتغيرة، كما أنها قادرة على إدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات، وإعادة تخصيص الموارد وسط حالات عدم اليقين، بالإضافة إلى تشجيع الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التوجه الريادي (Paek, & Lee, 2018, 903).

والقيادة الريادية هي القيادة القادرة على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة يستفاد منها في تعبئة جهود وموارد المؤسسة، وفي خلال تطور مفهوم الريادة في علاقته بالأداء التنظيمي، تمثل القيادة أحد أهم المتغيرات المؤثرة على الارتقاء بالأداء التنظيمي بشكل عام (المركز العربي للبحوث التربوية، ٢٠٢١، ٥٧).

وتتمثل أهم متطلبات القيادة الريادية فيما يلي (Chandranathan, 2020, 7):

- تبني رؤية واضحة للمؤسسة، تعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية؛ لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل.
- إعطاء الفرص للآخرين داخل المؤسسة.
- خلق سيناريوهات ذات رؤية مستقبلية.
- استخدام فرق تعلم داعمة من المشاركين الذين لديهم رؤية واضحة لاكتشاف وإحداث قيمة استراتيجية.

يتضح مما سبق أن القيادة الريادية هي تلك القيادة الطموحة، صاحبة الرؤية الاستراتيجية التي تكشف عن الفرص، وتعمل على تحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة وتشخيص إمكاناتها،

وتتبنى فلسفة ريادية تقوم على تشجيع العاملين بها على العمل والإبداع من خلال القيادة الذاتية والحوار المفتوح بين العاملين، مما ينتج عنه التأثير في العاملين إيجاباً بإقناعهم بإنجاز أهداف المؤسسة.

#### د- البعد الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً:

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد المؤسسية واحدة من الأبعاد الرئيسية التي تتألف منها بنية الريادة الاستراتيجية، حيث إن الموارد ومصادرها ركيزة أساسية لانطلاق الأفكار والمشاريع الريادية الطموحة (العتيبي، ٢٠٢٠، ٥٠)، ويؤكد (فتحي والمختار، ٢٠١٤، ١١٤) على أهمية إدارة الموارد بشكل استراتيجي، ذلك أن المؤسسة قد لا تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد بدون الارتكاز على قاعدة رصينة من أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة.

وتملك المؤسسة ثلاثة موارد يمكن إدارتها استراتيجياً، وهي على النحو التالي:

(Alayoubi, et al., 2020, 27):

(١) **المورد الأول: المورد المالي:** ويشمل كل المصادر النقدية والتي بإمكان المؤسسة استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها، وللموارد المالية أهمية كبرى في تبني المؤسسة التعليمية للريادة، حيث تمنحها القدرة على الأداء وتحقيق الكفاءة والارتقاء بجودة المخرجات، بما يسهم في تمكين المؤسسة التعليمية من مواجهة المنافسة.

(٢) **المورد الثاني: المورد البشري:** ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المؤسسة.

(٣) **المورد الثالث: المورد الاجتماعي:** مجموعة من العلاقات بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمؤسسات (رأس المال الاجتماعي الخارجي)، والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة، فهو مجموعة كاملة من موارد توجد القيمة التي تنشأ بالفعل النمو في المؤسسة بسبب استمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المؤسسات وخارجها.

ويتضح مما سبق أن الموارد هي ممتلكات المؤسسة، وأنها تنقسم إلى نوعين: موارد مادية وغير مادية، وهذه الموارد تمثل قدرات المؤسسة المادية والبشرية والاجتماعية، ولذلك فهي تحتاج إلى أن تدار استراتيجياً حتى لا يتم إهدارها وتستطيع المؤسسة أن تستخدمها في

عمليات التطوير وفق أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً)، والتي إذا تكاملت جميعها داخل المؤسسات التعليمية ستساعد على تطويرها.

#### ٥- العوامل المؤثرة في الريادة الاستراتيجية:

هناك عوامل تؤثر في مستويات الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم، وقد أكدت (Kimuli, 2011, 56) على وجود عاملين رئيسيين هما:

#### أ- الأول: التوجه الريادي:

ويقصد به كافة العمليات والممارسات والأنشطة المستخدمة في صنع القرار واتخاذها، والتي تُسهم في تصميم وتقديم الخدمات المبتكرة التي تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التميز على منافسيها.

كما أن للتوجه الريادي أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

(١) **التجديد والإبداع:** وهو يعكس توجه المؤسسة للاستفادة من الفرص، والتوصل إلى

أفكار تطويرية جديدة تمكنها من مواجهة المنافسة.

(٢) **تقبل المخاطر:** ويشير إلى رغبة المؤسسة التعليمية في استثمار مواردها المتاحة

بهدف استغلال الفرص المحتملة للتطور مع بروز إمكانية الفشل، وتتضمن في إطارها المغامرة في أنشطة جديدة دون معرفة مسبقة باحتمالات النجاح أو الفشل.

(٣) **التنافسية:** ويشير إلى كفاءة المؤسسة التعليمية وفاعلية الجهود التي تبذلها في إطار

محاولاتها لمنافسة المؤسسات الأخرى.

(٤) **روح المبادرة أو الاستباقية:** وتركز بشكل أساسي على الإجراءات والسلوكيات

والعمليات الهادفة إلى توقع واتخاذ التدابير اللازمة للوفاء بالاحتياجات المستقبلية،

والقدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية.

#### ب- الثاني: التوجه الاستراتيجي:

هو سلوكيات استراتيجية تنفذ من قبل المؤسسات بقصد القيام بالأفعال السليمة المساهمة في بلوغ الأداء المتميز المستدام.

كما أن للتوجه الاستراتيجي أربعة أبعاد رئيسية، وهي:



(١) الرؤية الاستراتيجية: وهي تصف الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما أنها وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل.

(٢) الرسالة الاستراتيجية: وهي السبب الجوهرى لبداية المؤسسة، وأساس وجودها والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

(٣) الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجية المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذى يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب التعبير عنها بصورة كمية.

(٤) القيم الاستراتيجية: وهي قواعد إرشادية وإطار سلوكى يعبر عن نظرة المؤسسة وفسفتها، وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين.

ومن خلال عرض العوامل المؤثرة فى الريادة الاستراتيجية يمكن القول بان مستويات الريادة الاستراتيجية تتأثر فى مؤسسات التعليم الجامعي بعاملين رئيسيين: التوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي. يشير التوجه الريادي إلى العمليات والأنشطة التي تساهم فى اتخاذ قرارات مبتكرة وتميز المؤسسة عن منافسيها، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الإبداع والتجديد الذي يعكس استثمار الفرص وتطوير الأفكار الجديدة؛ تقبل المخاطر الذي يعبر عن استعداد المؤسسة لاستثمار مواردها مع احتمالية الفشل؛ التنافسية التي تبرز كفاءة المؤسسة فى منافسة غيرها؛ وروح المبادرة والاستباقية التي تركز على التوقع والتخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية. أما التوجه الاستراتيجي، فيتمثل فى السلوكيات الهادفة لتحقيق أداء متميز ومستدام، ويتضمن أربعة أبعاد: الرؤية الاستراتيجية التي تحدد الطموحات المستقبلية؛ الرسالة الاستراتيجية التي تعكس سبب وجود المؤسسة وأهدافها الأساسية؛ الأهداف الاستراتيجية التي تصف النتائج المرغوبة بمقاييس محددة زمنياً وكمياً؛ والقيم الاستراتيجية التي تمثل المبادئ السلوكية والإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة مع المجتمع والموظفين. هذان العاملان، بتكامل أبعادهما، يشكلان أساس تحقيق الريادة الاستراتيجية فى مؤسسات التعليم.

#### ٦- تحديات الريادة الاستراتيجية:

تواجه المنظمات تحديات عند تطبيق الريادة الاستراتيجية، فالتطوير والتغيير غالباً ما يواجه بمقاومة وخاصة فى المنظمات الكبيرة التي غالباً ما تعاني من المركزية وجمود الأنظمة، وقد حدد (Sarri, Bakouros & Petridou, 2010, 282) المعوقات التي تواجه تطبيق

الريادة الاستراتيجية، وهي: قلة وضعف الموارد المالية، وقلة الوقت المخصص، وضعف البنى التحتية وتحمل المخاطر.

أما (Rahmawati, Hasyiyati & Yusran, 2012, 468) فقد ذكروا أن المعوقات تتمثل في محدودية الموارد ومحدودية الخبرة، كما حددوا معوقات تتعلق بمنظور الإبداع تتلخص فيما يلي:

- ضعف كفاية المعرفة والتعلم.
- ضعف البيئات التمكينية للريادة.
- المعوقات الاقتصادية والمالية.
- المعوقات التنظيمية.

وقد تناول (Kuratko, 2017, 474) المعوقات من منظور واسع، حيث صنفها تحت عدد من المحاور وهي:

- أ- **النظم:** فهي توفر الاستقرار والنظام والتنسيق، وقد تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمنظمة.
- ب- **الهيكل:** فمن خلالها يتم تحديد المسؤوليات، وفي حالة غياب التفويض وقلة الصلاحيات تحدث إعاقة أمام قدرة المؤسسة على تحقيق الريادة.
- ج- **السياسات والإجراءات:** قد تكون معقدة بحيث تحول دون تحقيق الريادة للمؤسسة والتي تتطلب المرونة.
- د- **التوجه الاستراتيجي:** حيث إن غياب الرؤية الواضحة وضعف الالتزام وغياب الأهداف الخاصة بالإبداع، كل ذلك يجعل من الأنشطة الريادية مجرد صدفة غير مستمرة.

هـ- **الأفراد والثقافة:** حيث إن تسابق الموظفين لاكتناز الموارد والمعلومات والمعرفة الضمنية ومقاومة التغيير، كل ذلك يقف أمام الجهود المؤسسية نحو الريادة.

يتضح مما سبق أن المؤسسات الجامعية تواجه تحديات عديدة عند تطبيق الريادة الاستراتيجية، أبرزها مقاومة التغيير، خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تعاني من المركزية وجمود الأنظمة. تشمل المعوقات ضعف الموارد المالية والبنى التحتية، ومحدودية الوقت والخبرة، وتحمل المخاطر. ومن منظور الإبداع، تتمثل التحديات في ضعف المعرفة والتعلم،

وغياب بيئات تمكينية، بالإضافة إلى المعوقات الاقتصادية والتنظيمية. كما صنف الخبراء هذه التحديات ضمن محاور عدة، منها النظم والهياكل التي قد تزيد من تعقيد البيئة الداخلية وتقييد الصلاحيات، والسياسات والإجراءات التي تقتر إلى المرونة، والتوجه الاستراتيجي الذي يتأثر بغياب رؤية واضحة وأهداف إبداعية. بالإضافة إلى ذلك، تعيق ثقافة الأفراد داخل المنظمة جهود الريادة بسبب مقاومة التغيير، واحتكار الموارد والمعلومات، وضعف التعاون. هذه العوامل مجتمعة تعرقل قدرة المؤسسات على تحقيق الريادة الاستراتيجية بفعالية واستدامة.

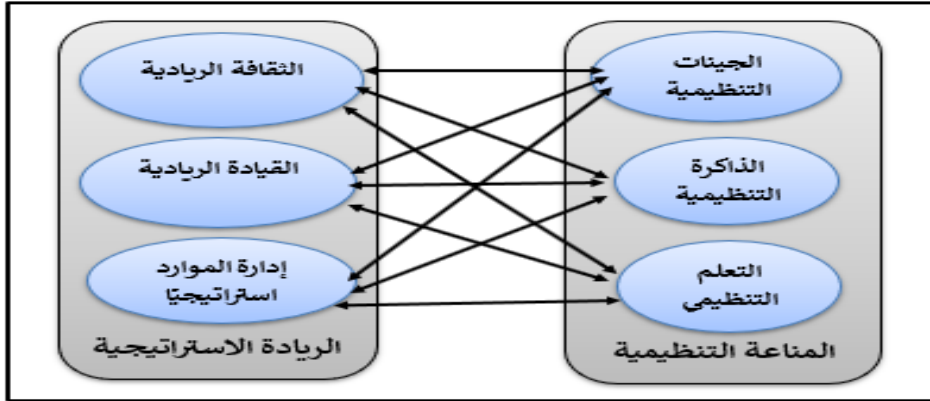
### ثالثاً: علاقة المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية:

انققت مجموعة من الدراسات السابقة على أن هناك علاقة مباشرة ما بين المناعة التنظيمية و الريادة الاستراتيجية ، ومن أبرز تلك الدراسات ما توصلت إليه دراسة (أبو برهم، ٢٠٢٢، ٢٢) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية، فضلاً عن وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناعة التنظيمية، والمتمثلة في كل من التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي مع الريادة الاستراتيجية، وأقوى علاقة ارتباط كانت لصالح بعد الذاكرة التنظيمية، ثم يليه بعد التعلم التنظيمي، وأخيراً بعد الحمض النووي التنظيمي.

هذا وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها دراسة (شبات والمصري، ٢٠٢٠، ٤٦) أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، كما أظهرت النتائج التي توصلت إليها دراسة (Majeed, and Lafta,2022,7032) من أن المناعة التنظيمية بأبعادها تؤثر مجتمعة على القدرات الاستراتيجية للمنظمات بشكل كبير وذلك ينعكس على قدرة المنظمات على تعزيز ريادتها الاستراتيجية.

هذا ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية\*:

\* الشكل من إعداد الباحثان



شكل رقم (٣) علاقة المناعة التنظيمية بالريادة الاستراتيجية

يوضح الشكل السابق العلاقة بين المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الجينات التنظيمية، والذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي)، والريادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً)، فضلاً عن كونها علاقة طردية موجبة كما أظهرت الدراسات والبحوث السابقة، هي علاقة تأثير تبادلية حيث يؤثر كل بعد من أبعاد المناعة في أبعاد الريادية الاستراتيجية كافة والعكس.

وباستقراء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في الجامعات، يمكن التوصل إلى مجموعة من المؤشرات يمكن للجامعات والكليات الساعية نحو تعزيز مناعتها التنظيمية وريادتها الاستراتيجية العمل على تنفيذها، ومن أهمها ما يلي:

#### ١- مؤشرات تتعلق بالمناعة التنظيمية:

وتتضمن مجموعة من الأبعاد من أهمها:

##### أ- مؤشرات تتعلق بالذاكرة التنظيمية: وتمثل فيما يلي:

- رصد المعارف والخبرات المتراكمة من خلال مواقف ومشكلات مرت على إدارات الجامعة/الكلية المتعاقبة.
- توافر طرق وأدوات أساليب الوصول إلى المعلومات والمعارف الخاصة بالجامعة/الكلية.
- وجود نظام اتصال يتسم بالسهولة في نشر المعلومات وتداولها.
- توافر قواعد بيانات ومعلومات تتضمن أعضاء المجتمع الجامعي وقراراتها كافة،

وعبر سنوات.

- إتاحة معلومات كافية عن تاريخ الجامعة/ والكلية ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وإنجازاتها.
- وجود وسائل حفظ وتأمين وحماية بياناتها المخزنة.
- ✓ وجود موقع الكتروني رسمي، يحتوي على بيانات ومعلومات تخص الكلية.

#### ب- مؤشرات تتعلق بالجينات التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

- تبني هيكلًا تنظيميًا مرناً ييسر عملية التواصل بين أعضاء المجتمع الجامعي.
- توفير بطاقات وصف وظيفي واضحة تحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المجتمع الجامعي.
- الاستفادة من آراء وأفكار أعضاء المجتمع الجامعي في حل مشكلاتها.
- التأكيد على حتمية توثيق المعلومات الواردة من الجامعة/ الكلية، والصادرة عنها.
- مساعدة أعضاء ودفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو التطور والترقي.
- تبني التفويض الإداري في أداء المهام بما يقلل من مركزية صنع القرار.
- وجود نظام موضوعيًا لتقييم أداء أعضاء المجتمع الجامعي.
- مكافأة أعضاء المجتمع الجامعي مادياً ومعنوياً على أسس واضحة ومحددة.

#### ج- مؤشرات تتعلق بالتعلم التنظيمي: وتتمثل في

- تشجيع عمليات التعلم الجماعي بين أعضاء المجتمع الجامعي.
- وجود خطة منهجية مدروسة لتدريب أعضاء المجتمع الجامعي بما ينمي مهاراتهم المتنوعة.
- مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي كافة في صناعة القرارات الاستراتيجية.
- وجود فرق عمل متنوعة من أعضاء المجتمع الجامعي لأداء مهام محددة.
- وجود تحالفات استراتيجية مع مؤسسات جامعية أخرى بهدف تبادل الخبرات والمعارف.

#### ٢- مؤشرات تتعلق بالريادة الاستراتيجية:

وتتضمن مجموعة من الأبعاد من أهمها:

#### أ- مؤشرات تتعلق بالثقافة الريادية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تبني الأفكار الابتكارية التي تعمل على تعزيز التعلم بين أعضائها.

- ✓ نشر ثقافة الريادة بين أعضاء المجتمع الجامعي عن طريق عقد الندوات وورش العمل
- ✓ تعزيز السلوكيات الريادية التي تزيد من مهارات أعضاء المجتمع الجامعي.
- ✓ تحويل بيئة العمل الجامعية لبيئة داعمة للتفكير والابتكار دون خوف من الفشل.
- ✓ تحقيق التنوع الفكري والثقافي بين أعضاء المجتمع الجامعي مما يكسبهم خبرات وثقافات جديدة.
- ✓ زيادة وعي أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية التغيرات الخارجية المؤثرة على مكانة الجامعة أو الكلية في السوق.
- ✓ تطوير وزيادة الخدمات التعليمية والبحثية والتربوية المقدمة باستمرار.
- ✓ التعامل المواقف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية لها بكفاءة.
- ب- مؤشرات تتعلق بالقيادة الريادية: وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ تنمية المهارات القيادية لأعضاء المجتمع الجامعي لرفع القدرات التنافسية للجامعة.
  - ✓ فتح أسواق جديدة تحقق لها الميزة التنافسية للكلية/ الجامعة.
  - ✓ وجود موازنة محددة لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية.
  - ✓ تحديد الاتجاهات المستقبلية للجامعة/ الكلية وفق معايير التميز المؤسسي.
  - ✓ تعزيز ولاء أعضاء المجتمع الجامعي من خلال إتاحة بيئة وظروف عمل ملائمة.
  - ✓ وجود استراتيجيات الشراكة مع الجهات بما يتوافق مع متطلبات الريادية.
- ج- مؤشرات تتعلق بإدارة الموارد استراتيجياً: وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ وجود خطة استراتيجية للتعامل مع الموارد المادية والبشرية بكفاءة.
  - ✓ إدارة الموارد الجامعية بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الأفضل للفرص والمزايا.
  - ✓ هيكلية الموارد الجامعية بشكل استراتيجي.
  - ✓ استثمار المقدرات الجامعية والموارد الملموسة وغير الملموسة بشكل متوازن.
  - ✓ تحديد مستوى المخاطر المحتملة في توظيف الموارد الاستراتيجية ووضع خطط مواجهتها.
  - ✓ وجود معايير دقيقة وموضوعية لاختيار الموارد البشرية الجديدة.
  - ✓ تقديم برامج تدريبية تلبي احتياجات أعضاء المجتمع الجامعي الحالية والمستقبلية.

### القسم الثالث: واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

#### بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم (نظرياً)

تعد كليات التربية، المسؤولة عن إعداد المعلم، من أبرز المؤسسات التربوية في التعليم الجامعي، حيث تلعب دوراً محورياً في بناء المعلم الذي يُعد الأساس في تشكيل المجتمع. وبالتالي، فإن فعالية النظام التربوي في هذه الكليات تعتمد بشكل رئيسي على تحقيق أهدافها المتمثلة في ترسيخ المعارف، وتعزيز البحث العلمي، والمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع. وقد يرجع الوضع المأزوم للتعليم المصري إلى تهميش دور كليات التربية في مصر وقلّة الرجوع إليها عند التطوير أو أن الرجوع إليها يكون بمثابة روتين لا يؤدي إلى الاستفادة العلمية المرجوة. (وهبه، أبو جبل، وعبد الرحيم، ٢٠٢٠، ١٩٢١)

وتعد فلسفة كليات التربية وتوقعاتها وعملياتها إحدى مداخل تحقيق الريادة الاستراتيجية باعتبارها تجديداً والمنح بكليات التربية في مصر تعد مؤشراً لريادتها استراتيجياً، وحول نظام الدراسة بكليات التربية في مصر فقد أوضحت نتائج دراسة أجرتها اليونسكو في ١١ دولة عربية من بينها مصر، أن نظام الدراسة بكليات التربية في مصر نظاماً تكاملياً (اليونسكو، ٢٠١٧، ٣٩)

وهذا يتضح مما ورد بالمادة (٤٠) من قانون تنظيم الجامعات المصرية أن كليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم شأنهما شأن سائر كليات التربية في مصر، تشتركا في تنظيم العمل تحت لواء قانون واحد ومواد وتشريعات حاکمة ويتضح ذلك من شفافية إجراءات تشكيل مجالسهما، ويؤكد ذلك أن تدوير القيادة يتم من خلال تدوير عضوية مجلسي الكليتين بين الأساتذة من كافة التخصصات وفقاً لأقدميتهم. (وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات وفقاً لآخر التعديلات، ٢٠٠٦)، وبالتالي فهناك تقارب في أهداف الكليتين وفي سعيهما نحو بناء نظام مناعي قوي وتعزيز الريادة الاستراتيجية فيهما، وفيما يلي استعراض ذلك:

#### أولاً: واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليات التربية:

سوف يتم عرض الواقع النظري للمناعة التنظيمية من خلال عرض واقع الجامعة المصرية ثم واقع جامعتي الفيوم وعين شمس، فيما يتعلق بأبعاد متغيري البحث.

## ١- واقع المناعة التنظيمية بكليات التربية في مصر:

يتمثل ذلك الواقع في كافة الممارسات التي تتم داخل نطاق كليات التربية في مصر فيما يتعلق بالذاكرة التنظيمية، والحمض النووي أو الجينات التنظيمية والتعلم التنظيمي، ولها علاقة وثيقة بتميزها ودعم قدرتها على البقاء والاستمرارية في عصر التحديات وذلك على النحو التالي:

## أ- واقع الذاكرة التنظيمية لكليات التربية في مصر

أوضحت نتائج بحث علمي تم تطبيقه على إحدى كليات التربية المعتمدة حول الذاكرة التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري، أن الذاكرة التنظيمية التقريرية (الصريحة) والإجرائية (الضمنية) تتوافر بدرجة متوسطة، وقد ارتفع معدل توافر الذاكرة التنظيمية الصريحة تلك التي تتعلق بمعرفة الإنسان المخزونة في السجلات وأوعية المعرفة، عن المعرفة الضمنية التي تتعلق بالمهارة والخبرات والإجراءات والممارسات العملية.

وقد يرجع ذلك إلى نظام التوثيق المتبع وكونه إلكترونياً من عدمه، وكذلك أنظمة توثيق الأدلة والشواهد على توافر ممارسات تدعم توافر الحد الأدنى من معايير الجودة، إبان تطبيق إجراءات ضمان الجودة للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك بالكليات التي انتهت من إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة واستطاعت أن تتوافق مع المعايير أو حققت الحد الأدنى من توافرها.

وفيما يتعلق بنظام التوثيق الذي هو أحد دعائم الذاكرة التنظيمية، فإن كليات التربية في مصر قد بدأت جميعها في إجراءات ضمان الجودة بإنشاء نظام داخلي يضمن جودتها، وفيما يلي بيان بأعداد كليات التربية المعتمدة في مصر.

## جدول (١)

بيان بأعداد كليات التربية المعتمدة في مصر

العدد	الكليات المعتمدة مؤسسياً العدد الإجمالي (٧)	مدة الاعتماد	الكليات المعتمدة برامجياً (البرنامج) العدد الإجمالي (٦) بواقع (١٦) برنامج	مدة الاعتماد
١	كلية التربية جامعة عين شمس	٢٠١٧- ٢٠٢٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برامج كلية التربية جامعة بنها:</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم اللغة العربية والدراسات الإسلامية</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم التاريخ</li> </ul>	٢٠٢١- ٢٠٢٦



العدد	الكليات المعتمدة مؤسسياً العدد الإجمالي (٧)	مدة الاعتماد	الكليات المعتمدة برامجياً (البرنامج) العدد الإجمالي (٦) بواقع (١٦) برنامج	مدة الاعتماد
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برنامج إعداد معلم الفلسفة والاجتماع</li> </ul>	
٢	كلية التربية جامعة المنصورة	٢٠١٧- ٢٠٢٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برامج كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر:</li> <li>▪ الاجازة العالية (الليسانس) في الآداب والتربية تخصص اللغة العربية</li> <li>▪ الاجازة العالية (الليسانس) في الآداب والتربية تخصص اللغة الإنجليزية</li> <li>▪ الاجازة العالية (الليسانس) في الآداب والتربية تخصص العلوم البيولوجية والجيولوجية</li> <li>▪ الاجازة العالية (الليسانس) في الآداب والتربية تخصص الرياضيات</li> </ul>	٢٠٢٢- ٢٠٢٧
٣	كلية التربية جامعة المنيا	٢٠١٨- ٢٠٢٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برامج كلية التربية جامعة بنها:</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم الكيمياء للتعليم العام (الإعدادي والثانوي)</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم العلوم البيولوجية للتعليم العام (الإعدادي و الثانوي) بيولوجي اساسي وجيولوجيا فرعي</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم اللغة الإنجليزية</li> </ul>	٢٠٢٣- ٢٠٢٨
٤	كلية التربية جامعة الوادي الجديد	٢٠١٩- ٢٠٢٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برامج كلية التربية جامعة قناة السويس:</li> <li>▪ برنامج التربية الخاصة</li> <li>▪ برنامج علم نفس</li> </ul>	٢٠٢٣- ٢٠٢٨
٥	كلية التربية جامعة الفيوم	٢٠٢٠- ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برامج كلية التربية جامعة الزقازيق:</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم علم النفس</li> <li>▪ برنامج إعداد معلم الرياضيات</li> </ul>	٢٠٢٣- ٢٠٢٨
٦	كلية التربية جامعة حلوان	٢٠٢١- ٢٠٢٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برنامج (البكالوريوس) بكلية التربية جامعة عين شمس</li> </ul>	٢٠٢٣- ٢٠٢٨
٧	كلية التربية جامعة أكتوبر	٢٠٢٢-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (برنامج إعداد معلم الجغرافيا) بكلية</li> </ul>	٢٠٢٣-

العدد	الكليات المعتمدة مؤسسياً العدد الإجمالي (٧)	مدة الاعتماد	الكليات المعتمدة برامجياً (البرنامج) العدد الإجمالي (٦) بواقع (١٦) برنامج	مدة الاعتماد
		٢٠٢٧	التربية جامعة مدينة السادات	٢٠٢٨

المصدر: تم إعداده بالرجوع إلى بيانات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

واستناداً إلى البيانات الواردة بالجدول السابق، يشير واقع كليات التربية في مصر إلى أنه تم اعتماد عدد (٧) كليات مؤسسياً وعدد (٦) كليات برامجياً فقط حتى مارس ٢٠٢٤م، وتتراوح مدة الاعتماد لكافة الكليات والبرامج ما بين عامي ٢٠١٧م (تاريخ بدء الاعتماد)، و٢٠٢٨م (تاريخ نهاية الاعتماد)، ومن ثم فإن ما يقرب من ثلث كليات التربية في مصر يتوافر لديها واقعاً وبنياً بتوافر ما يدعم الذاكرة التنظيمية ومن ثم يحقق لها المناعة التنظيمية، إلا أن هذه النسبة ليست كافية وتحتاج إلى متابعة إجراءات ضمان الجودة والحصول على الاعتماد لكليات التربية غير المعتمدة في مصر حتى ٢٠٢٤م، من أجل تحقيق المناعة التنظيمية بسائر كليات التربية في مصر.

#### ب- واقع الجينات التنظيمية (الحمض النووي) لكليات التربية في مصر

توصلت إحدى الدراسات العلمية، فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ المهام وفقاً لمؤشرات التميز بالخطط الاستراتيجية، إلى إنها جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى قلة الإنجاز للوصول للمستوى المأمول. كما جاء بمستوى متوسط أيضاً تبني كليات التربية ميثاق للقيم والسلوكيات الإيجابية، واستخدام أساليب حديثة لقياس كفاءة أداء العاملين بها، وتوافر حوافز مادية لمكافأة العاملين المتميزين، وتحديد مواطن التميز بأنشطتها الإدارية المختلفة، واتسام قراراتها المتعلقة بالعاملين بالشفافية. غندور وآخرون، (٢٠٢٤، ٢٧٩) ويعد ذلك مؤشراً على ضعف المناعة التنظيمية فيما يتعلق بالحمض النووي المرتبط بتنفيذ المهام والسلوكيات ونظام الحوافز المتبع.

مما يشير إلى امتلاك كليات التربية بمصر بدرجة متوسطة لما يمكنها من بناء مناعة تنظيمية، تساعدها في مواجهة المتغيرات في البيئة المحيطة على مستوى كليات التربية في مصر والعالم العربي، وكذلك المتغيرات العالمية، ذلك أنها تواجه ببعض الصعوبات التي قد تقف حائلاً أمام تميزها وتمتعها بنظام جيد يتميز بطبيعة جينات تنظيمية خاصة ومتفردة، في تطوير إجراءات العمل بها.

كما أوضحت نتائج بحث علمي تم تطبيقه على كليات التربية والآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانيات بالجامعات المصرية - ومن بينها كليات التربية- أنه من نقاط الضعف التي تواجهها (قلة الأجهزة والتجهيزات، وكثرة الروتين، وضعف التمويل والرواتب، والوساطة وغياب النزاهة في التعيينات، وضعف الدافعية لدى الباحثين للبحث العلمي، ووجود خلل في التشريعات المنظمة، وعدم تشجيع أبحاث الفريق (عزازي، ٢٠١١، ٢٧٧)

فضلاً عن ضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة كليات التربية، وضعف اهتمام إدارة الكليات بآراء المؤسسات التعليمية التي عمل فيها خريجوها. (جوهر . على صالح، آخرون، ٢٠١٩، ٢٧٦، )، وفي محاولة لمواكبة الإصلاح التربوي بكليات التربية في مصر، قامت كليات التربية بإعداد برامج تعليمية قائمة على المعايير بعد أن كانت قائمة على الإعداد المبني على الأهداف واستقرت بشكل أساسي على مدخل الكفايات وأضحى التوجه في الوضع الراهن ينحو منحى المعايير وذلك لتوافر معايير اعتماد برامج التعليم العالي، الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٢، معايير اعتماد برامج التعليم العالي، يوليو، ٤)

وبالرغم من تبني الإصلاح القائم على المعايير كتوجه استراتيجي لكليات التربية في مصر - كسائر الدول العربية- إلا أن هذا الجهد يحتاج إلى مزيد من الوقت ليتم تبني المعايير بصورة إيجابية لرفع مستوى الأداء في جميع مكونات النظام التعليمي (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٢، معايير اعتماد برامج التعليم العالي، ١٥ - ١٦)

تمتلك جميع كليات التربية في مصر نظاماً داخلياً لضمان الجودة تم تأسيسه من خلال المشروعات التابعة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، يسهم في ضبط الجودة، ومتابعة أليات تنفيذ استراتيجيات العمل وتحقيق الاهداف والرسائل وضمان جودة أداء الكوادر الإدارية والاكاديمية وتوافر المرافق والأبنية (اليونسكو، ٢٠١٧، ٣٩)

وفيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، والتي تعد سلوكياتهم إحدى مكونات الحمض النووي لكليات التربية وحجز الزاوية في تكوين مناعتها التنظيمية، فقد توصلت دراسة عمار (٢٠٢٢، ٣٦٦) إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الذاتي وتنمية مهارات عضو هيئة التدريس ليتمكن من مهارات القرن الحادي والعشرين، وأن يكون قادراً على العطاء أكاديمياً، ويمتلك المهارات التكنولوجية ومهارات الحوار والنقاش والتفاوض وتقبل الرأي الآخر .

إلا أن اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية أن المعرفة ملكية فردية، وأن الاحتفاظ بها ودعم تبادلها يعد مصدرًا للقوة وفرصة لإحداث التفاوت بينهم، مما قد يحول دون تحقيق المناعة التنظيمية ودعم توافر الحمض النووي الذي قد يحافظ على البقاء لكليات التربية وتحقيق ريادتها. ولم يتم إدراج القطاع التربوي ضمن تصنيف شنغهاي للأعوام من ٢٠١٩-٢٠٢٣م (المجلس الأعلى للجامعات، تقرير الأداء العلمي لمصر، ٢٠٢٤، ٣٩)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي لكليات التربية في مصر تمثل مجموعة القيم والمبادئ والأسس التي تُوجه عمل هذه الكليات، وتُشكل هويتها المؤسسية. وتعكس هذه الجينات قدرات الكليات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل إعداد المعلم وتأهيله علميًا ومهنيًا، بالإضافة إلى دعم البحث العلمي وخدمة المجتمع. إلا أن الواقع يشير إلى وجود تحديات تعيق تحقيق هذه الأهداف، منها الجمود في بعض الأنظمة الإدارية، وضعف المرونة في مواجهة التغيرات السريعة في مجال التعليم، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بضعف الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي. ورغم هذه التحديات، تسعى كليات التربية إلى تحديث بنيتها التنظيمية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة تُركز على الريادة والتميز في العملية التعليمية، بما يواكب التطورات العالمية في مجال إعداد المعلمين وتحقيق التنمية المستدامة.

### ج- واقع التعلم التنظيمي بكليات التربية في مصر:

من منطلق كون التعلم التنظيمي يتطلب من المؤسسات التعليمية أن تمتلك خصائص تنظيمية كالهياكل الأفقية أو الشبكية، والثقافة التنظيمية التي تتصف بالمرونة، والتعاون ونظام القيادة التشاركية، من خلال الرؤى المشتركة والتفكير النظمي والتعلم الجماعي والتشارك المعرفي، وممارسة أدوار التمكين، والتكنولوجيا المتطورة، والمستقرىء لواقع كليات التربية في مصر يجدها - طبقاً لنتائج العديد من الدراسات- يغلب عليها ضعف مستوى تبادل الخبرات (وهبه، ٢٠١٥، ١٨٥)، والفجوة الرقمية الواضحة من خلال ضعف البيئات التعليمية التي تدعم تجدد الأساليب ومنهجيات التعليم والتعلم التي تتيح للأفراد القدرة على اكتساب المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات. (سليمان، ٢٠٢٣، ٣٠٣)

كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي يظل واضحاً بكليات التربية وتبدو ممارسة المركزية، والثقافة التنظيمية الجامدة هي السائدة، ونمط التعلم الوهمي، والافتقاد إلى النظرة الشمولية، كل

ذلك يعد من أهم معوقات تحويل كليات التربية في مصر إلى منظمات تعلم. (سليمان، ٢٠٢٣، ٣٠٦)

ومن ثم فإن الواقع الحالي لكليات التربية في مصر - ومن بينها كليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي يشير إلى بعض جوانب القصور، وأنها تحتاج إلى المزيد من التحولات كالتحول من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المرنة، ومن المهام الروتينية إلى ممارسة أدوار التمكين، ومن أنظمة القيادة التقليدية إلى أنظمة القيادة بالمشاركة، ومن ثقافة جامدة إلى ثقافة مرنة لديها القدرة على التكيف.

كما يعد دخول كليات التربية في برامج جديدة مؤشراً نحو توجه العديد منها نحو تكوين منظمات تعلم لديها القدرة على الاستمرارية في عالم متغير، حيث يوجد لدى (١٢) كلية من كليات التربية بمصر برامج مميزة/ نوعية بمصروفات تعمل على تحسين الحمض النووي لديها، وفيما يلي إحصائية بهذه البرامج طبقاً لما يلي:

#### جدول (٢)

#### إحصائية بالبرامج المميزة/النوعية بنظام الساعات المعتمدة بكليات التربية بالجامعات المصرية

م	الجامعة	مسمى البرنامج	مصدر المعلومات
١	كلية التربية/ جامعة عين شمس	برامج تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM وعددها (٥) برنامج	<a href="https://asu2learn.asu.edu.edu/education/course/index.php">https://asu2learn.asu.edu.edu/education/course/index.php</a>
٢	كلية التربية/ جامعة أسيوط	١- برنامج إعداد معلم العلوم والرياضيات واللغة الإنجليزية للمدارس الدولية ٢- برامج البكالوريوس في العلوم والتربية (تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM) ٣- برنامج الدبلوم المهنية لإعداد معلم مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM	الدليل الإرشادي لكلية التربية جامعة أسيوط <a href="https://www.aun.edu.edu/education/ar/about/handbook">https://www.aun.edu.edu/education/ar/about/handbook</a>
٣	كلية التربية/ جامعة المنصورة	١- البرامج النوعية للطلاب: وعددها (٩)	<a href="https://edufac.mans.edu.edu">/https://edufac.mans.edu.edu</a>
		٢- البرامج النوعية للدراسات العليا إعداد معلم العلوم والرياضيات باللغة الانجليزية	<a href="https://www.mans.edu.edu/faculty-of-education/243-">https://www.mans.edu.edu/faculty-of-education/243-</a>

م	الجامعة	مسمى البرنامج	مصدر المعلومات
		وعددتها (٢)	<a href="#">programs/education</a>
٤	كلية التربية/ جامعة الزقازيق	برامج مميزة بمصروفات وفق نظام الساعات المعتمدة (مرحلة البكالوريوس) وعددتها (٤)	<a href="http://www.foe.zu.edu.eg/faculty/Article?AT=134643&amp;type=article">http://www.foe.zu.edu.eg/faculty/Article?AT=134643&amp;type=article</a>
٥	كلية التربية/ جامعة المنيا	برنامجي تدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية وإعداد معلم التربية الخاصة، وعلم النفس التربوي وعددتها (٤)	<a href="https://edu.minia.edu.eg">/https://edu.minia.edu.eg</a>
٦	كلية التربية/ جامعة بنها	برامج المرحلة الجامعية الأولى وعددتها (٦)	<a href="https://fedu.bu.edu.eg/index.php/item/3900-2023-2024">https://fedu.bu.edu.eg/index.php/item/3900-2023-2024</a>
٧	كلية التربية/ جامعة بني سويف	برنامج تدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	<a href="https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=903&amp;cat_id=1">https://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=903&amp;cat_id=1</a>
٨	كلية التربية/ جامعة سوهاج	برنامج إعداد معلم الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	<a href="https://edu.sohag-univ.edu.eg/main/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9">https://edu.sohag-univ.edu.eg/main/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9</a>
٩	كلية التربية/ جامعة كفر الشيخ	برامج إعداد معلم العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية للتعليم العام والتعليم الأساسي وعددتها (٣)	<a href="https://kfs.edu.eg/education/index_dep.aspx?dep=3069">https://kfs.edu.eg/education/index_dep.aspx?dep=3069</a>
١٠	كلية التربية/ جامعة دمنهور	برامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات لمراحل التعليم الإعدادي والثانوي والأساسي ومعلم الطفولة والتربية (بالغة الإنجليزية) وعددتها (٢)	<a href="https://www.damanhour.edu.eg/edufac/Pages/Page.aspx?id=8935">https://www.damanhour.edu.eg/edufac/Pages/Page.aspx?id=8935</a>

م	الجامعة	مسمى البرنامج	مصدر المعلومات
١	كلية التربية/	برنامج إعداد معلم التعليم الأساسي تخصص رياضيات باللغة الإنجليزية (البرنامج المميز)	<a href="https://edu.du.edu.eg/News/Details/30655/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A8%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%88%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%87-%D8%AF%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%B7">https://edu.du.edu.eg/News/Details/30655/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A8%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%88%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%87-%D8%AF%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%B7</a>
١	جامعة دمياط		

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن ما يقرب من نصف كليات التربية في مصر لديها برامج مميزة بعضها باللغة الإنجليزية وبعضها يلبي احتياجات سوق العمل كبرامج إعداد معلم المتفوقين والتربية الخاصة وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس التربوي، وبرامج إعداد القائد تعضد من قدرتها على التواجد في ظل المنافسة وتوافر برامج متميزة وجديدة بعضها بيني، ويتطلب ذلك من الكليات التي لم تتقدم ببرامج جديدة دعم توجهاتها نحو إعداد برامج لضمان بقاءها وتحسين سمعتها التنظيمية ودعم هويتها، ومن بينها كليات التربية جامعات (الإسكندرية، طنطا، حلوان، المنوفية، قناة السويس، جنوب الوادي، الفيوم، بور سعيد، أسوان، السويس، العريش، مطروح، الوادي الجديد، الأقصر، كلية الدراسات العليا جامعة القاهرة)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان التعلم التنظيمي بكليات التربية يتطلب منها امتلاك خصائص تنظيمية مثل الهياكل الأفقية أو الشبكية، وثقافة مرنة ومبنية على التعاون، بالإضافة إلى نظام القيادة التشاركية، والتفكير النظمي والتعلم الجماعي. ومع ذلك، تشير

الدراسات إلى أن كليات التربية في مصر تعاني من ضعف في تبادل الخبرات والفجوة الرقمية، حيث تفتقر إلى بيئات تعليمية تدعم تجدد الأساليب التعليمية. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية السائدة تعيق تحول هذه الكليات إلى منظمات تعلم. يحتاج الواقع الحالي في كليات التربية إلى تحولات جوهرية تشمل الانتقال من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المرنة، ومن القيادة التقليدية إلى القيادة التشاركية، ومن الثقافة الجامدة إلى ثقافة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات.

## ٢- واقع الريادة الاستراتيجية بكليات التربية في مصر:

فيما يتعلق بواقع الريادة الاستراتيجية باعتبارها عملية تطوير للخطط والهياكل والمشروعات والقيم وإدارة المخاطر، فقد توصلت دراسة كامل (٢٠١٨، ٧٨) والتي تم تطبيقها على كليات التربية بمحافظة الصعيد مصر، ومن بينها كلية التربية جامعة الفيوم - توصلت إلى تضخم الهياكل التنظيمية وغياب النظم الإدارية والمالية، فضلاً عن أنه لا يوجد اتفاق حول خطط استراتيجية موحدة، علاوة على ندرة تبادل الخبرات فيما بينها.

والريادة كتجديد من خلال دخول كليات التربية في مجالات عمل جديدة لمواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين في ظل مجتمع المعرفة، كالبرامج المميزة سالفة الذكر، وفيما يتعلق بتمية الإبداع والابتكار والذي يعد أحد آليات تحقيق الريادة الاستراتيجية، فإن كليات التربية بمصر تضع تنمية الإبداع والابتكار في مقدمة أهدافها، وتسعى إلى تحقيق الابتكارات القائمة على التقنيات الحالية والتي يطلق عليها الابتكار التطوري، وكذلك الابتكار الثوري وهو الابتكار القائم على اختراعات التقنيات الجديدة، أو المختلط وهو الابتكار الهجين منها والذي يعد الأفضل رغم صعوبة تنفيذه، كما تشجع الابتكار المفتوح الذي يشير إلى تفاعل البشر والتقنيات المختلفة (جوهر، وعيسى، ٢٠٢٢، ٤٥٥).

وفيما يتعلق بالعلاقات الدولية، وتحديد الفرص واستثمارها كأحد آليات تحقيق الريادة الاستراتيجية، فإنه طبقاً لنتائج إحدى الدراسات السابقة يتم بمستوى متوسط، حيث تشجع كليات التربية بمصر إقامة علاقات تعاون مستدامة بينها وبين الكليات المتميزة عالمياً، كما تقوم بإجراء دراسات جدوى علمية لمشروعات الشراكات المخطط تنفيذها. (غندور، وآخرون، ٢٠٢٤، ٢٨١)



كما تناولت العديد من الدراسات واقع الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية - ومن بينها كليات التربية - من حيث مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية أو معوقات تحقيقها حيث توصلت نتائج دراسة عتريس (٢٠٢٠، ٩١٠) إلى أن مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية كان ضعيفا، وقد يرجع ذلك إلى القصور الواضح في تأصيل الثقافة الريادية وتفعيل آلياتها مع ضعف اتاحة الثقافة التنظيمية المشجعة على الريادة والإبداع والابتكار، كما لا تتوافر البرامج التدريبية لإعداد العقلية الريادية وكذلك ندرة تقديم الحوافز لذوي العقول والموهب الريادية، هذا بالإضافة إلى ضعف مقومات ومهارات القيادة الريادية بالجامعة، كما لا يتم اختيار الموارد البشرية وفقا للمهارات الريادية ولا يتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب والتوجه الريادي.

بينما أشارت نتائج دراسة كل من إبراهيم وعبد اللاه، (٢٠٢٢، ٨٠٩) إلى توافر ابعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة نتيجة لوجود العديد من التحديات كمقاومة الكثير من العاملين للتغيير وضعف توافر القيادة الجامعية التي تدعم التوجه الريادي وتوفر الثقافة الريادية.

في حين أظهرت نتائج دراسة (صادق، ومحمد، ٢٠٢٢، ٨) أن ابعاد الريادة الاستراتيجية تتوفر بدرجة متوسطة، وأرجعت ذلك إلى ضعف مساهمة أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الريادية ومحدودية تبسيط إجراءات العمل وضعف نشر الثقافة الريادية وندرة استخدام الأساليب التحفيزية لتعزيز السلوك الريادي ومحدودية توافر الدعم المادي والمعنوي لأصحاب الأفكار الإبداعية، هذا بالإضافة إلى غياب السياسة الواضحة لتسويق نتائج البحث العلمي، وضعف تمويل مراكز البحث العلمي مع قلتها، وغياب آليات جمع المعلومات عن سوق العمل ومتطلباته وضعف الربط بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل بجانب تقادم الهياكل التنظيمية وغياب الفكر الاستراتيجي طويل المدى وضعف مستوى القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية بالجامعات.

وقد توصلت دراسة (عبد العال، ٢٠٢٠، ٣٤١)، إلى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة حيث لا تقوم الكليات بالمسح الدوري عن احتياجات سوق العمل والمستفيدين في سبيل اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها وكذلك ضعف إدارة الموارد لتعزيز الاستفادة

منها مع ضعف التخطيط لتعزيز مزايا الكليات التنافسية وضعف التوجه الريادي لتحقيق العناصر الريادية وتبني استراتيجيات الريادة.

ومن ناحية أخرى أشارت بعض الدراسات إلى العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وفي القلب منها كليات التربية، وكلية التربية جامعة عين شمس والفيوم، ومن هذه المعوقات: غموض الرؤى والسياسات التي توجه العملية التعليمية مع ضعف جودة المدخلات والمخرجات والزيادة المفرطة في خريجي الجامعات مع نقص المهارات الريادية لديهم والفجوة بين المخرجات ومتطلبات سوق العمل مع ضعف الشراكات بين الجامعات والمؤسسات الأخرى في البحث والابتكار بجانب ضعف تسويق الخدمات البحثية لغياب الفكر التسويقي. (محمود، وأحمد، ٢٠١٦، ٣٧١)

ومن المعوقات أيضاً: مقاومة الأفراد للتغيير مع ضعف إمام الجهاز الإداري بالخطوة الاستراتيجية للجامعة وضعف توافر قاعدة بيانات حول الأفكار الريادية وجمود اللوائح المالية والإدارية ومحدودية الاستقلال المالي للجامعة. (على وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ١٦٣)، ومن مجمل ما تم عرضه من معوقات للريادة الاستراتيجية بكليات التربية في مصر، يتضح محدودية ممارسة أبعادها وقد يؤثر ذلك على تفوقها استراتيجياً.

من كل ما سبق يمكن التأكيد إلى أن كليات التربية في مصر تواجه تحديات متعددة في تطبيق الريادة الاستراتيجية. حيث تعاني كليات التربية من تضخم الهياكل التنظيمية، غياب النظم الإدارية والمالية الموحدة، وندرة تبادل الخبرات. أما في مجال الإبداع والابتكار، فتسعى هذه الكليات إلى تحقيق الابتكارات التطويرية والثورية، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار المفتوح الذي يعتمد على التفاعل بين البشر والتقنيات. على الرغم من ذلك، فإن العلاقة الدولية لتحديد الفرص واستثمارها تتم بمستوى متوسط.

من ناحية أخرى، توضح الدراسات أن الريادة الاستراتيجية في كليات التربية تعاني من العديد من المعوقات مثل ضعف تأصيل الثقافة الريادية، قلة البرامج التدريبية، ونقص الحوافز للأفراد ذوي العقول الريادية. بالإضافة إلى ذلك، يعاني النظام الجامعي من مقاومة للتغيير وضعف القيادة الريادية. بينما أشارت بعض الدراسات إلى أن الريادة الاستراتيجية تتوافر بدرجة متوسطة في بعض الجامعات، إلا أن العوائق مثل ضعف الشراكات مع

المؤسسات الأخرى، غموض الرؤى، وقلة الدعم المالي والمعنوي، تؤثر على قدرة كليات التربية على تحقيق الريادة.

**ثانياً: واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم:**

تم اعتماد كلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٧م، وحتى ٢٠٢٢م، وذلك نظراً لعراقتها فكانت في صدارة كليات التربية المعتمدة في مصر بينما تم اعتماد كلية التربية جامعة الفيوم في الفترة من ٢٠٢٠م، حتى ٢٠٢٧م، ولا زالت الكليتين لديهما كيانات تنظيمية تمثلتا في وحدتين لضمان الجودة والاعتماد بكلا الكليتين.

وفيما يتعلق بنظام الرقابة المتبع على الأداء بكليات التربية، ومن بينها كليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم، فقد أوضحت نتائج دراسة (غندور وآخرون، ٢٠٢٤، ٢٧٨) أنه جاء بمستوى متوسط، مما يؤكد ضرورة توافر سياسة الشفافية والاهتمام بتطبيق مبدأ المساءلة، ومراجعة سياساتها المالية دورياً.

وفيما يتعلق بتوجهات الشراكة مع المؤسسات المناظرة والمجتمعية والتي تعد مؤثراً خارجياً حاسماً في تفعيل الإدارة الأكاديمية العلاقات مع الشركاء وهو ما يعرف برأس مال العلاقات، ويسهم في تفعيل الذاكرة التنظيمية بكليات التربية، فقد أوضحت نتائج دراسة علمية حول رؤية جديدة للشراكة بكليات التربية في مصر - أوضحت أن أزمة الثقة بين وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني وأولياء الأمور، ترتب عليها فتح قنوات الاتصال المباشر مع كليات التربية وأساتذتها لدراسة وتحليل الواقع التعليمي، وتمثل ذلك في التواصل الرسمي مع لجنة قطاع التربية بالمجلس الأعلى للجامعات. (جوهر، جمعة، ٢٠٢٣، ١٠). وانعكس ذلك بالفعل على تواصل كليتي التربية محل الدراسة مع بيئتيهما الخارجيتين وتوجهات الشراكة.

#### ١ - المناعة التنظيمية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم:

تعد الإدارة بكليات التربية إحدى أهم عناصر النظام - شأنها شأن الإدارة بسائر الكليات بالجامعات المصرية - إلا أن الأمر يكون أكثر تأثيراً عندما يتعلق بتعامل الإدارة مع المعلم ومعلم المعلم اللذان يؤثران فيمن ينتمون إلى سائر المهن، وبالرغم من ذلك إلا أن كليات التربية بمصر ومن بينها كليتي التربية بجامعتي عين شمس والفيوم، طبقاً لنتائج دراسة علمية - تتبنى نمطاً للقيادة دون المأمول بالنسبة لها. غندور وآخرون، (٢٠٢٤، ٢٧٦)، مما

يوضح ضعف نظام المناعة التنظيمية؛ مما يتطلب العمل على تكوين وتطوير نظام مناعي قوي يساعد على تحقيق أهداف الكلية، وفيما يلي بيان لواقع أبعاد المناعة التنظيمية في كلٍ من الكليتين:

#### أ- واقع الذاكرة التنظيمية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم:

والتي تعبر عن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات والدروس المستفادة من الأحداث والأنشطة الماضية والاستفادة منها، فمن مواطن القوة بكلية التربية جامعة عين شمس " أن الكلية لديها سياسة واضحة، للملكية الفكرية، وأخرى لجذب المزيد من الطلاب الوافدين، والعديد من برامج التنمية المهنية للخريجين لتطوير مساراتهم المهنية والمجتمعية، فضلاً عن وجود نظام لنقل وتداول وحفظ وتحليل البيانات." مما يدعو إلى القول بأن كلية التربية بجامعة عين شمس تمتلك الخبرات والكفاءات في المجالات المعرفية المتعلقة بالتعليم، كما تمتلك القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها وتبادلها بهدف تحقيق أقصى استفادة منها. (جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٣م، ٢٠)

كما يتوافر لدى كلية التربية جامعة الفيوم اتفاقيات تعاون علمي وبحثي كبروتوكول التعاون مع الجامعة الإسلامية في ماليزيا بما يمكنها من الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم السابقة، بما يعبر عن الذاكرة التنظيمية من خبرات تراكمية سابقة، وتوظيفها لخدمة توجهات الشراكة بكلا الجامعتين. (جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٧م، ٢٢).

وبالتالي يمكن القول بأن الذاكرة التنظيمية تتمثل في قدرة كليات التربية على حفظ المعرفة والخبرات من الأنشطة الماضية للاستفادة منها في المستقبل ففي كلية التربية بجامعة عين شمس، هناك عدة نقاط قوة، منها وجود سياسة واضحة للملكية الفكرية، وبرامج تنمية مهنية للخريجين، ونظام فعال لنقل وتحليل البيانات، مما يتيح لها الاحتفاظ بالمعرفة وتبادلها بفعالية. أما في كلية التربية بجامعة الفيوم، فتتمتع باتفاقيات تعاون علمي وبحثي مع مؤسسات دولية، مثل البروتوكول مع الجامعة الإسلامية في ماليزيا، ما يعزز من ذاكرة الكلية التنظيمية من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة وتوظيفها في تحقيق أهداف الشراكة.

**ب- واقع الجينات التنظيمية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم**

والتي تركز على القيم الأساسية والمعتقدات والجوانب الثقافية، تلك التي تشكل هويتها، وتوجه أعمالها وعمليات صنع القرار بهما، فإن الجينات التنظيمية تبرز في تبني كلية التربية جامعة الفيوم لمنظومة القيم الحاكمة المتمثلة في: "الانتماء، والجودة والتميز، والشفافية والوضوح، والمحاسبية، وحقوق الملكية الفكرية، والتعاون والعمل بروح الفريق، والتعلم مدى الحياة" تلك القيم التي تشكل هويتها باعتبارها مؤسسة تربوية تستهدف إعداد الكوادر التربوية المتميزة في إطار من القيم الاخلاقية واتساقاً مع معايير الجودة وتحقيقاً لمنظومة تحول رقمي عال الأداء في عالم سريع التغير. (جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٧م، ٥٠)

في حين تبنت كلية التربية جامعة عين شمس شعاراً يحدد هويتها تمثل في كونها "عريقة تستهدف التميز" ويأتي هذا الشعار امتداداً لتاريخها باعتبارها أعرق الكليات بالشرق الأوسط، حيث تأسست لتكون منبرا للفكر التربوي المبدع ومحركاً للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية، وصرحاً يسعى لإعداد الكوادر التربوية المؤهلة للمشاركة في التنمية المستدامة. (جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٣م، ٤١)

وبالتالي يمكن القول بان كلية التربية جامعة الفيوم، يتم تبني مجموعة من القيم الحاكمة التي تشمل الانتماء والجودة والتميز والشفافية والمحاسبة وحقوق الملكية الفكرية، والتعاون، والعمل بروح الفريق، فضلاً عن التزام الكلية بالتعلم مدى الحياة. هذه القيم تشكل هوية الكلية كمؤسسة تربوية تسعى لإعداد كوادر تربوية متميزة مع الالتزام بمعايير الجودة والتحول الرقمي في عالم سريع التغير، أما في كلية التربية جامعة عين شمس، فهي تتبنى شعار "عريقة تستهدف التميز"، وهو يعكس تاريخها الطويل باعتبارها واحدة من أعرق الكليات في الشرق الأوسط. تأسست الكلية لتكون منبراً للفكر التربوي المبدع ومحركاً للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية، وهي تسعى لإعداد كوادر تربوية قادرة على المشاركة الفعالة في التنمية المستدامة.

**ج- واقع التعلم التنظيمي بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم:**

فإن اكتساب معارف ومهارات وكفاءات جديدة من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية، يمكن الكليتين من التكيف والابتكار استجابة للتغيرات. ويشير واقع كلية التربية جامعة الفيوم إلى حرصها على إمداد الطلاب بخدمات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية،

تزيد من قدراتهم التنافسية في سوق العمل في التدريس والقيادة. وتطوير نظام الكتاب الإلكتروني بما يضمن تطوير الكتاب الجامعي بالاستجابة للمتغيرات التكنولوجية في عصر التحول الرقمي، وما هذا إلا مثلاً على قدرتها على التعلم التنظيمي، وهي بحاجة إلى دعم هذه القدرة بمزيد من الأنشطة ذات التوجه الاستراتيجي لدعم التعلم التنظيمي. (جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة التنفيذية، ٢٠٢٢-٢٠٢٧م، ٥٧)

كما أن تنفيذ التعلم الإلكتروني المتزامن واللامتزامن وتصميم برامج تدعم استخدام التكنولوجيا بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة ما بين عامي ٢٠٢٠/٢٠٢٣م يعد اكتساباً لمهارات جديدة وتدعياً للمعارف المتعلقة بالتعلم الإلكتروني لاسيما وقت الطوارئ والأزمات، كما يعد التوسع في استراتيجيات التقويم الموضوعي والامتحانات الإلكترونية تلبية لمتطلبات الدولة والتعامل مع الكثافات العددية يعد اكتساباً وتوظيفاً لمهارات جديدة تم استحداثها لتؤكد على المرونة في التكيف مع المتغيرات. ويعد إنشاء وحد iHub لدعم الابتكار وتعليم ريادة الأعمال لأصدق دليل على اكتساب المعارف الجديدة والاستفادة من الخبرات والكفاءات الجديدة. (جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٣م، ٣).

## ٢- واقع الريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم

يتناول واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية ذات العلاقة بموضوع البحث والمتمثلة فيما يلي: (العقلية الريادية- الثقافة الريادية- القيادة الريادية- إدارة الموارد استراتيجياً)

أ- واقع الثقافة الريادية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم:

تبرز الثقافة الريادية لدى كلية التربية جامعة عين شمس في تحديد ما هو مهم بامتلاكها نقاط قوة تعتقد أن بإمكانها تدعيمها لأنها تمثل القوة الدافعة لكلية تمثلت في أن لديها سياسات واضحة ومعلنة ومنظومة تكنولوجية لتداول وحفظ البيانات، ونظام إرشاد علمي مفعّل، وضوابط ومعايير معلنة لاختيار القيادات، وميثاق للأخلاقيات وإجراءات لتطبيق العدالة، ومشاركة فعالة في المجالس وتطوير البرامج. كما أن لديها مجموعة من الفرص التي تحمل في طياتها المخاطرة لاستثمارها من أجل تحقيق المزايا التنافسية. (جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨: ٢٠٢٣م، ٢٦)

كما تبدو الثقافة الريادية في امتلاك كلية التربية جامعة الفيوم مجموعة من القيم التنظيمية التي تحكم ثقافتها وتوجهها، فضلاً عن امتلاكها العديد من مجالات القوة التي تمثلت في الوضع التنافسي الجيد بالحصول على الاعتماد، وامتلاكها قيماً جوهرية تمثلت في الانتماء، الجودة والتميز، الشفافية والوضوح، المحاسبية، حقوق الملكية الفكرية، التعاون، العمل بروح الفريق، التعلم مدى الحياة، فضلاً عن وجود وصف وظيفي لكافة العاملين بها، وتوافر جهاز إداري كفء ومدرب، وتوافر صناديق كمصادر لتنمية الموارد ذاتياً. (جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٧م، ٣٨-٣٩)

يتضح مما سبق أن الثقافة الريادية بكلتي التربية جامعة عين شمس تركز على عوامل البيئة الداخلية حيث تركز على العاملين بهدف تحقيق تكاملاً داخلياً، وتولي اهتماماً بعناصر البيئة الخارجية أيضاً واستثمارها، بينما تضم إلى ذلك كلية التربية جامعة الفيوم مجموعة من القيم الحاكمة المتبناة لحفز مشاركة العاملين وضمان تمايز إبداعاتهم في رسوخ فكر الثقافة الريادية من أجل تعزيز السلوك الريادي لدى كافة العاملين، وكلاهما يمتلك ثقافة ريادية يمكن تدعيمها وتأصيلها سعياً لإضفاء سمات متفردة لكلا الكليتين على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية طبقاً لرؤيتهما.

#### ب- واقع القيادة الريادية بكلتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم:

من منطلق كون القيادة الريادية هي القيادة القادرة على دراسة احتياجات المستفيدين والمنافسين، على أسس علمية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لاستثمار الفرص في عالم متغير، وإدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات، وإعادة تخصيص الموارد فإن كلتي التربية جامعة عين شمس والفيوم تمتلكا رؤيتين تؤكدان على تحقيق التنافسية في عالم متغير على كافة الأصعدة والمستويات من خلال تحقيق التميز والريادة والابتكارية. ومن ثم سعت القيادة بكلتا الكليتين نحو دراسة احتياجات المستفيدين ودراسة البيئة الخارجية بما تتضمنه من المنافسين وقامت بتحليل الوضع الراهن واستطاعتا أن تحدد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. وقد قامت في كلية التربية جامعة عين شمس بصياغة خطة تنفيذية طبقاً للتوجهات المستقبلية واستطاعت تنفيذها في الفترة ما بين عامي ٢٠١٨-٢٠٢٣م، وتحققت من تنفيذها كما هو مخطط من خلال مؤشرات أداء طبقاً للأهداف الاستراتيجية والأنشطة المحددة سلفاً. (جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة التنفيذية ٢٠١٨: ٢٠٢٣م، ٤٢-٦٣)

وقد ظهر فكر القيادة الريادية جلياً بكلية التربية جامعة الفيوم من خلال ما طرح من استراتيجيات بديلة (لنمو والتوسع، والتطوير والتحسين، والثبات والاستقرار والانكماش) وذلك من أجل تحسين النواحي الداخلية من قدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية في إطار من المشاركة المجتمعية ودعم الخريجين والتوجه نحو تطبيق البرامج الجديدة لدعم القدرات العاملين ومن ثم دعم القدرات التنافسية للارتقاء بالأداء التنظيمي. (جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة التنفيذية، ٢٠٢٢-٢٠٢٧م، ٦٤-٧٠)

يتضح مما سبق أن القيادة الريادية الطموحة صاحبة الرؤية الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس والفيوم، عمدت إلى الكشف عن الفرص وتشخيص الإمكانيات وتبنت فلسفة ريادية واضحة للتأثير في العاملين، من خلال إشراكهم في صياغة وتنفيذ الرؤى المستقبلية والبدائل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### ج- واقع إدارة الموارد استراتيجياً بكلية التربية جامعتي عين شمس والفيوم:

تعد إدارة الموارد استراتيجياً من الأمور التي تؤصل لتوافر مناخ داعم للريادة الاستراتيجية بتوافر أحد أبعادها، ذلك أن المؤسسة قد لا تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد بدون الارتكاز إلى الموارد وإدارتها. وتمتلك كليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم ثلاثة موارد يمكن إدارتها استراتيجياً، وتمكنهما من تحقيق أهدافهما الاستراتيجية (المورد المالي - المورد البشري - المورد الاجتماعي)

**المورد الأول: المورد المالي:** ويشير إلى المصادر النقدية والتي بإمكان المؤسسة استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتحقيق الريادة والكفاءة والارتقاء بجودة المخرجات ومواجهة التحديات والتميز على المنافسين.

ففيما يتعلق بكلية التربية جامعة عين شمس لا تتوفر أي بيانات معلنة توضح المورد المالي سوى ما هو موجود بالخطة الاستراتيجية من أنها تمتلك العديد من المراكز التي تدر عوائد كوحدات ذات طابع خاص. وتخضع الموارد المالية للتخطيط المالي وعمليات الضبط الداخلي من خلال إعداد تقارير سنوية ختامية، بما يحقق الشفافية والاستثمار الأمثل للموارد ويحقق الرقابة عليها، وتعتمد الكلية على التوجه نحو البرامج الجديدة والمتميزة في تنمية مواردها. (جامعة الفيوم، كلية التربية، جائزة التميز، تقرير قدرات إدارة الموارد المالية، ٥٢)



وفيما يتعلق بكلية التربية جامعة الفيوم، فإنها تسعى إلى تطوير مواردها من خلال خطة تنمية الموارد الذاتية والتي تتضمن خفض النفقات وعوائد الوحدات ذات الطابع الخاص. **المورد الثاني: المورد البشري:** يتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المؤسسة، وعليه فإنه يعمل لدى كلية التربية جامعة عين شمس عدد (٧٢٣) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، يهملون بسعة عشر قسماً علمياً و(٣٥٦) من الإداريين، يتوجهون لخدمة مجتمع الكلية كل في مجال اختصاصه، وقد قاموا بتوجيه خدماتهم لعدد (٨٨٨٦) طالباً بالتعليم العام والأساسي بالمرحلة الجامعية الأولى، للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م. (جامعة عين شمس، كلية التربية، دليل كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٢٣، ١٢) ويمكن القول بأن كلية التربية جامعة عين شمس تضم قوى بشرية متميزة متمثلة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين المدربين وفقاً لخطة تدريبية سنوية، حيث يقدمون خدماتهم لعدد من الطلاب بالمرحلتين الجامعة الأولى والدراسات العليا.

ويعمل لدى كلية التربية جامعة الفيوم عدد (١٢١) من أعضاء هيئة التدريس، و(١١٧) من الإداريين بثلاثة عشر إدارة وقسم إداري، يتوجهون لخدمة مجتمع الكلية كل في مجال اختصاصه، قاموا بتوجيه خدماتهم لعدد (٣٤٩٨) طالباً بالتعليم العام والأساسي بالمرحلة الجامعية الأولى، وعدد (٣٣٩٣) بمرحلة الدراسات العليا دبلوم عام ومهني وخاص وتمهيدي ماجستير ودكتوراه بكافة أقسام الكلية، للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م. (كلية التربية، جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، ١٥).

ومن ثم يمكن القول بأن كلية التربية جامعة الفيوم ينتسب إليها كوكبة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين المؤهلين والأكفاء والمدربين وفقاً لخطة تدريبية مبنية على قياس الاحتياجات، يقدمون خدماتهم لعدد ليس باليسير من الطلاب.

**المورد الثالث: المورد الاجتماعي:** ويتمثل في العلاقات بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمؤسسات (رأس المال الاجتماعي الخارجي).

يتضح من الخطتين الاستراتيجيتين لكليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم أنه لا توجد قواعد بيانات تتضمن بيانات خاصة بالعاملين والمنتسبين حول البيانات الشخصية ومعلومات عن العلاقات الأسرية وجماعات الرفاق والمؤسسات الاجتماعية التي يتعامل معها

كل عضو من أعضاء الكليتين كمون رئيس للمستوى الأول من رأس المال الاجتماعي وهو علاقات الأفراد.

أما فيما يتعلق بالمستويين الثاني والثالث وهو العلاقات بين الجماعات، ورأس المال الاجتماعي المتسلسل الذي يعبر عن العلاقات بين خطوط السلطة فيتضح ذلك بكلية التربية جامعة عين شمس، من خلال فرق العمل والعمل الجماعي ولاسيما بمشاركة القيادات في تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية بدء من تشكيل لجان العمل والمتمثلة في اللجنة الإدارية العليا، واللجنة الفنية والتنفيذية، ولجنة الخبراء والاستشاريين، (جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة التنفيذية، ٧، ٤٢-٦٣).

كما يتضح توافر المورد الاجتماعي على مستوى المجموعات ورأس المال الاجتماعي المتسلسل بكلية التربية جامعة الفيوم، من خلال النص في منهجية العمل بالخطة الاستراتيجية، كمثال على العمل الجماعي بتشكيل فرق عمل ومنهجية عمل ومشاركة جميع الأطراف المستفيدة في كل خطوات إعداد الخطة، وهم الهيئات المعنية، المجتمع المدني، الخبراء، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الخريجون، ممثلو النقابات المهنية. (جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية، ٢٦) إلا أن رأس المال الاجتماعي المتسلسل في الكليتين لا يظهر جلياً في العلاقة بين القيادة الوسطى المتمثلة في عمداء الكليتين والقيادة العليا المتمثلة في رؤساء الجامعتين وطبيعة العلاقة وكان ينبغي ظهور ذلك جلياً أو الإشارة إليه مما يتطلب معه أن يكون رأس المال الاجتماعي المتسلسل في أولويات كليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم.

ومن مجمل ما تم عرضه من واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم يمكن الخروج بما يلي:

١. ضعف المناعة التنظيمية أمام التحديات: أظهرت كليتا التربية بجامعتي عين شمس والفيوم قصوراً في بعض أبعاد المناعة التنظيمية، حيث تعانيان من جمود اللوائح الإدارية وضعف مرونة الهياكل التنظيمية، مما يؤثر سلباً على استجابتهما السريعة للتغيرات والتحديات البيئية، وهو ما يحد من قدرتهما على تحقيق التميز المؤسسي.
٢. قصور الريادة الاستراتيجية رغم المبادرات: بالرغم من بعض المبادرات الريادية، كالشراكات الأكاديمية وبرامج التطوير المهني، إلا أن هناك تحديات تواجه تحقيق الريادة

- الاستراتيجية، مثل غياب ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، ومحدودية استثمار الموارد البشرية والمادية في تطوير الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
٣. الحاجة إلى تحول استراتيجي شامل: يتطلب تطوير المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في الكليتين تحولاً شاملاً نحو ثقافة تنظيمية مرنة، واعتماد أساليب إدارية قائمة على المشاركة والتمكين، إضافة إلى تعزيز التعاون مع المؤسسات الدولية لتحقيق تنافسية أفضل وتلبية الاحتياجات المتغيرة.
٤. تعزيز التكامل بين القيم والرؤى الاستراتيجية: تبنت كل من كلية التربية بجامعة الفيوم وجامعة عين شمس مجموعة من القيم الأساسية كالجودة، والشفافية، والعمل بروح الفريق، لكنها بحاجة إلى مواءمة هذه القيم مع رؤى استراتيجية واضحة تعزز الابتكار وتدعم اتخاذ القرارات بناءً على أسس معرفية وتنظيمية قوية.
٥. ضعف دور الذاكرة التنظيمية في دعم التحول الرقمي: على الرغم من وجود مبادرات لاستغلال الذاكرة التنظيمية، مثل أنظمة حفظ وتحليل البيانات في كلية عين شمس، واتفاقيات الشراكة العلمية في كلية الفيوم، إلا أن استثمار هذه الموارد لم يصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق تحول رقمي فعال يعزز القدرة التنافسية للكليتين.
٦. أهمية التركيز على التنمية المستدامة يتضح من واقع الكليتين أن هناك توجهًا نحو دعم التنمية المستدامة، إلا أن ضعف استراتيجيات التخطيط طويلة المدى، وقلة التمويل الكافي لمراكز البحث والابتكار، يشكل عائقًا أمام تحقيق الأهداف الريادية والمساهمة بفعالية في مواجهة التحديات المجتمعية.
٧. الحاجة إلى تنمية القيادة الريادية: أظهرت الدراسات أن هناك ضعفًا في مهارات القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية بكليتي التربية في جامعتي عين شمس والفيوم. يمثل هذا ضعفًا رئيسيًا يمنع تحقيق الأبعاد الكاملة للريادة الاستراتيجية، حيث إن القيادة الفعالة تشكل حجر الزاوية في تفعيل الابتكار والتوجه الريادي وتطبيق السياسات بمرونة وفاعلية.
٨. ضعف الربط بين مخرجات التعليم وسوق العمل: تعاني الكليتان من فجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، حيث لا يتم تطوير البرامج الدراسية بما يتناسب مع متطلبات السوق الحديثة. هذا الضعف يؤثر سلبيًا على جاهزية الخريجين للمنافسة في

سوق العمل ويقلل من القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الكليتان في دعم الاقتصاد الوطني.

٩. إدارة الموارد بفعالية لتحقيق الريادة: يُعد القصور في إدارة الموارد المالية والبشرية وتوظيفها بكفاءة من التحديات البارزة. فعلى الرغم من وجود الخبرات والكفاءات، إلا أن غياب استراتيجيات واضحة لاستثمار الموارد يعوق تحقيق الميزة التنافسية للكليتين وتعزيز مكانتهما على المستويين الوطني والدولي.

١٠. تطوير منظومة الشراكات الدولية: تشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود جهود لبناء شراكات دولية، لكنها لا تزال في إطار محدود. من الضروري توسيع هذه الشراكات وتوظيفها لدعم البحث العلمي والابتكار ونقل أفضل الممارسات العالمية إلى البيئة المحلية، مما يعزز من مكانة الكليتين ويجعلهما نموذجاً للريادة في التعليم العالي.

### القسم الرابع: واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم: (ميدانياً)

في إطار أهداف هذا البحث والتي من بينها في الوقوف على واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، سيتم فيما يلي عرض الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها.

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

في سبيل إجراء الدراسة الميدانية الراهنة قام الباحثان بتحديد ومعالجة المحاور التالية:

#### ١- الهدف من الدراسة الميدانية

تسعى الدراسة الميدانية الراهنة للوقوف على واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم؛ وذلك من خلال معرفة درجة تحققها من قبل أعضاء هيئة التدريس بالكليتين؛ من أجل الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية للكليتين.

#### ٢- مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم، والبالغ إجمالي عددهم (٦٩١) أعضاء هيئة التدريس (٥٧٠ بكلية التربية عين شمس + ١٢١ كلية التربية جامعة الفيوم)، وتم اختيار عينة البحث وعددهم

(٢٣٧) عضو هيئة تدريس (١٩٦ بكلية التربية عين شمس + ٤١ بكلية التربية جامعة الفيوم)، وذلك بنسبة ٣٤.٣٪، كما تم تحديد عينة الدراسة بمعلومية حجم المجتمع الأصلي؛ وذلك بهدف الحصول على حجم عينة مناسب لمجتمع دراسة متجانس.

### ٣- أدوات الدراسة الميدانية:

تتمثل أدوات البحث فيما يلي:

أ- اعتمد البحث الحالي على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وقد تم إعداد الاستبيان وبنائه في صورته المبدئية (الملحق رقم ١) بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، وبالاطلاع على ما جاء في الدراسات والبحوث السابقة، وقد تضمنت الصفحة الأولى من الاستبيان عنوان البحث والمصطلحات الأساسية، والهدف من الاستبيان، بالإضافة إلى إرشادات الإجابة عن عبارات الاستبيان.

كما تم تصميم الاستبيان من محورين؛ تضمن القسم الأول البيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة، في حين تضمن القسم الثاني محاور الاستبيان وعباراته.

وقد تكون القسم الثاني من الاستبيان في صورته المبدئية من (٥٩) عبارة موزعة على محورين رئيسيين؛ يتعلق المحور الأول: بالمناعة التنظيمية وتضمن (٣٠) عبارة، موزعين على ثلاثة أبعاد هي: الذاكرة التنظيمية وتضم (١٠) عبارات، والجينات التنظيمية (١٠) عبارات، والتعلم التنظيمي، والمحور الثاني: الريادة الاستراتيجية ويتضمن (٢٨) عبارة موزعين على ثلاثة أبعاد هي: الثقافة الريادية (٩) عبارات، والقيادة الريادية (٩) عبارات، وأخيراً إدارة الموارد استراتيجياً (١٠) عبارات، ووضع أمام كل عبارة ثلاث خيارات من الاستجابات للتعبير عن درجة التحقق، هي: (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) بحيث يضع المستجيب علامة (٧) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه في درجة تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وفي نهاية عبارات كل محور من المحاور الأربعة تم إضافة (عبارات أخرى يرجى ذكرها)؛ وذلك لإتاحة الفرصة للسادة المحكمين لإضافة عبارات أخرى لم ترد في عبارات الاستبيان.

ب- كما استعان بالبحث بالمقابلة الشخصية مع عميدا الكلية، ووكلائها ومديرا وحدتي الجودة والاعتماد بالكلية.

**٤- تقنين الاستبيان:**

أجرى الباحثان عمليات تقنين استبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم على (١٠٠) فرد من أفراد العينة وتم حساب معاملات الصدق والثبات لاستبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم بالطرق الآتية:

**أ- صدق المقياس:**

تم حساب صدق المقياس من خلال ما يلي:

**(١) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**

بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والتعليمية (الملحق رقم ٢) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبيان، من حيث مدى وضوح العبارات وصياغتها واتساقها مع محاور الاستبيان. وقد قام الباحثان بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من سيادتهم، والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان. وعليه تم حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واختصار بعض العبارات لتتضمن فكرة واحدة.

**(٢) الصدق التمييزي:**

وهي من أهم الطرق التي تستخدم لبيان صدق المقياس وتقوم على حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على استبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة على نفس المقياس، وعندما تصبح لتلك الفروق دلالة احصائية واضحة فهذا يشير إلى صدق المقياس، وقام الباحثان بحساب الفروق لكل بعد ثم قام بحساب الفروق للمقياس ككل كما يلي:

## جدول (٣)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للدرجة

(ذوي الدرجات المنخفضة - ذوي الدرجات المرتفعة) (ن = ٢٥)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	ذوي الدرجات المرتفعة الإرباعي الأعلى		ذوي الدرجات المنخفضة الإرباعي الأدنى		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	٢٢,٠٠٨-	٠,٣٣١٧٦	٢٦,٨٨٠٠	٢,٦٦٠٢٠	١٥,٠٨٠٠	الذاكرة التنظيمية
٠,٠١	٩,٤٩٥-	٩,٩٣٥٢٩	٣٠,٧٢٠٠	١,٧٥٧٨٤	١١,٥٦٠٠	الجيئات التنظيمية
٠,٠١	٢٦,١١٠-	١,٤٢٨٢٩	٢٦,٠٤٠٠	١,٩٧٣١٥	١٣,٣٢٠٠	التعلم التنظيمي
٠,٠١	٢٣,٠٥٠-	٨,٦٥٠٠٥	٨٣,٦٤٠٠	٣,٨٦٧٣٨	٣٩,٩٦٠٠	الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية
٠,٠١	١٥,٨٦٦-	٠,٣٢١٦٤	٢٦,٨٥٤٠	٤,٣٨٦٧٢	١٢,٩٢٠٠	الثقافة الريادية
٠,٠١	٢١,٩٧٧-	١,٤٧١٩٦	٢٣,٢٠٠٠	٢,٥٩٦٧٩	١٠,٠٨٠٠	القيادة الريادية
٠,٠١	١٣,٠٧٢-	٠,٦٠٠٠٠	٢٩,٨٨٠٠	٥,٥٨٢٧١	١٥,٢٠٠٠	إدارة الموارد استراتيجياً
٠,٠١	٢٠,١٣٥-	١,٤٨٥٤٩	٧٩,٩٦٠٠	١٠,٢٦٣٢	٣٨,٢٠٠٠	الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية

(\*) دال عند  $(\alpha \geq 0,05)$  (\*\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

وتوصل الباحثان إلى وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة، ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم؛ مما يؤكد صدق المقياس.

## (٣) صدق البناء التكويني

تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لاستبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

لكلبي التربة جامعة عين شمس وجامعة الفيوم (ن = ١٠٠)

إدارة الموارد استراتيجياً		القيادة الريادية		الثقافة الريادية		التعلم التنظيمي		الجنينات التنظيمية		الذاكرة التنظيمية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٧٤٠**	١	٠,٨٦٥**	١	٠,٧٧٤**	١	٠,٦٤٦**	١	٠,٦٤١**	١	٠,٥٦٧**	١
٠,٧٧٣**	٢	٠,٧٠٩**	٢	٠,٨٠٩**	٢	٠,٧٦٢**	٢	٠,٥٦٩**	٢	٠,٨٨٣**	٢
٠,٨٣٢**	٣	٠,٨٤٠**	٣	٠,٨٠٨**	٣	٠,٨٣٤**	٣	٠,٥٧٧**	٣	٠,٩٠٢**	٣
٠,٧٥١**	٤	٠,٩٥٤**	٤	٠,٧٦٨**	٤	٠,٧٧٣**	٤	٠,٩٤٨**	٤	٠,٧٧٠**	٤
٠,٧٥٨**	٥	٠,٩٦٢**	٥	٠,٦٤٥**	٥	٠,٨٤٢**	٥	٠,٧٨٥**	٥	٠,٩٨٠**	٥
٠,٥٨٤**	٦	٠,٧٨٦**	٦	٠,٧٤٨**	٦	٠,٥٧٠**	٦	٠,٦٤٥**	٦	٠,٩٩٠**	٦
٠,٦١٣**	٧	٠,٩٦٥**	٧	٠,٦٥٠**	٧	٠,٥٥٨**	٧	٠,٩٠١**	٧	٠,٦٠٩**	٧
٠,٧٢٠**	٨	٠,٨٨٦**	٨	٠,٦٩٨**	٨	٠,٧١٦**	٨	٠,٦٩٦**	٨	٠,٧٤٢**	٨
٠,٧٢٨**	٩			٠,٩٥٢**	٩	٠,٨٦٦**	٩	٠,٧٧٠**	٩	٠,٧٤٢**	٩
٠,٨٢٧**	١٠										

(\*) دال عند  $(\alpha \geq 0,05)$  (\*\*) دال عند مستوي  $(\alpha \geq 0,01)$ يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,01)$ ،

ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

لكلبي التربة جامعة عين شمس وجامعة الفيوم (ن = ١٠٠)

معامل الارتباط	الأبعاد
**٠,٦٩٦	الذاكرة التنظيمية
**٠,٩٣٨	الجنينات التنظيمية
**٠,٩٤٦	التعلم التنظيمي
**٠,٦١٩	الثقافة الريادية
**٠,٩٤٣	القيادة الريادية
**٠,٨٧٣	إدارة الموارد استراتيجياً

(\*) دال عند  $(\alpha \geq 0,05)$  (\*\*) دال عند مستوي  $(\alpha \geq 0,01)$



ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد التماسك الداخلي للمقياس.

#### ب- ثبات المقياس:

لحساب ثبات المقياس تم استخدام طريقة ألفا - كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد.

أما في طريقة التجزئة النصفية فيحاول الباحث قياس معامل الارتباط لكل بُعد تقسيم فقراته لقسمين (قسمين متساويين إذا كان عدد عبارات البعد زوجي - غير متساويين إذا كان عدد عبارات البعد فردي)، ثم إدخال معامل الارتباط في معادلة التصحيح للتجزئة النصفية لسبيرمان براون.

#### جدول (٦)

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (ن = ١٠٠)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
الذاكرة التنظيمية	٩	٠,٨٤٥	٠,٧٧٢
الجينات التنظيمية	٩	٠,٦٧٤	٠,٥٨٧
التعلم التنظيمي	٩	٠,٩٤٨	٠,٩٢١
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	٢٧	٠,٩٧٠	٠,٩٢١
الثقافة الريادية	٩	٠,٩٨٢	٠,٩٦٠
القيادة الريادية	٨	٠,٩٤٦	٠,٨٥١
إدارة الموارد استراتيجياً	١٠	٠,٨٧٣	٠,٨٥٧
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	٢٧	٠,٩٨٤	٠,٩٧٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا مرتفعة، وكذلك قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية مما يجعلنا نتق في ثبات المقياس، ومن خلال ما سبق يتضح أن الاستبيان قابل للتطبيق بعد التأكد من صدقه وثباته بالطرق المختلفة.

**ج- إجراءات التطبيق:**

- تمثلت إجراءات تطبيق الاستبيان في النقاط التالية:
- (١) الحصول على الموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبيان من إدارة الكلية ثم من الجهاز المركزي للتعبة والإحصاء. (ملحق رقم ٣)
  - (٢) تطبيق الاستبيان بشكل ورقي وإلكتروني من خلال تصميم الاستبيان في شكل الكتروني وارسال الرابط عبر المجموعات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بالكليتين، وتوزيع استمارات الاستبيان الورقية على بعض أعضاء هيئة التدريس بالكليتين.
  - (٣) تجميع الاستمارات الورقية التي تم توزيعها، وتفرغ بياناتها وبيانات التطبيق الإلكتروني، واستبعاد غير الصالح منها.
  - (٤) تحليل البيانات إحصائياً من خلال برنامج SPSS V.28.

**ثانياً: نتائج الدراسة ومناقشتها:**

تتمثل أبرز نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

**١- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية:**

تتمثل أبرز هذه النتائج فيما يلي:

**أ- معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على المحور الأول المناعة التنظيمية والمحور الثاني الريادة الاستراتيجية:**

ينص الفرض الأول للدراسة الميدانية على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد العينة على المحور الأول المناعة التنظيمية ودرجات أفراد العينة على مقياس الريادة الاستراتيجية، وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المناعة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الريادة الاستراتيجية، ويوضح جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة.

**جدول (٧)**

معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على المحور الأول المناعة التنظيمية

و درجاتهم على مقياس الريادة الاستراتيجية (ن = ٢٣٧)

الأبعاد	الثقافة الريادية	القيادة الريادية	إدارة الموارد استراتيجياً	الدرجة الكلية
الذاكرة التنظيمية	**٠,٦٦٣	**٠,٦٤١	**٠,٦٥١	**٠,٦٨٦
الجيئات التنظيمية	**٠,٧٣٩	**٠,٦٩٩	**٠,٦٧٦	**٠,٧٤١

التعلم التنظيمي	**٠,٨٦٣	**٠,٨٤١	**٠,٧٩٤	**٠,٨٧٤
الدرجة الكلية	**٠,٨٤١	**٠,٨٠٨	**٠,٧٨٤	**٠,٨٥٢

(\*) دال عند ٠,٠٥ (\*\*\*) دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الذاكرة التنظيمية للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الجينات التنظيمية للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم التنظيمي للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.

ب- دلالة الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع:

ينص الفرض الثاني على أنه " توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربة جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للنوع (ذكور - إناث) وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨) دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

لكلتي التربة جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للنوع (ذكور - إناث)

الأبعاد	ذكور (ن = ١٠٨)		إناث (ن = ١٢٩)		قيمة " ت "	مستوى الدلالة
	ع	م	ع	م		
الذاكرة التنظيمية	٢٢,٢٦٨٥	٤,٤٢٩٣١	٢٢,٦٣٥٧	٣,٦٠٧٥٨	٧٠٣.-	غير دالة
الجينات التنظيمية	٢٠,٨٧٠٤	٨,٠٠٧١١	١٩,٨٧٦٠	٤,٩١١٧٣	١,١٧٢	غير دالة

التعلم التنظيمي	١٩,٥٢٧٨	٥,٠٣٣٤٦	٢٠,٠٧٧٥	٤,٥٨١٩١	٨٧٩.-	غير دالة
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	٦٢,٦٦٦٧	١٥,٤٦٨٣	٦٢,٥٨٩١	١٢,٢٧٠٧	٠,٠٤٣	غير دالة
الثقافة الريادية	١٩,٦٢٩٦	٥,٤١٤٧٥	١٩,٥٧٣٦	٥,٠٨٦٤٠	٠,٠٨٢	غير دالة
القيادة الريادية	١٦,٧٤٠٧	٤,٧٤٠٧٠	١٦,٩٥٣٥	٤,٩١٤٦٨	٣٣٧.-	غير دالة
إدارة الموارد استراتيجياً	٢١,٩٠٧٤	٦,٦١٨٤٩	٢٣,٢٠٩٣	٥,١٢٢٩٨	١,٧٠٦-	غير دالة
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	٥٨,٢٧٧٨	١٦,٠٨٨٤	٥٩,٧٣٦٤	١٤,٣٢١٩	٧٣٨.-	غير دالة

(\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  (\*\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى التزام أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً بنفس المهام والواجبات والأدوار الجامعية، وتتفق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة غانم ٢٠٢٤، ودراسة أبو برهم ٢٠٢٢.

### ج- دلالة الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الجامعة:

ينص الفرض على أنه " توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للجامعة (عين شمس - الفيوم) وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩) دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للجامعة (عين شمس - الفيوم)

الأبعاد	عين شمس (ن = ١٩٧)		الفيوم (ن = ٤٠)		قيمة " ت "	مستوى الدلالة
	م	ع	م	ع		
الذاكرة التنظيمية	٢٢,٦٩٥٤	٤,٠٦٤٣٦	٢١,٣٥٠٠	٣,٤٩٠٢٨	١,٩٥٢	غير دالة
الجينات التنظيمية	٢٠,٣٨٥٨	٦,٩٥٤٩١	٢٠,٠٥٠٠	٣,٦٥٨١٥	٠,٢٩٧	غير دالة
التعلم التنظيمي	٢٠,٠٣٥٥	٤,٨٧٣٢٧	١٨,٨٠٠٠	٤,٢٦٧٩٥	١,٤٩١	غير دالة
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	٦٣,١١٦٨	١٤,٣٨٣٢	٦٠,٢٠٠٠	١٠,١٨٣٤٥	١,٢٢١	غير دالة
الثقافة الريادية	١٩,٨١٧٣	٥,٣٣١٥٧	١٨,٥٢٥٠	٤,٥٩٠٨٩	١,٤٢٩	غير دالة
القيادة الريادية	١٦,٨٠٧١	٤,٩٧٥٧٩	١٧,١٠٠٠	٤,٠٦٢٣٣	٣٤٩.-	غير دالة
إدارة الموارد استراتيجياً	٢٢,٩٢٣٩	٥,٩٧٢٦٧	٢١,١٠٠٠	٥,١٧٢٩١	١,٧٩٨	غير دالة
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	٥٩,٥٤٨٢	١٥,٥٢٨٥	٥٦,٧٢٥٠	١٢,٩٥٧٥٠	١,٠٧٦	غير دالة

(\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  (\*\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للجامعة (عين شمس - الفيوم) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وقد يرجع سبب ذلك إلى التزام الجامعات المصرية كافة بقانون واحد هو قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، فضلاً عن الالتزام باللوائح الموحدة المطبقة على قطاع التربية، وكذلك وجود تقارب في الأفكار والتوجهات بين أعضاء هيئة التدريس نتيجة للتقارب في مجالات الدراسة الجامعية أو مجالات البحث الأكاديمي.

#### د- دلالة الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص:

ينص الفرض على أنه " توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للتخصص (تربوي - غير تربوي) وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (١٠)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وفقاً للتخصص (تربوي - غير تربوي)

الأبعاد	تربوي (ن = ١٣٤)		غير تربوي (ن = ١٠٣)		قيمة " ت "	مستوى الدلالة
	م	ع	م	ع		
الذاكرة التنظيمية	٢١,١١١٩	٣,٧٧٤٩٩	٢٤,٢٣٣٠	٣,٥٨٤٢٩	٦,٤٤٩-	٠,٠١
الجينات التنظيمية	١٨,٢٣١٣	٤,٦٥٤٨٨	٢٣,٠٥٨٣	٧,٥١٩٦٨	٦,٠٧٢-	٠,٠١
التعلم التنظيمي	١٨,٠٩٧٠	٤,٤٦٨٥٥	٢٢,٠٧٧٧	٤,٢٤٤٢٣	٦,٩٤٧-	٠,٠١
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	٥٧,٤٤٠٣	١١,٧٤٣٨	٦٩,٣٦٨٩	١٣,٣٧٤٦	٧,٢٩٥-	٠,٠١
الثقافة الريادية	١٧,٥٥٩٧	٤,٨٩٥١٦	٢٢,٢٥٢٤	٤,٤٠٥٢٥	٧,٦٣٨-	٠,٠١
القيادة الريادية	١٥,١٦٤٢	٤,٥١٩٢٩	١٩,٠٥٨٣	٤,٣١٥٥٦	٦,٧٠٥-	٠,٠١
إدارة الموارد استراتيجياً	٢٠,١٦٤٢	٥,٢٩٣٢٠	٢٥,٨٠٥٨	٥,٠١٥٧٨	٨,٣٢٠-	٠,٠١
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	٥٢,٨٨٨١	١٣,٦٢٥٨	٦٧,١١٦٥	١٣,١٣٣٠	٨,٠٩٥-	٠,٠١

(\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠٥)$  (\*\*) دال عند مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠١)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠١)$  بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للتخصص (تربوي - غير تربوي) في كل الأبعاد والدرجة

الكلية على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم في اتجاه التخصصات الغير تربوية، وقد يرجع سبب ذلك إلى شيوع التركيز على النشر الدولي في التخصصات العلمية ( الكيمياء - الفيزياء - البيولوجي - الجيولوجيا - الرياضيات) مما يؤكد على بعد الريادية، فضلاً عن شيوع ثقافة الفرق البحثية في هذه التخصصات والاهتمام بتكوين ذاكرة تنظيمية للبحوث وكذلك التعلم التنظيمي.

هـ - دلالة الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

ينص الفرض على أنه " يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة ( ٥ سنوات فأقل - من ٥ - ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) على تباين درجات أفراد العينة على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم. "، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، والجدول الآتية توضح ذلك

#### جدول (١١)

الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

( ٥ سنوات فأقل - من ٥ - ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الذاكرة التنظيمية	٥ سنوات فأقل	١٤	١٨,١٤٢٩	٣,٩١٩٥٢	١٤,٠٠	٢٦,٠٠
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٣	٢١,٥٤٥٥	٢,٨٧٣٢٧	١٧,٠٠	٢٦,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٢٢,٩٤٧٤	٣,٩٦٧٧٨	٩,٠٠	٢٧,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٢٢,٤٦٨٤	٣,٩٩٨٤٢	٩,٠٠	٢٧,٠٠
الجينات التنظيمية	٥ سنوات فأقل	١٤	١٦,٢٨٥٧	٤,٨٤٢٥٨	١١,٠٠	٢٤,٠٠
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٣	١٨,٦٣٦٤	٣,٨٠٦٣٩	١٢,٠٠	٢٥,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٢٠,٩٢١١	٦,٨٤٢٠٦	٩,٠٠	٥٣,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٢٠,٣٢٩١	٦,٥١١٥١	٩,٠٠	٥٣,٠٠
التعلم التنظيمي	٥ سنوات فأقل	١٤	١٦,٧٨٥٧	٢,٩٦٥٩٢	١٠,٠٠	٢٢,٠٠
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٣	١٨,٦٩٧٠	٥,٠٠٣٠٣	١١,٠٠	٢٧,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٢٠,٢٤٧٤	٤,٧٦٧٢٧	١١,٠٠	٢٧,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	١٩,٨٢٧٠	٤,٧٩٠٤٩	١٠,٠٠	٢٧,٠٠

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	٥ سنوات فأقل	١٤	٥١,٢١٤٣	١٠,٢١٤٤٦	٤١,٠٠	٦٩,٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٣٣	٥٨,٨٧٨٨	١٠,٧١٤٣٥	٤٤,٠٠	٧٨,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٦٤,١١٥٨	١٤,٠١٧٦٥	٣٠,٠٠	١٠٣,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٦٢,٦٢٤٥	١٣,٧٨٩٥٢	٣٠,٠٠	١٠٣,٠٠
الثقافة الريادية	٥ سنوات فأقل	١٤	١٥,٢٨٥٧	٤,٩٥٢٥٢	٩,٠٠	٢٥,٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٣٣	١٨,٥٤٥٥	٤,٣٠٩٠٨	١٣,٠٠	٢٧,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٢٠,١٠٠٠	٥,٢٤٠٨١	٩,٠٠	٢٧,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	١٩,٥٩٩٢	٥,٢٢٧٤٢	٩,٠٠	٢٧,٠٠
القيادة الريادية	٥ سنوات فأقل	١٤	١٣,٦٤٢٩	٤,٣٦٠٧٩	٨,٠٠	٢٢,٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٣٣	١٦,٤٢٤٢	٣,١٩٢٠٨	١١,٠٠	٢١,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	١٧,١٦٨٤	٥,٠١٦٧٠	٨,٠٠	٢٤,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	١٦,٨٥٦٥	٤,٨٢٧١٥	٨,٠٠	٢٤,٠٠
إدارة الموارد استراتيجيًا	٥ سنوات فأقل	١٤	١٧,٢١٤٣	٦,٤٤٧١٦	١١,٠٠	٢٧,٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٣٣	٢١,٨١٨٢	٤,٥٨٥٦٧	١٠,٠٠	٢٧,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٢٣,١٥٢٦	٥,٨٤١١٨	١٠,٠٠	٣٠,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٢٢,٦١٦٠	٥,٨٧٥١٣	١٠,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	٥ سنوات فأقل	١٤	٤٦,١٤٢٩	١٥,١٠٤٠٣	٢٨,٠٠	٧٣,٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٣٣	٥٦,٧٨٧٩	١٠,٨٧٠٧١	٣٩,٠٠	٧٥,٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٦٠,٤٢١١	١٥,٣٣٩٢٥	٢٧,٠٠	٨١,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٥٩,٠٧١٧	١٥,١٣٧١٩	٢٧,٠٠	٨١,٠٠

يوضح الجدول السابق الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وعلى ذلك فهناك حاجة إلى تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم لمتغير سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

جدول (١٢) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة وفقاً  
لمتغير سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوي الدلالة
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	٣٣٣,٦٤٣	٢	١٦٦,٨٢١	١١,٣٥٠	٠,٠١
	داخل المجموعات	٣٤٣٩,٣٧٠	٢٣٤	١٤,٦٩٨		
	الكلية	٣٧٧٣,٠١٣	٢٣٦			
الجنات التنظيمية	بين المجموعات	٣٩٠,٠٢٠	٢	١٩٥,٠١٠	٤,٧٤٥	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٩٦١٦,٣٠٩	٢٣٤	٤١,٠٩٥		
	الكلية	١٠٠٠٦,٣٢٩	٢٣٦			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٢٠٥,٢٠٧	٢	١٠٢,٦٠٣	٤,٦٠٨	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥٢١٠,٧٠١	٢٣٤	٢٢,٢٦٨		
	الكلية	٥٤١٥,٩٠٧	٢٣٦			
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	بين المجموعات	٢٧٠٨,٢٥٣	٢	١٣٥٤,١٢٧	٧,٥١٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	٤٢١٦٧,٣٢٥	٢٣٤	١٨٠,٢٠٢		
	الكلية	٤٤٨٧٥,٥٧٨	٢٣٦			
الثقافة الريادية	بين المجموعات	٣٤٤,٧٨١	٢	١٧٢,٣٩٠	٦,٦٠٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	٦١٠٤,١٣٩	٢٣٤	٢٦,٠٨٦		
	الكلية	٦٤٤٨,٩٢٠	٢٣٦			
القيادة الريادية	بين المجموعات	١٦٩,٢٣٧	٢	٨٤,٦١٨	٣,٧١٥	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥٣٢٩,٨٨٥	٢٣٤	٢٢,٧٧٧		
	الكلية	٥٤٩٩,١٢٢	٢٣٦			
إدارة الموارد استراتيجياً	بين المجموعات	٤٨٤,٢١٩	٢	٢٤٢,١١٠	٧,٣٩٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	٧٦٦١,٨٤٠	٢٣٤	٣٢,٧٤٣		
	الكلية	٨١٤٦,٠٥٩	٢٣٦			
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٢٨٥٨,٢٣٥	٢	١٤٢٩,١١٨	٦,٥٢٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	٥١٢١٧,٥٤٥	٢٣٤	٢١٨,٨٧٨		
	الكلية	٥٤٠٧٥,٧٨١	٢٣٦			



يتضح من الجدول السابق وجود أثر دال لمتغير سنوات الخبرة على تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

## جدول (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على الأبعاد والدرجة الكلية

البُعد	المتغير	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الذاكرة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-٣,٤٠٢٦٠*	
	أكثر من ١٠ سنوات		-٤,٨٠٤٥١*	١,٤٠١٩١-
الجينات التنظيمية	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-٢,٣٥٠٦٥	
	أكثر من ١٠ سنوات		-٤,٦٣٥٣٤*	٢,٢٨٤٦٩-
التعلم التنظيمي	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-١,٩١١٢٦	
	أكثر من ١٠ سنوات		-٣,٤٦١٦٥*	١,٥٥٠٤٠-
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-٧,٦٦٤٥٠	
	أكثر من ١٠ سنوات		-١٢,٩٠١٥٠*	٥,٢٣٧٠٠-
الثقافة الريادية	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-٣,٢٥٩٧٤	
	أكثر من ١٠ سنوات		-٤,٨١٤٢٩*	١,٥٥٤٥٥-
القيادة الريادية	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-٢,٧٨١٣٩	
	أكثر من ١٠ سنوات		-٣,٥٢٥٥٦*	٧٤٤١٨-
إدارة الموارد استراتيجياً	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-٤,٦٠٣٩٠*	
	أكثر من ١٠ سنوات		-٥,٩٣٨٣٥*	١,٣٣٤٤٥-
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات			
	٥ - ١٠ سنوات		-١٠,٦٤٥٠٢	

البُعد	المتغير	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
	أكثر من ١٠ سنوات	-١٤,٢٧٨٢٠*	٣,٦٣٣١٧-	

ومن خلال اختبار شيفيه يتضح أن الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وفقاً لسنوات الخبرة كانت في اتجاه أكثر من ١٠ سنوات، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات العمل والخبرة الجامعية كلما انعكس ذلك على انخراط أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر في أمور الترقى العلمي والوظيفي والأعمال القيادية.

#### و- دلالة الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الجامعية:

ينص الفرض على أنه " يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير الدرجة الجامعية (مدرس - أستاذ مساعد- أستاذ) على تباين درجات أفراد العينة على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، والجداول الآتية توضح ذلك

جدول (١٤)

الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الجامعية (مدرس - أستاذ مساعد- أستاذ)

الأبعاد	الدرجة الجامعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الذاكرة التنظيمية	مدرس	١١٩	٢٢,١٠٩٢	٣,٩٩٥٣١	٩,٠٠	٢٧,٠٠
	أستاذ مساعد	٦٤	٢٢,١٥٦٣	٤,٠٥٦٠٣	١٤,٠٠	٢٧,٠٠
	أستاذ	٥٤	٢٣,٦٢٩٦	٣,٧٨٣٢٦	١٦,٠٠	٢٧,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٢٢,٤٦٨٤	٣,٩٩٨٤٢	٩,٠٠	٢٧,٠٠
الجيئات التنظيمية	مدرس	١١٩	٢٠,٣١٠٩	٧,٦٧٣١٤	٩,٠٠	٥٣,٠٠
	أستاذ مساعد	٦٤	١٩,٧٠٣١	٤,٩٧٨٣٠	١٠,٠٠	٢٧,٠٠
	أستاذ	٥٤	٢١,١١١١	٥,٢١١٢٦	١١,٠٠	٢٧,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	٢٠,٣٢٩١	٦,٥١١٥١	٩,٠٠	٥٣,٠٠
التعلم التنظيمي	مدرس	١١٩	١٩,٤٢٠٢	٤,٦٧٣٢١	١٠,٠٠	٢٧,٠٠
	أستاذ مساعد	٦٤	١٨,٧٣٤٤	٤,٦٩١٢٤	١١,٠٠	٢٧,٠٠
	أستاذ	٥٤	٢٢,٠١٨٥	٤,٥٤٩٤٨	١٣,٠٠	٢٧,٠٠
	الدرجة الكلية	٢٣٧	١٩,٨٢٧٠	٤,٧٩٠٤٩	١٠,٠٠	٢٧,٠٠

١٠٣,٠٠	٣٠,٠٠	١٤,٣٦٢٧٢	٦١,٨٤٠٣	١١٩	مدرس	الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية
٧٩,٠٠	٣٦,٠٠	١٢,٨٤١٨٠	٦٠,٥٩٣٨	٦٤	أستاذ مساعد	
٨١,٠٠	٤٣,٠٠	١٢,٩٤٦٨٢	٦٦,٧٥٩٣	٥٤	أستاذ	
١٠٣,٠٠	٣٠,٠٠	١٣,٧٨٩٥٢	٦٢,٦٢٤٥	٢٣٧	الدرجة الكلية	
٢٧,٠٠	٩,٠٠	٥,٣٩١٤٦	١٩,٠٠٠٠	١١٩	مدرس	الثقافة الريادية
٢٧,٠٠	٩,٠٠	٥,١٥٠٤٩	١٩,٣٩٠٦	٦٤	أستاذ مساعد	
٢٧,٠٠	١٢,٠٠	٤,٦٩٧٤٥	٢١,١٦٦٧	٥٤	أستاذ	
٢٧,٠٠	٩,٠٠	٥,٢٢٧٤٢	١٩,٥٩٩٢	٢٣٧	الدرجة الكلية	
٢٤,٠٠	٨,٠٠	٤,٧٥٤٢٢	١٦,٣٠٢٥	١١٩	مدرس	القيادة الريادية
٢٤,٠٠	٨,٠٠	٤,٧٣٥٧٨	١٦,٧١٨٨	٦٤	أستاذ مساعد	
٢٤,٠٠	٩,٠٠	٤,٩١٠٢٧	١٨,٢٤٠٧	٥٤	أستاذ	
٢٤,٠٠	٨,٠٠	٤,٨٢٧١٥	١٦,٨٥٦٥	٢٣٧	الدرجة الكلية	
٣٠,٠٠	١٠,٠٠	٦,١٦٩٨٦	٢٢,١٨٤٩	١١٩	مدرس	إدارة الموارد استراتيجيًا
٣٠,٠٠	١٠,٠٠	٥,٨٤٥٨٢	٢٢,٢١٨٨	٦٤	أستاذ مساعد	
٣٠,٠٠	١٥,٠٠	٥,٠٦٥٤٧	٢٤,٠٣٧٠	٥٤	أستاذ	
٣٠,٠٠	١٠,٠٠	٥,٨٧٥١٣	٢٢,٦١٦٠	٢٣٧	الدرجة الكلية	
٨١,٠٠	٢٧,٠٠	١٥,٥٨٨٩٣	٥٧,٤٨٧٤	١١٩	مدرس	الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية
٨١,٠٠	٢٨,٠٠	١٤,٦٥٠٤٨	٥٨,٣٢٨١	٦٤	أستاذ مساعد	
٨١,٠٠	٣٧,٠٠	١٤,٠٨٢٨٦	٦٣,٤٤٤٤	٥٤	أستاذ	
٨١,٠٠	٢٧,٠٠	١٥,١٣٧١٩	٥٩,٠٧١٧	٢٣٧	الدرجة الكلية	

يوضح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا لمتغير الدرجة الجامعية (مدرس - أستاذ مساعد- أستاذ) على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وعليه سيتم تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، لكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم لمتغير الدرجة الجامعية (مدرس - أستاذ مساعد- أستاذ)

جدول (١٥) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير الدرجة الجامعية (مدرس - أستاذ مساعد- أستاذ)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوي الدلالة
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	٩٤,٤٠٣	٢	٤٧,٢٠١	٣,٠٠٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦٧٨,٦١٠	٢٣٤	١٥,٧٢١		
	الكلية	٣٧٧٣,٠١٣	٢٣٦			
الجينات التنظيمية	بين المجموعات	٥٨,١٤١	٢	٢٩,٠٧٠	٦٨٤.	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٩٤٨,١٨٩	٢٣٤	٤٢,٥١٤		
	الكلية	١٠٠٠٦,٣٢٩	٢٣٦			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٣٥٥,٤٥٠	٢	١٧٧,٧٢٥	٨,٢١٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	٥٠٦٠,٤٥٧	٢٣٤	٢١,٦٢٦		
	الكلية	٥٤١٥,٩٠٧	٢٣٦			
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	بين المجموعات	١٢٦٠,٣٠٤	٢	٦٣٠,١٥٢	٣,٣٨١	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٤٣٦١٥,٢٧٤	٢٣٤	١٨٦,٣٩٠		
	الكلية	٤٤٨٧٥,٥٧٨	٢٣٦			
الثقافة الريادية	بين المجموعات	١٧٨,١٨٥	٢	٨٩,٠٩٣	٣,٣٢٥	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٦٢٧٠,٧٣٤	٢٣٤	٢٦,٧٩٨		
	الكلية	٦٤٤٨,٩٢٠	٢٣٦			
القيادة الريادية	بين المجموعات	١٤١,٢٠٥	٢	٧٠,٦٠٣	٣,٠٨٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥٣٥٧,٩١٧	٢٣٤	٢٢,٨٩٧		
	الكلية	٥٤٩٩,١٢٢	٢٣٦			
إدارة المـــوارد استراتيجياً	بين المجموعات	١٤١,٢٦٣	٢	٧٠,٦٣١	٢,٠٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٠٠٤,٧٩٦	٢٣٤	٣٤,٢٠٩		
	الكلية	٨١٤٦,٠٥٩	٢٣٦			
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	١٣٦٦,٦٠٧	٢	٦٨٣,٣٠٣	٣,٠٣٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥٢٧٠٩,١٧٤	٢٣٤	٢٢٥,٢٥٣		
	الكلية	٥٤٠٧٥,٧٨١	٢٣٦			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود أثر دال لمتغير الدرجة الجامعية على تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

جدول (١٦)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على الأبعاد والدرجة الكلية

الْبُعد	المتغير	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
التعلم التنظيمي	مدرس			
	أستاذ مساعد	٠,٦٨٥٧٩		
	أستاذ	-٢,٥٩٨٣٥*	-٣,٢٨٤١٤*	
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	مدرس			
	أستاذ مساعد	١,٢٤٦٥٩		
	أستاذ	-٤,٩١٨٩٢	-٦,١٦٥٥١	
الثقافة الريادية	مدرس			
	أستاذ مساعد	٠,٣٩٠٦٣-		
	أستاذ	-٢,١٦٦٦٧*	١,٧٧٦٠٤-	
القيادة الريادية	مدرس			
	أستاذ مساعد	٤١٦٢٣.-		
	أستاذ	-١,٩٣٨٢٢*	١,٥٢١٩٩-	
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	مدرس			
	أستاذ مساعد	٨٤٠٧٣.-		
	أستاذ	-٥,٩٥٧٠٥	-٥,١١٦٣٢	

ومن خلال اختبار شيفيه يتضح ان الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وفقاً للدرجة العلمية كانت في اتجاه درجة " أستاذ"، وقد

يرجع السبب في ذلك إلى تراكم الخبرات والمعارف المهنية والعلمية والقيادية لدى الأساتذة، وتزايد وعيهم بأهمية وجود نظام مناعي قوي للكلية يدعم ويعزز من ريادتها الاستراتيجية.

٣- دلالات الفروق بين أفراد عينة الدراسة الميدانية وفقاً لمحاور الدراسة الميدانية:

وتم تحديد تقدير العبارة من خلال المعادلة التالية: عدد الاستجابات - 1 / عدد

### الاستجابات

ويتم الوصول الي تحديد فئات الحكم علي كل عبارة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

تحديد الدرجة النسبية للعبارة

التقدير للعبارة	حدود الوزن النسبي لكل عبارة
منخفضة	1.66 - 1
متوسطة	2.33 - 1.67
عالية	3.00 - 2.34

ويتضح من خلال الجدول السابق أن العبارة التي تحصل على متوسط حسابي ما بين (١ - ١.٦٦)؛ يكون التقدير النسبي لها عالية، وإذا حصلت علي متوسط حسابي ما بين (١.٦٧ - ٢.٣٣)، يكون التقدير النسبي لها متوسطة، وإذا حصلت على متوسط حسابي ما بين (٢.٣٤ - ٣)، يكون التقدير النسبي لها منخفضة.

وتتمثل أبرز استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمحاور الاستبيان فيما يلي:

أ- تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في محور المناعة التنظيمية،

ويتضمن ما يلي:

(١) تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في بعد الذاكرة التنظيمية

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين

استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة

مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

## جدول رقم (١٨)

تكرارات ومتوسطات العبارات والنسبة المئوية لكل عبارة والوزن النسبي  
ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في بعد الذاكرة التنظيمية

الدلالة	ك <sup>٢</sup>	درجة الأهمية	الوزن النسبي	درجة التحقق الاستجابات						العبارة	م
				عالية		متوسطة		منخفضة			
				%	ت	%	ت	%	ت		
دالة 0.01	55.4	عالية	2.34	44.7	106	44.7	106	10.5	25	ترصد الكلية المعارف والخبرات المطلوبة محددة طرق الوصول إليها.	1
دالة 0.01	115.8	عالية	2.57	62.9	149	31.2	74	5.9	14	توثق الكلية معلوماتها وأحداثها دوريًا.	2
دالة عند 0.01	139.1	عالية	2.62	66.7	158	28.7	68	4.6	11	يوجد بالكلية نظام اتصال يتسم بالسهولة في نشر المعلومات وتداولها.	3
دالة عند 0.01	50.5	عالية	2.35	46.8	111	41.4	98	11.8	28	تمتلك الكلية قواعد بيانات ومعلومات تتضمن أعضائها كافة، وقراراتها عبر سنوات.	4
دالة عند 0.01	153.6	عالية	2.65	67.9	161	29.5	70	2.5	6	تتيح الكلية لأعضائها معلومات كافية عن تاريخها ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وإنجازاتها.	5
دالة 0.01	73.0	عالية	2.39	46.0	109	46.8	111	7.2	17	توفر الكلية وسائل حفظ وتأمين وحماية بياناتها المخزنة.	6
دالة 0.01	111.5	عالية	2.56	62.9	149	30.0	71	7.2	17	تستعين الكلية بالمستحدثات التكنولوجية في تحليل بياناتها.	7
دالة عند 0.01	113.9	عالية	2.57	62.4	148	31.6	75	5.9	14	تحديث الكلية موقعها الإلكتروني وما يحتويه من معلومات بشكل دوري.	8
دالة عند 0.01	74.2	عالية	2.42	49.4	117	43.5	103	7.2	17	تستفيد الكلية من قواعد بياناتها في اتخاذ قراراتها وإدارة أزماتها.	9
		عالي	2.49								الاجمالي العام للبعد

## يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بالذاكرة التنظيمية يتم ممارستها بدرجة عالية، وبوزن نسبي (٢,٤٩)، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تبدلان جهوداً كبيرة في بناء ذاكرتها التنظيمية.
- جاءت معظم عبارات المحور بدرجة تحقق عالية وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,٣٤، ٢,٦٥)، مما يدل على أن إدارة الكليتين تعملان على رصد المعارف والخبرات المتراكمة لدى أعضائها وتعمل على الاستفادة منها في تعزيز مكانتها، فضلاً عن الاهتمام بتوثيق القرارات الجامعية الخاصة بمجالس الأقسام ومجلس الكلية بالشكل الذي يمكن معه الرجوع إلى أي قرار في أي وقت مع الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية الخاصة بذلك وتفعيل الموقع الإلكتروني للكلية وتحديثه بشكل دوري.
- جاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٥): " تتيح الكلية لأعضائها معلومات كافية عن تاريخها ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وإنجازاتها."، وكانت قيمة (كا) المحسوبة = (١٥٣,٦)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق عالية هي (٦٧,٩٪)؛ مما يؤكد حرص كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم على إتاحة المعلومات المتعلقة بنشأة الكلية وتاريخها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وإنجازاتها لأعضاء هيئة التدريس كافة، وبأشكال متنوعة سواء كانت في شكل مطبوعات أو ملصقات أو عبر الموقع الإلكتروني للكلية.
- جاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (١): " ترصد الكلية المعارف والخبرات المطلوبة محددة طرق الوصول إليها."، وكانت قيمة (كا) المحسوبة = (٥٥,٤)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق كبيرة هي (٤٤,٧٪)؛ وهي نفس النسبة المئوية التي حصلت عليها درجة التحقق المتوسطة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص الكليتين على رصد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات المتوفرة لدى أعضائها والاستفادة منها حسب الحاجة مما يعني أنه ليس بالضرورة الاستعانة بجميع الأفراد لأداء بعض المهام بل يتم الاستفادة من أعضاء الكلية حسب طبيعة المهمة والمهارات والخبرات المطلوبة



لأدائها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت دراسة أبو برهم ٢٠٢٢، ودراسة سلام ٢٠٢٢، ودراسة شبان والمصري ٢٠٢٠.

## (٢) تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في بعد الجينات التنظيمية

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات أفراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٩)

تكرارات ومتوسطات العبارات والنسبة المئوية لكل عبارة والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في بعد الجينات التنظيمية

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات						الدالة			
		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ت	%	ت	%	ت				
1	تتبنى الكلية هيكلاً تنظيمياً مرناً ييسر عملية التواصل بين أعضائها بما يمكنها من اتخاذ القرارات بمرونة وسرعة.	27	11.4	96	40.5	114	48.1	2.37	عالية	53.4	دالة عند 0.01
2	توفر الكلية بطاقات وصف وظيفي واضحة تحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضائها.	50	21.1	95	40.1	92	38.8	2.18	متوسطة	16.0	دالة عند 0.01
3	تستفيد الكلية من آراء وأفكار أعضائها في حل مشكلاتها.	41	17.3	109	46.0	87	36.7	2.31	متوسطة	116.7	دالة عند 0.01
4	تنشر الكلية ثقافة الرقابة الذاتية بين أعضائها من خلال التقارير الدورية للتقييم الذاتي.	69	29.1	81	34.2	87	36.7	2.08	متوسطة	2.1	غير دالة
5	تؤكد الكلية على موثوقية المعلومات الواردة منها والصادرة عنها.	20	8.4	91	38.4	126	53.2	2.45	عالية	73.8	دالة عند 0.01
6	تمنح الكلية لأعضائها فرصاً متساوية في التطور والترقي.	27	11.4	108	45.6	102	43.0	2.32	متوسطة	51.6	دالة عند 0.01
7	تتبنى الكلية التفويض الإداري	58	24.5	100	42.2	79	33.3	2.09	متوسطة	11.2	دالة عند

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات								الوزن النسبي	درجة الأهمية	كا <sup>٢</sup>	الدالة
	في أداء المهام بما يقلل من مركزية صنع القرار.												0.01
8	توفر الكلية نظامًا موضوعيًا لتقييم أداء أعضائها.	43	18.1	91	38.4	103	43.5	2.25	متوسطة	25.5	دالة عند	0.01	
9	تتم مكافأة أعضاء الكلية على أسس واضحة ومحددة.	78	32.9	96	40.5	63	26.6	1.94	متوسطة	6.9	دالة عند	0.05	
الاجمالي العام للبعد											متوسط	2.22	

### يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بالجينات التنظيمية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,٢٢)، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تمتلكا جينات تنظيمية جيدة، ولكنها تحتاج لمزيد من الجهد والتدعيم.
- جاءت معظم عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة، وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٩٤)، (٢,٤٥)، مما يدل على أن إدارة الكليتين تعملان على غرس الجينات التنظيمية في أعضائها وتعملان على تدعيمها، ولكنهما تحتاجان لجهد أكبر حتى تصلا بالجينات التنظيمية لمستوى مرتفع من خلال الاهتمام بالوصف الوظيفي لأعضاء المجتمع الجامعي، ووضع أسس موضوعية لمكافأة أعضاء الكلية، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، والاستفادة من آراء وخبرات أعضاء هيئة التدريس، والتوسع في عملية التفويض الإداري.
- جاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٥): " تؤكد الكلية على موثوقية المعلومات الواردة منها والصادرة عنها"، وكانت قيمة (كا المحسوبة = ٧٣,٨)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق عالية هي (٥٣,٢٪)؛ مما يؤكد حرص كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم على توثيق المعلومات والبيانات الصادرة عنها، والاعتماد على معلومات موثوقة المصدر في اتخاذ قراراتها.
- جاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٩): " تتم مكافأة أعضاء الكلية على أسس واضحة ومحددة"، وكانت قيمة (كا المحسوبة = ٦,٩)، دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق متوسطة هي (٤٠,٥%)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى اهتمام إدارة الكليتين بمكافأة أعضاء هيئة التدريس، ولكن الأسس التي يتم وفقاً لها مكافأة أعضاء هيئة التدريس غير واضحة وغير معلنة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت دراسة Ali- 2024، أبو برهم ٢٠٢٢، ودراسة سلام ٢٠٢٢، ودراسة شبان والمصري ٢٠٢٠.

### (٣) تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في بعد التعلم التنظيمي

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات أفراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (٢٠)

تكرارات ومتوسطات العبارات والنسبة المئوية لكل عبارة والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في بعد التعلم التنظيمي

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات						الوزن النسبي	درجة الأهمية	ك <sup>٢</sup>
		منخفضة		متوسطة		عالية				
		%	ت	%	ت	%	ت			
1	تشجع الكلية عمليات التعلم الجماعي بين أعضاء المجتمع الجامعي.	38	16.0	91	38.4	108	45.6	متوسطة	33.7	
2	تضع الكلية خطة منهجية مدروسة لتدريب أعضائها بما ينمي مهاراتهم المتنوعة	33	13.9	86	36.3	118	49.8	عالية	46.7	
3	تستفيد الكلية من التجارب والخبرات السابقة التي مرت بها.	27	11.4	98	41.4	112	47.3	عالية	52.6	
4	تستفيد الكلية من معارف وخبرات ومهارات أعضائها.	19	8.0	132	55.7	86	36.3	متوسطة	81.7	
5	تعقد الكلية مقارنات مرجعية مع كليات أخرى ناجحة في أساليب العمل والتعلم للاستفادة من خبراتهم.	60	25.3	110	46.4	67	28.3	متوسطة	18.6	

25.8	متوسطة	1.94	22.8	54	48.5	115	28.7	68	تشرك الكلية أعضاء المجتمع الجامعي كافة في صناعة القرارات الاستراتيجية.
73.9	عالية	2.46	56.5	134	32.5	77	11.0	26	تشكل الكلية فرق عمل متنوعة من أعضائها لأداء مهام محددة.
20.8	متوسطة	2.20	39.2	93	41.4	98	19.4	46	توفر الكلية الوسائط التكنولوجية الحديثة لدعم عملية اكتساب المعرفة.
17.1	متوسطة	1.99	26.6	63	46.0	109	27.4	65	تعقد الكلية تحالفات استراتيجية مع مؤسسات جامعية أخرى بهدف تبادل الخبرات والمعارف.
	متوسط	2.21	الاجمالي العام للبعد						
	متوسط	2.31	الاجمالي العام للمناعة التنظيمية						

### يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,٢١)، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تهتما بالتعلم التنظيمي لأعضاء مجتمعها الجامعي، وتحرصا عليه، ولديها ثقافة العمل التعاوني وفرق العمل.
- جاءت معظم عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٩٤)، (٢,٤٦)، مما يدل على أن إدارة الكليتين تشجعان عمليات التعلم الجماعي بين أعضائها، ولديهما خطة محددة لتدريب أعضائها، ويحرصان على الاستفادة من الخبرات والمهارات والمعارف المتنوعة المختلفة لأعضائها.
- جاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٧): " تشكل الكلية فرق عمل متنوعة من أعضائها لأداء مهام محددة."، وكانت قيمة (كا ٢ المحسوبة = ٧٣,٩)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق عالية هي (٥٦,٥%)؛ مما يؤكد حرص كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم على تشكيل فرق عمل متنوعة لأداء مهام محددة ومتنوعة، إيماناً منها بثقافة العمل الجماعي.

▪ جاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٦): "تشارك الكلية أعضاء المجتمع الجامعي كافة في صناعة القرارات الاستراتيجية"، وكانت قيمة (كا) ٢١ المحسوبة = ١٧,١)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق متوسطة هي (٤٨,٥%)؛ وتليها درجة التحقق المنخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة يشتركون في صناعة القرارات من خلال مجالس الأقسام، غير أن كثير من القرارات المتعلقة بإدارة العمل داخل الكلية يقتصر صناعة القرارات فيها على عدد محدود جداً من أعضاء هيئة التدريس، وقد تتخذ قرارات تتعارض مع وجهات نظر وآراء بعض أعضاء الكلية دون ذكر مبررات موضوعية لأسباب هذه القرارات، وخاصة الاستراتيجية منها، مما قد يعتبره البعض تغيب لمشاركتهم في صناعة القرارات الاستراتيجية للكلية.

**ب- تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في محور الريادة الاستراتيجية، وتتضمن ما يلي:**

(١) تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في بعد الثقافة الاستراتيجية يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (٢١)

تكرارات ومتوسطات العبارات والنسبة المئوية لكل عبارة والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في بعد الثقافة الاستراتيجية

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات						درجة الدلالة عند
		منخفضة		متوسطة		عالية		
		ت	%	ت	%	ت	%	
1	تبنى الكلية الأفكار الابتكارية التي تعمل على تعزيز التعلم بين أعضائها.	32	13.5	111	46.8	94	39.7	0.01
2	تنشر الكلية ثقافة الريادة بين أعضائها عن طريق عقد الندوات وورش العمل	25	10.5	111	46.8	101	42.6	0.01

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات									
		الوزن النسبي	درجة الأهمية	كأ	الدلالة						
3	تعزز الكلية السلوكيات الريادية التي تزيد من مهارات أعضائها.	43	18.1	100	42.2	94	39.7	2.22	متوسطة	24.8	دالة عند 0.01
4	توفر الكلية لأعضائها بيئة عمل داعمة للتفكير والابتكار دون خوف من الفشل.	51	21.5	125	52.7	61	25.7	2.04	متوسطة	40.8	دالة عند 0.01
5	تحقق الكلية التنوع الفكري والثقافي بين أعضائها مما يكسبهم خبرات وثقافات جديدة.	42	17.7	120	50.6	75	31.6	2.14	متوسطة	38.8	دالة عند 0.01
6	ترفع الكلية من وعي أعضائها بأهمية التغيرات الخارجية المؤثرة على مكانتها في السوق.	44	18.6	127	53.6	66	27.8	2.09	متوسطة	46.8	دالة عند 0.01
7	تحول الكلية الأفكار الابتكارية لأعضائها إلى خدمات مميزة تقدمها للمستفيدين منها.	66	27.8	114	48.1	57	24.1	1.96	متوسطة	23.8	دالة عند 0.01
8	تطور الكلية من خدماتها التربوية المقدمة باستمرار.	22	9.3	102	43.0	113	47.7	2.39	عالية	64.2	دالة عند 0.01
9	تتعامل الكلية مع المواقف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية لها بكفاءة.	23	9.7	133	56.1	81	34.2	2.24	متوسطة	76.7	دالة عند 0.01
الاجمالي العام للبعد										2.18	متوسط

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بالثقافة الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,١٨)، وجاءت معظم عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٩٦)، (٢,٣٩)، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تعملان على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية وتدعمان الثقافة الاستراتيجية وقيمها وتبذلا

جهوداً في تحويل بيئة العمل الجامعية إلى بيئة داعمة للريادة الاستراتيجية من خلال تبني الأفكار الابتكارية وتعزيز السلوكيات الريادية، وإدارة التنوع الفكري والثقافي، وتقديم خدمات متميزة ومتطورة تساعد على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة تعزز من الريادة الاستراتيجية.

■ جاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٨): " تطور الكلية من خدماتها التربوية المقدمة باستمرار."، وكانت قيمة (كا ٢٦٤,٢ المحسوبة = ٦٤,٢)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق عالية هي (٤٧,٧٪)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص إدارة الكليتين على تطوير خدماتها التربوية وتقديم خدمات جديدة سواء على مستوى البرامج الدراسية أو البرامج التدريبية أو الخدمات الاستشارية التربوية.

■ جاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٧): " تحول الكلية الأفكار الابتكارية لأعضائها إلى خدمات مميزة تقدمها للمستفيدين منها."، وكانت قيمة (كا ٢٣٨,٨)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق كبيرة هي (٤٨,١٪)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى صعوبة تحويل كل الأفكار أو بعض منها إلى خدمات نتيجة أن تحويل هذه الأفكار تتطلب توافر موارد مادية وبشرية كبيرة قد لا تتوفر في كثير من الأحيان لدى الكليتين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات غانم ٢٠٢٤، وعتريس ٢٠٢٠، *Kosasih and Others, 2019*، أبو برهم ٢٠٢٢، وسلام ٢٠٢٢.

## (٢) تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في بعد القيادة الاستراتيجية

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات أفراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

## جدول رقم (٢٢)

تكرارات ومتوسطات العبارات والنسبة المئوية لكل عبارة والوزن النسبي

ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في بعد القيادة الاستراتيجية

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات							
		الدرجة الأهمية	الوزن النسبي	عالية		متوسطة		منخفضة	
				ت	%	ت	%	ت	%
1	تتخذ قيادة الكلية خطوات فعلية لتنفيذ رؤيتها المستقبلية.	عالية	2.45	122	51.5	93	39.2	22	9.3
2	تنمي قيادة الكلية المهارات القيادية لأعضائها لرفع قدرتها التنافسية.	متوسطة	2.20	93	39.2	99	41.8	45	19.0
3	تسعى قيادة الكلية إلى فتح أسواق جديدة تحقق لها الميزة التنافسية.	متوسطة	2.16	86	36.3	104	43.9	47	19.8
4	تخصص قيادة الكلية موازنة إضافية لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية.	متوسطة	1.89	54	22.8	104	43.9	79	33.3
5	تستقطب قيادة الكلية الأشخاص المتميزين بما يتناسب مع متطلبات العمل.	متوسطة	1.95	59	24.9	108	45.6	70	29.5
6	تحدد قيادة الكلية اتجاهاتها المستقبلية وفق معايير التميز المؤسسي.	متوسطة	2.16	87	36.7	99	41.8	51	21.5
7	تعزز قيادة الكلية ولاء أعضائها من خلال إتاحة بيئة وظروف عمل ملائمة.	متوسطة	2.00	63	26.6	111	46.8	63	26.6
8	تطور قيادة الكلية استراتيجيات الشراكة بما يتوافق مع متطلبات الريادية.	متوسطة	2.11	70	29.5	122	51.5	45	19.0
	الاجمالي العام للبعد	متوسط	2.11						



## يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,١١)، وجاءت معظم عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٨٩، ٢,٤٥)، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تمتلكان قيادة واعية وداعمة لعمليات تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واتخاذ خطوات فعلية لتنفيذها، والعمل على تنمية قدرات ومهارات أعضاء الكلية، والسعي نحو فتح أسواق جديدة من خلال عقد بروتوكولات تعاون مع جهات متعددة وتطوير استراتيجيات الشراكة، والعمل على تعزيز ولاء أعضاء المجتمع الجامعي.
- جاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (١): " تتخذ قيادة الكلية خطوات فعلية لتنفيذ رؤيتها المستقبلية."، وكانت قيمة (كا ٢ المحسوبة = ٧٤,٢)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق عالية هي (٥١.٥%)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص إدارة الكليتين على وضع خطط استراتيجية فعالة والاهتمام بعمليات تحسين الجودة حرصاً منها على استمرارية اعتمادهما المؤسسي، وهو ما يتطلب استدامة تنفيذ خطوات فعلية لتنفيذ رؤيتهما المستقبلية.
- جاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (٤): " تخصص قيادة الكلية موازنة إضافية لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية."، وكانت قيمة (كا ٢ المحسوبة = ١٥,٨)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق كبيرة هي (٤٣,٩%)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الموارد المالية المتوافرة لدى الكليتين، والاكتفاء بالتدريبات العامة التي تقوم بها وحدة التدريب والتنمية المستدامة على مستوى الكلية، والبرامج التدريبية التي يحصل عليها أعضاء الكلية من خلال مركز التدريب والتطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

**(٣) تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في بعد إدارة الموارد استراتيجياً:**

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (٢٣)

تكرارات ومتوسطات العبارات والنسبة المئوية لكل عبارة والوزن النسبي

ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في بعد إدارة الموارد استراتيجياً

م	العبارة	درجة تحقق الاستجابات						الدالة			
		منخفضة		متوسطة		عالية					
		ت	%	ت	%	ت	%				
1	تضع الكلية خطة استراتيجية للتعامل مع مواردها المادية والبشرية.	24	10.1	103	43.5	110	46.4	2.37	عالية	59.4	دالة عند 0.01
2	تركز إدارة الكلية على الموارد الخاصة (البرامج المتميزة- المراكز ذات الطابع الخاص....) التي يمكن استخدامها لحماية مميّزاتها التنافسية.	13	5.5	92	38.8	132	55.7	2.50	عالية	92.8	دالة عند 0.01
3	تدير الكلية مواردها بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الأفضل للفرص والمزايا.	25	10.5	117	49.4	95	40.1	2.30	متوسطة	58.4	دالة عند 0.01
4	تتميز إدارة الكلية بالقدرة على هيكلة الموارد بشكل استراتيجي.	36	15.2	105	44.3	96	40.5	2.25	متوسطة	35.6	دالة عند 0.01
5	تدعم إدارة الكلية العمليات الاستراتيجية للحصول على الموارد وتجميعها وتجديدها.	38	16.0	106	44.7	93	39.2	2.23	متوسطة	33.0	دالة عند 0.01
6	تستثمر إدارة الكلية مقدراتها الملموسة وغير الملموسة بشكل متوازن.	33	13.9	110	46.4	94	39.7	2.26	متوسطة	41.8	دالة عند 0.01

م	العبرة	درجة تحقق الاستجابات				الوزن	درجة	كا <sup>٢</sup>	الدلالة
7	تحدد الكلية مستوى المخاطر المحتملة في توظيف مواردها الاستراتيجية.	42	17.7	113	47.7	82	34.6	2.17	دالة عند 0.01
8	تضع الكلية معايير دقيقة وموضوعية لاختيار مواردها البشرية الجديدة التي تناسب احتياجاتها وأهدافها.	26	11.0	129	54.4	82	34.6	2.24	دالة عند 0.01
9	تقدم الكلية لأعضائها برامج تدريبية تلي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.	46	19.4	96	40.5	95	40.1	2.21	دالة عند 0.01
10	تقيس الكلية عوائد الاستثمار في البرامج التدريبية من خلال قياس العائد والتكلفة.	48	20.3	112	47.3	77	32.5	2.12	دالة عند 0.01
						متوسط	2.25	الاجمالي العام للبعد	
						متوسط	2.18	الاجمالي العام للريادة الاستراتيجية	

### يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,٢٥)، وجاءت معظم عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,١٢، ٢,٥٠)، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تمتلكان قيادة واعية وداعمة لعمليات تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واتخاذ خطوات فعلية لتنفيذها، والعمل على تنمية قدرات ومهارات أعضاء الكلية، والسعي نحو فتح أسواق جديدة من خلال عقد بروتوكولات تعاون مع جهات متعددة وتطوير استراتيجيات الشراكة، والعمل على تعزيز ولاء أعضاء المجتمع الجامعي.
- جاءت الاستجابة الأعلى لأفراد العينة على العبارة رقم (٢): "تركز إدارة الكلية على الموارد الخاصة (البرامج المتميزة- المراكز ذات الطابع الخاص....، التي يمكن استخدامها لحماية مميزات التنافسية"، وكانت قيمة (كا المحسوبة = ٨,٩٢)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق عالية هي (٧,٥٥٪)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى تعدد المراكز ذات

الطابع الخاص بالكليتين وخاصة كلية التربية جامعة عين شمس والتي تضم مجموعة مراكز تساهم بشكل كبير في توفير مصادر تمويل بعض الأنشطة الجامعية، وكذلك تمتلك مجموعة من البرامج المميزة في عدة تخصصات.

■ جاءت الاستجابة الأقل لأفراد العينة على العبارة رقم (١٠): " تقيس الكلية عوائد الاستثمار في البرامج التدريبية من خلال قياس العائد والتكلفة."، وكانت قيمة (ك) ٢١ المحسوبة = ٢٦,٠٠)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر لنفس العبارة بدرجة تحقق متوسطة هي (٤٧,٣٪)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى ندرة قياس أثر التدريب على أعضاء المجتمع الجامعي، وأحياناً شكلية عملية القياس، فضلاً عن غياب حساب فعالية البرامج التدريبية من حيث التكلفة والعائد. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Ali-2024، أبو برهم ٢٠٢٢، ودراسة سلام ٢٠٢٢، ودراسة شبان والمصري ٢٠٢٠، ودراسة عتريس ٢٠٢٠، *Kosasih and Others,2019*.

## ٢- نتائج الأسئلة المفتوحة في الاستبيان:

تمثلت أبرز استجابات أفراد العينة فيما يلي:

### أ- أبرز معوقات بناء المناعة التنظيمية للكلية:

تتمثل أبرز معوقات بناء المناعة التنظيمية للكلية، فيما يلي:

- ◆ غياب الوضوح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالعمل داخل الكلية.
- ◆ قلة إتاحة فرص متساوية للتطور والترقى لأعضاء هيئة التدريس كافة.
- ◆ نقص الوعي بأهمية المناعة التنظيمية، فضلاً عن افتقار أعضاء هيئة التدريس والموظفين إلى فهم واضح لأهمية المناعة التنظيمية وكيفية تطبيقها.
- ◆ مقاومة التغيير من بعض الأفراد أو الأقسام، مما يعرقل عملية بناء المناعة التنظيمية.
- ◆ جمود البنية التنظيمية والتشريعية بكلية التربية.
- ◆ نقص الموارد المتاحة؛ حيث تواجه الكلية نقصاً في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج وبروتوكولات المناعة التنظيمية

- ◆ التركيز على المهام اليومية مما يقلل من التركيز على بناء بنية تحتية تنظيمية قوية.
- ◆ البيروقراطية: قد تعيق البيروقراطية اتخاذ القرارات السريعة والمرنة اللازمة للتصدي للمخاطر.
- ◆ نقص الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة؛ مما قد يؤدي إلى صعوبة التعاون وبناء مناخ من الشفافية.

#### ب- سبل التغلب على هذه المعوقات:

تتمثل أبرز سبل التغلب على المعوقات السابقة فيما يلي:

- اتاحة الفرص الكاملة للتقدم والتطور العلمي والوظيفي لأعضاء الكلية كافة.
- رفع الوعي بين أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال تنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول أهمية المناعة التنظيمية وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.
- المشاركة في صنع القرار، من خلال تشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية صنع القرار المتعلقة ببناء المناعة التنظيمية، مما يزيد من ملكيتهم للعملية.
- تخصيص الموارد لمالية والبشرية اللازمة لبناء المناعة التنظيمية، وتضمينها في الميزانية السنوية للكلية.
- العمل على توفير بدائل تمويلية تعين الكلية على توفير مقومات بناء المناعة التنظيمية، ويمكن في ذلك الإطار الاستعانة بمنظمات المجتمع المدني المختلفة.
- تشجيع الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة لمعالجة التحديات التي تواجه بناء المناعة التنظيمية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية الزائدة، مما يسرع عملية اتخاذ القرارات.
- بناء الثقة، من خلال تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وبناء علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.

- بناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة للتغيير من خلال تضمين قيم التغيير، والتميز، والانجاز في قيم ورؤية ورسالة الكلية.
- الحد من مركزية القرار، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة والتوسع في عمليات التفويض الإداري لتشمل قطاعات أكبر من أعضاء هيئة التدريس وليس نفس المجموعة المقرية من إدارة الكلية.

### ج- أبرز متطلبات بناء المناعة التنظيمية للكلية، فيما يلي:

- ✓ الدعم القيادي والرؤية الواضحة: حيث يجب على القيادة الجامعية أن تكون حازمة وفاعلة في دفع عجلة التغيير والتطوير، وأن تكون قدوة في تطبيق المبادئ والقيم المؤسسية، وضع رؤية واضحة لمستقبل الكلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
- ✓ اختيار القيادات بأسلوب أكثر كفاءة يتماشى مع التغييرات، من خلال وضع معايير مميزة لاختيار وتنمية القيادات الجامعية وفقاً للمتغيرات.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي المستدام.
- ✓ التواصل الفعال المستمر والشفاف مع جميع أفراد الكلية حول الرؤية والأهداف والتحديات التي تواجهها.
- ✓ تأسيس نظام معلوماتي عالي الجودة.
- ✓ إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الاستراتيجية.
- ✓ تطوير الموارد البشرية، وتقديم برامج تدريبية متميزة لأعضاء هيئة التدريس، وقياس الأداء والمراجعة المستمرة للمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية.
- ✓ وجود عدالة تنظيمية.
- ✓ إدارة الأزمات بشكل استباقي.
- ✓ توفير مناخ تنظيمي مناسب، وداعم للتعاون، والعمل، والانجاز، من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ الاستفادة من معارف وآراء وافكار اعضاء الكلية كافة وليس أعضاء معينين في حل مشكلاتها.
- ✓ تطوير خطط وبرامج الكلية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

- ✓ نشر الوعي بين أعضاء الكلية بأهمية بناء وتكوين نظام مناعي قوي للكلية.
  - ✓ إشراك أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر والشفافية عند اتخاذ القرارات.
  - ✓ تحديد واضح لنقاط القوة، والضعف، والتحديات، والفرص.
- د- أبرز معوقات تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية:**
- وتمثل أبرز معوقات تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية: فيما يلي:
  - ◆ ضعف الموارد الذاتية للكلية المالية والبشرية اللازمة لدعم المبادرات الريادية.
  - ◆ البيروقراطية والروتين: قد تعيق اتخاذ القرارات السريعة والمرنة اللازمة للابتكار.
  - ◆ نقص المهارات الريادية اللازمة لتنفيذ المبادرات الريادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.
  - ◆ ضعف تبادل الخبرات والمعارف في ريادة الأعمال مع مؤسسات جامعية أخرى.
  - ◆ غياب شفافية المعلومات، وإتاحتها أمام أعضاء هيئة التدريس.
  - ◆ سيطرة العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية.
  - ◆ عزوف الكثيرين من ذوي المهارات والخبرات عن المشاركة في أنشطة الكلية.
  - ◆ الخوف من الفشل: قد يخشى أعضاء هيئة التدريس والموظفون من المخاطرة وتجربة أفكار جديدة خوفاً من الفشل.
  - ◆ التركيز على المهام التقليدية: مثل التدريس والبحث العلمي على حساب الابتكار والتطوير.
  - ◆ غياب وجود خطط للتحسين والتعبير والعمل على تطويرها.
  - ◆ جمود البنية التنظيمية، وضعف الثقافة التنظيمية.
  - ◆ وجود معوقات إدارية وقانونية تظهر في بطء الإجراءات والتمسك بالروتين في إصدار القرارات.

#### ه- سبل التغلب على هذه المعوقات:

- تتمثل أبرز سبل التغلب على المعوقات السابقة فيما يلي:
- العمل على زيادة الموارد الذاتية للكلية المالية والبشرية اللازمة لدعم المبادرات الريادية.
- العمل على تطبيق اللامركزية في صناعة القرارات.

- التوسع في ميكنة القرارات حتى لا تأخذ وقت طويل.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس لإكسابهم المهارات الريادية اللازمة لتنفيذ المبادرات الريادية.
- تبادل الخبرات والمعارف مع مؤسسات جامعية أخرى.
- إتاحة نشر وتداول المعلومات الجامعية التي تهم أعضاء هيئة التدريس وتساعدهم على أداء عملهم بشكل جيد.
- الاعتماد على ذوي المهارات والخبرات في أنشطة الكلية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفون على المخاطرة وتجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل.
- تصميم خطط للتحسين المستمر للعمل داخل الكلية والعمل على تطويرها.
- و- أبرز متطلبات تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية، تتمثل فيما يلي:
  - ✓ رؤية واضحة لدى القيادة الجامعية لمستقبل الكلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
  - ✓ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم المبادرات الريادية.
  - ✓ أنظمة عمل مرنة تساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية الزائدة.
  - ✓ تشجيع الابتكار وتدعيم الأفكار الجديدة والمبادرات الريادية.
  - ✓ بناء الثقة: والاحترام مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين
  - ✓ نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين أعضاء المجتمع الجامعي وتعزيز قيم التعلم المستمر، والتميز، والتعاون، فضلاً عن تبادل المعرفة والخبرات.
  - ✓ خلق بيئة آمنة تسمح بالتسامح مع الفشل حال ارتكاب بعض الأخطاء والتعلم منها.
  - ✓ بنية تحتية داعمة تساعد على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لدعم الابتكار والتعاون.
  - ✓ توزيع واضح للأدوار وتقليل المركزية في اتخاذ القرار.
  - ✓ التدريب والتطوير المستدام من خلال توفير برامج تدريبية في مجال الابتكار وريادة الأعمال لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.



- ✓ التوظيف الاستباقي للكفاءات الملائمة التي تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف الكلية
- ✓ التعاون مع القطاع الخاص من خلال الشركات والصناعات لتبادل الخبرات والمعرفة.
- ✓ التعاون مع الجامعات الأخرى لتبادل الخبرات والمعرفة
- ✓ قياس الأداء من خلال مؤشرات أداء لقياس مدى تقدم الكلية في مجال الريادة التنظيمية.
- ✓ التقييم المستمر للأداء وتحسينه.
- ✓ إنشاء وحدة متخصصة من شأنها التركيز على تعزيز الريادة الاستراتيجية بالكلية.

#### ثالثاً: نتائج المقابلة الشخصية:

تمثلت نتائج التحليل الكيفي لاستجابات أفراد عينة المقابلة الشخصية والمتمثلة في (عميد الكلية، وكلاء الكلية لشؤون التعليم والطلاب والدراسات العليا والبحوث وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومدير وحدة ضمان الجودة) بكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم، حول واقع معوقات المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وسبل التغلب عليها، ومتطلبات تحقيقهما، وتفعيل العلاقة بينهما، وجاءت النتائج على النحو التالي فيما يتعلق بأسئلة المقابلة الشخصية.

فيما يلي عرض لواقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بالكليتين محل البحث، والذي يتمثل في تطبيق الإجراءات الهادفة من أجل الحماية من المخاطر، وتطوير طرق دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على مجتمع الكليتين، مع تصحيح الانحرافات، والوقاية من التهديدات الخارجية الحالية والمتوقع حدوثها في المستقبل؛ لتحقيق وضع ومكانة استراتيجية بين منافسيهما.

وذلك من خلال عرض الجهود والمعوقات وسبل التغلب عليها ومتطلبات التحقيق وسبل تفعيل العلاقة بينهما، طبقاً لما يلي:

## ١- الجهود التي تبذلها كليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم لبناء مناعتهما التنظيمية:

من هذه الجهود التوعوية المستمرة من خلال الوسائل المتنوعة الالكترونية والمباشرة لجميع الفئات المستهدفة سواء المجتمع الخارجي أو الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين لتوعيتهم بالمخاطر المتباينة، ومراجعة كل ما ينشر على الصفحات الرسمية الخاصة بالكلية حتى لا يتم إساءة الاستخدام ولا يحدث سوء فهم، والعمل وفق منظومة محددة ومعلنة لجميع الأفراد تتفق والقانون، واستخدام أليات المحاسبية، والعمل وفق معايير معتمدة ومعلنة في كل أداء داخل الكلية، والاعلان المستمر عن نقاط القوة وكيفية تعزيزها ودور جميع الفئات في إحداثها، وتوضيح الأسباب وراء ظهور نقاط الضعف وتوضيح خطة التعامل معها، ودراسة الفرص الممكنة والتهديدات وادراجها في خطة الكلية للتعامل معها.

فضلاً عن إقرار برامج ببنية لمواكبة التغيرات محلياً وإقليمياً ودولياً، وتطبيق إجراءات للتعزيز والتشجيع للجميع، وتحديث الموقع الالكتروني يوميا ووضع جميع الأخبار، واتباع سياسة الباب المفتوح مع الأعضاء من الداخل أو من الخارج للتواصل والتوضيح، ومشاركة الجميع في صناعة القرار مما يقلل من مقاومة التغيير، والعمل وفق خطة متدرجة زمنياً تسمح بالفهم الواضح لكل أداء مطلوب، وتعرف أسباب مقاومة التغيير ودراسة سبب مواجهتها، وتصميم خطة سنوية لعلاج نقاط الضعف ومتبعتها شهرياً لتعرف مستوى الإنجاز، وتشكيل فرق للمتابعة المستمرة واتخاذ القرار في ضوء نتائجها، والتقييم المستمر للأداء والاستفادة من النتائج في التحسين والأداء، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للمهام المطلوبة من الجميع، والانفتاح على البيئة الخارجية بشكل أفضل من خلال الشراكات والاتفاقيات، إعداد خطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها. والتهيئة لمواجهة التحديات المستقبلية.

والمتمثل لهذه الجهود المبذولة في سبيل بناء المناعة التنظيمية يجدها تتوجه نحو تحديد مستويات الأداء وتحسينها، معالجة جوانب القصور والتطلع إلى الفرص والاستفادة من نتائج التقييم المستمر لكافة الأنشطة، وتطوير نمط القيادة وسبل اتخاذ القرار، مع التوجه المستقبلي بالتخطيط لمواجهة الأزمات، والانفتاح على المؤسسات المناظرة بتكوين الشراكات.

## ٢- معوقات تكوين المناعة التنظيمية لكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم، وسبل التغلب عليها.

تتمثل أبرز هذه المعوقات فيما يلي:

### أ- أبرز معوقات بناء المناعة التنظيمية بالكليتين:

أشار المستجيبون إلى أسئلة المقابلة الشخصية من القادة الأكاديميين إلى أن أبرز هذه المعوقات هي: جمود البنية التنظيمية والتشريعية، والتي تعزى إلى جمود اللوائح التشريعات التي قد تعوق تنفيذ الأنشطة والبرامج البنينة، فضلاً عن القوانين المتعلقة بسياسة الترشيد والتي قد تحد من الأنشطة والفعاليات التي تعمل على تسويق برامج الكليتين، وجميع هذه الأمور تعمل على ضعف مرونة واستدامة التشريعات بما قد يقلل من تحقيق جاهزية أفضل نحو المستقبل، ومواجهة المخاطر والتهديدات الآن وفي المستقبل.

كما أوضحوا أن هناك معوقات ذات صلة وثيقة بالقيادة تؤثر سلباً على بناء المناعة التنظيمية على مستوى الكليتين ومنها غياب الوضوح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالعمل، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اتباع الأساليب الحديثة في ممارسة القيادة الأكاديمية بالكليتين، ورغبة بعض القيادات في الاحتفاظ بمناصبهم لسنوات عديدة. فضلاً عن التركيز على المهام اليومية مما قد يقلل من التركيز على بناء بنية تحتية تنظيمية قوية، والبيروقراطية في تنفيذ مهام العمل، تلك التي قد تعوق اتخاذ القرارات السريعة والمرنة اللازمة للتصدي للمخاطر على المدى القصير أو القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد، وأيضاً المركزية في اتخاذ القرارات وقد يعكس ذلك طبيعة نظام التعليم العالي في مصر وقد يكون لا علاقة لذلك بتوجهات القادة نحو صنع واتخاذ القرار، حيث يقلل ذلك من مساحة الابتكار أو الرغبة في تحقيق التطوير المنشود لدى منسوبي الكليتين من أجل اكتساب سلوكيات جديدة متعلقة بالعمل، ومناهضة التغيير على المستويين الفردي والجماعي من جانب بعض الأفراد المتمثلين في القيادات الأكاديمية والإدارية، أو الأقسام العلمية والإدارية على حد سواء، مما قد يعرقل عملية بناء المناعة التنظيمية والقدرة على مواجهة المخاطر، وجميعها أمور تتعلق بنمط القيادة أو ببعض السمات الشخصية لدى القائد.

كما تمثلت معوقات بناء المناعة التنظيمية فيما يتعلق بالموارد البشرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بالكليتين محل البحث كما يراها أفراد العينة- في نقص الوعي بأهمية

المناعة التنظيمية، فضلاً عن افتقار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين إلى فهم واضح لأهمية المناعة التنظيمية وكيفية تحقيقها لزيادة قدرة مجتمع الكلية على مواجهة التهديدات الخارجية. وقلة إتاحة فرص متكافئة للتطور والرقى لأعضاء هيئة التدريس كافة، وقد يرتبط ذلك بضعف الإمكانيات المادية لتحقيق التنمية المهنية لكافة أعضاء هيئة التدريس فيما تتطلبه مقتضيات وظائفهم. كما أشار أفراد العينة إلى ندرة التوجه نحو التطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين، وقد يرجع ذلك إلى ضعف البيئة المحفزة على التنمية المهنية الذاتية أو للقصور في عمليات التوعية بأهميتها لدى البعض منهم. أو ضعف الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة؛ مما قد يؤدي إلى صعوبة التعاون وبناء مناخ مفعم بالشفافية، وجميعها معوقات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين. ومن تلك المعوقات معوقات تتعلق بنقص الموارد المتاحة؛ حيث تواجه الكليتين نقصاً في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج وبروتوكولات المناعة التنظيمية، مما قد يقلل من قدرتهما على ارتياد عالم المستقبل بمواجهة تهديداته والتغلب على مخاطره. وتكاد تتفق عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس المستجيبين على أداة البحث (الاستبانة) مع ما أوضحه القادة الأكاديميون فيما عدا التطوير الذاتي والتشريعات ونقص معدلات الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

#### ب- سبل التغلب على معوقات بناء المناعة التنظيمية بالكليتين:

تتمثل أبرز سبل التغلب على المعوقات سالفة الذكر فيما يلي:

فيما يتعلق بسبل التغلب على معوقات جمود البنية التنظيمية والتشريعية، والتي قد تعزى إلى جمود اللوائح التشريعات الحالية فيمكن التقدم إلى الجهات التشريعية المسؤولة عن سن القوانين بمقترحات من خلال القنوات الرسمية؛ لتعديل بعض التشريعات والقوانين القائمة والتي من المتوقع أن تحول دون تحقيق المناعة التنظيمية للكليتين، مع مراعاة المرونة في تطبيق القوانين والتشريعات الحالية.

وفيما يتعلق بسبل التغلب على المعوقات وثيقة الصلة بالقيادة الحد من مركزية القرار، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة والتوسع في عمليات التفويض الإداري لتشمل قطاعات أكبر من أعضاء هيئة التدريس وليس نفس المجموعة المقرية من إدارة الكلية، والمشاركة في صنع القرار، من خلال تشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس

والموظفين في عملية صنع القرار المتعلقة ببناء المناعة التنظيمية، مما يزيد من ملكيتهم للعملية، وتبسيط الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية الزائدة بتدوير القيادة لتتنوع أنماطها، مما يتغلب على البطء في عملية اتخاذ القرارات ويعمل على تسريعها، وتشجيع القيادات للأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة لمعالجة التحديات الحالية، والتي من المحتمل أن تواجه بناء المناعة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالغلب على المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين، فقد تم اقتراح إتاحة الفرص الكاملة للتقوي والتطور العلمي والوظيفي لأعضاء الكلية كافة، دون التمييز بينهم بالنظر إلى أعمارهم أو درجاتهم الوظيفية أو المواقع الوظيفية التي يشغلونها، ورفع الوعي بين أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال تنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول أهمية المناعة التنظيمية وكيفية تحقيقها في البيئة الجامعية، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة للتغيير؛ من خلال تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وبناء علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة، بينهم وبينهم جميعاً وبين الطلاب، وتضمين قيم التغيير، والتميز، والانجاز في قيم ورؤية ورسالة الكليتين، مع الاستفادة من خبرات الإرشاد النفسي والاجتماعي في تهيئة الطلاب وسائر أعضاء مجتمع الكليتين لمواجهة المخاطر الحالية والمستقبلية.

وفيما يتعلق بسبل التغلب على المعوقات المتعلقة بالموارد المالية، من خلال توفير بدائل تمويلية تعين الكلية على توفير مقومات بناء المناعة التنظيمية، ويمكن في ذلك الإطار الاستعانة بمنظمات المجتمع المدني المختلفة، وجذب الرعاية والممولين لبرامج وأنشطة الكليتين، كما يمكن تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لبناء المناعة التنظيمية، وتضمينها في الميزانية السنوية للكلية، كتخصيص جزء من عوائد الوحدات ذات الطابع الخاص للصرف منها على أنشطة الجودة وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة دخل الوحدات ذات الطابع الخاص من خلال إعداد رؤى جديدة لتلك الوحدات وخطط استراتيجية تستهدف زيادة عوائدها.

٣-متطلبات بناء المناعة التنظيمية لكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم.  
طبقاً لآراء القادة الأكاديميين بالكليتين والتي تم التوصل إليها من خلال إجراء المقابلات الشخصية المقننة فإن متطلبات بناء المناعة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

#### أ-متطلبات قانونية وتشريعية:

ويمكن تحديد هذه المتطلبات في تعديلات قانونية وتشريعية.

- مرونة تنفيذ القوانين والتشريعات واللوائح.

- التحديث التدريجي للوائح.

- تهيئة مجتمع الكليتين لتقبل التغييرات والتعديلات التشريعية.

#### ب-متطلبات متعلقة بالتدريب والتأهيل والتوعية والتثقيف:

- التأهيل والتوعية والتثقيف من خلال تقديم برامج تدريبية متميزة لأعضاء هيئة التدريس، وقياس الأداء والمراجعة المستمرة للمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية.
- الاستفادة من معارف وآراء وافكار اعضاء هيئة التدريس وكافة المنتسبين في حل مشكلاتها.

- نشر الوعي بين أعضاء الكلية بأهمية بناء وتكوين نظام مناعي قوي للكلية.

#### ج-متطلبات متعلقة بالاعتماد على فرق العمل:

- تأسيس نظام معلوماتي عالي الجودة.

- تحديد واضح لنقاط القوة، والضعف، والتحديات، والفرص.

#### د- متطلبات متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي المستدام.

- إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الاستراتيجية.

- تطوير خطط وبرامج الكلية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

- إعداد خطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها.

- تهيئة الكلية لمواجهة التحديات المستقبلية ذات البعد الاستراتيجي.

#### هـ - متطلبات متعلقة بالقيادة وآليات المتابعة المستمرة:

- الدعم القيادي والرؤية الواضحة: حيث يجب على القيادة الجامعية أن تكون حازمة وفاعلة في دفع عجلة التغيير والتطوير، وأن تكون قدوة في تطبيق المبادئ والقيم

المؤسسية، وضع رؤية واضحة لمستقبل الكلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

- اختيار القيادات بأسلوب أكثر كفاءة، من خلال وضع معايير مميزة لاختيار وتمييز القيادات الجامعية.
- توافر نظام إدارة فعال قائم على ممارسة العدالة التنظيمية.
- إدارة الأزمات بشكل استباقي.

#### و-متطلبات متعلقة بالانفتاح والتواصل مع الآخر:

- التواصل الفعال المستمر والشفاف مع جميع أفراد الكلية حول الرؤية والأهداف والتحديات التي تواجهها.
- التحديث المستمر لبيانات التواصل مع المجتمع المحلي والمؤسسات المناظرة.

#### ز-متطلبات متعلقة بتنمية الموارد البشرية:

- إشراك أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر والشفافية عند اتخاذ القرارات.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب، وداعم للتعاون، والعمل، والانجاز، من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس.
- إقرار برامج بينية لمواكبة التغيرات محلياً وإقليمياً ودولياً.

ومن الجدير بالذكر اتفاق القادة الأكاديميين بالكليتين مع ما اقترحه عينة البحث من السادة أعضاء هيئة التدريس من متطلبات لبناء المناعة التنظيمية بعضها يتعلق بالقيادة والبعض الآخر يتعلق بالجودة والتخطيط الاستراتيجي وبالانفتاح والتواصل، وتنمية الموارد البشرية، بينما لم يوضح القادة أية متطلبات مادية أو تكنولوجية في حين أوضح بعضها السادة أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك إلى كون أعضاء هيئة التدريس أقرب إلى تحديد جوانب القصور في التجهيزات والموازنات المخصصة للإنفاق على أنشطة الكليتين، في حين يحرص القادة على تنفيذ قانون ترشيد الإنفاق وقد يعزى ذلك إلى رغبة البعض منهم في التنفيذ الدقيق للتعليمات للاحتفاظ بوظائفهم. في حين لم يوضح أعضاء هيئة التدريس المعوقات المتعلقة بالقوانين والتشريعات وقد يرجع ذلك لنقص خبرتهم بها وضعف التوعية بأهمية الإلمام بها، أو لكونها وثيقة الصلة بالأمور الإدارية المتعلقة باتخاذ القرار.

#### ٤- الجهود التي تبذلها كليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم لتعزيز ريادتها الاستراتيجية:

تمثلت هذه الجهود في طرح برامج جديدة و متميزة وهي برامج بينية تنافسية، تلبي احتياجات سوق العمل، وتسويق البرامج التعليمية والأبحاث العلمية، وتطبيق سياسات لجذب الوافدين، ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة، والتواصل مع الخريجي وجهات التوظيف لتوفير فرص العمل، وتحديد الخطة الاستراتيجية والبحثية والمجتمعية، والتحديث المستمر لأليات التحول الرقمي وموقع الكلية الرسمي، وعقد بروتوكولات تعاون واتفاقيات دولية، والانخراط في شراكات محلية، وعقد المؤتمرات الدولية. وجميعها جهود تتال كافة مجالات العمل الجامعي من تدريس وبحث وخدمة مجتمع، وبالرغم من ممارسة الكليتين لتلك الجهود في مجال تعزيز ريادتهما الاستراتيجية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تعوق دون تحقيق ذلك ومن هذه المعوقات ما يلي.

#### ٥- معوقات تعزيز الريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم، وسبل التغلب عليها، وتتمثل فيما يلي:

##### أ- أبرز معوقات تعزيز الريادة الاستراتيجية للكليتين: وتتمثل فيما يلي:

أشارت أراء القادة الأكاديميون من خلال المقابلة الشخصية إلى تصنيف تلك المعوقات إلى معوقات مالية تتمثل في قصور في الإمكانيات، وندرة وجود ميزانية مخصصة لتحقيق معايير الجودة أو تنفيذ الأنشطة الريادية، ومعوقات إدارية تتمثل في صعوبة إجراءات الموافقات الأمنية في تنفيذ الأنشطة التي من الممكن أن تحقق التميز والريادة، وكثرة الأعباء الإدارية على عاتق القيادات بالكليتين، والتغيير المفاجئ للوائح مما قد يعوق القادة عن تحقيق جودة تنفيذها، ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية كضعف توافر الكوادر البشرية من حيث العدد والتأهيل، مما قد ينتج عنه ضعف في القدرات البحثية التي تهيء للنشر العلمي الدولي، أو ضعف قناعاتهم بأهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية الذي قد يكون ناتجاً عن قصور في التوعية بنشر الثقافة الريادية. فضلاً عن تكرار برامج كليات التربية في المحيط المحلي والإقليمي، وقد يفسر ذلك توجه الكليتين نحو تبني برامج بينية و متميزة قد تسهم في تحقيق الريادة.



في حين أوضحت استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس أن أبرز معوقات تعزيز الريادة الاستراتيجية معوقات تتعلق بضعف الموارد المادية والبشرية من نقص المهارات أو الخوف من المخاطرة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وسيطرة بعض العوامل الشخصية على علاقات العمل، وعزوف ذوي المهارات عن المشاركة في الأنشطة ذات الطابع الريادي، والتركيز على المهام الروتينية دون الابتكار والتطوير، وضعف تبادل الخبرات، والبيروقراطية الإدارية، وغياب الشفافية الإدارية، وغياب خطط التحسين، وجمود البنية التنظيمية، وبطء الإجراءات. مما يوضح دقة أكثر في تصنيف قادة الكليتين لتلك المعوقات، ويمكن تفسير ذلك بأن القائد هو من يمتلك الرؤية، وأنه لدى القادة وعي بالمعوقات الواقعية لتعزيز الريادة من منطلق إمامهم بكافة مناحي العمل الجامعي في المجالات كافة.

ب- سبل التغلب على هذه المعوقات:

تمثلت سبل التغلب على معوقات بناء الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في زيادة الموارد الذاتية للكلية المالية منها والبشرية اللازمة لدعم المبادرات الريادية، وتطبيق اللامركزية، والتوسع في ميكنة القرارات الإدارية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس لإكسابهم المهارات الريادية، وتبادل الخبرات مع مؤسسات مناظرة، وإتاحة المعلومات، والاعتماد على ذوي المهارات والخبرات، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين على المخاطرة وتجربة الأفكار الجديدة، وتصميم خطط للتحسين المستمر.

في حين أضاف القادة الأكاديميون إلى المعوقات سالفة الذكر التوجه الريادي بالحصول على مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية، وتخصيص جزء من ميزانية الصناديق الخاصة للصرف منها على أنشطة الجودة، واستخدام أسلوب نقل الخبرة وتدريب الأقران لتنمية قدرة المورد البشري، والمتابعة المستمرة لأحدث التغيرات في اللوائح الجامعية، وتحديث توصيفات المقررات لمواكبة التغير في متطلبات سوق العمل.

#### ٦-متطلبات تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلتي الترتيبية جامعتي عين شمس والفيوم:

أوضح القادة الأكاديميون من خلال المقابلة الشخصية أن أبرز متطلبات تعزيز الريادة الاستراتيجية، توافر شبكة علاقات دولية ومحلية لزيادة الدعم المالي لتنفيذ الأنشطة. بالتعاون مع القطاع الخاص من خلال الشراكات لتبادل الخبرات والمعرفة، والتعاقد مع جهات خارجية

لإجراء وتطبيق نتائج الأبحاث التطبيقية المشتركة، مع ضرورة اختيار الشركاء بعناية ووفق معايير، فضلاً عن أهمية توافر التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات، وطرح برامج تعليمية في المرحلتين الجامعية الأولى والدراسات العليا بشراكة مع جامعات إقليمية ودولية، ومتابعة الخريجين، وتوفير فرص عمل لهم، والمشاركة في مواجهة القضايا المجتمعة الملحة ومنها التراجع في منظومة القيم والأخلاقيات، وقديم خدمات للكليات المناظرة في الجمهورية، المشاركة في المؤتمرات الدولية، والتأهيل للاعتماد الأكاديمي الدولي.

بينما أشارت عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس، إلى أنه يتطلب لتعزيز الريادة الاستراتيجية توافر الرؤية الاستراتيجية، والموارد المالية والبشرية لدعم المبادرات الريادية، وتمييزها، وأنظمة عمل مرنة تسهم في تنفيذ الإجراءات الإدارية، وتشجيع الابتكار والمبادرات الريادية، وبناء الثقة والاحترام المتبادل، ونشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين أعضاء المجتمع الجامعي وتعزيز قيم التعلم المستمر، والتميز، والتعاون، وتبادل المعرفة والخبرات، وبيئة آمنة خالية من الصراعات، والتقييم المستمر وقياس مستويات الأداء، وبنية تحتية لدعم الابتكار، توزيع واضح للأدوار وتقليل المركزية في اتخاذ القرار، والتوظيف الاستباقي للكفاءات، وإنشاء كيان إداري مهمته بناء المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية؛ لتحقيق أهداف الكلية.

والمتمأمل لهذه المتطلبات جميعها يجدها تدور في فلك تعزيز القدرة المؤسسية ودعم البنية التحتية، للكليتين وتحقيق فعاليتها التعليمية والبحثية؛ بتحقيق التميز والتعاون وبناء القدرات وتبادل الخبرات، ودعم الابتكار مع وضع البيئة الخارجية في الاعتبار لتحقيق مشاركة فاعلة في مجال خدمة المجتمع.

**رابعاً: العلاقة بين المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم:**

تمثلت أبرز استجابات أفراد العينة حول تدعيم العلاقة بين المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، فيما يلي:

## القسم الخامس: نتائج البحث والإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية

### والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم

باستقراء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في الجامعات، ودراسة واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن توضيح أبرز النتائج ومجموعة الإجراءات المقترحة التي تم التوصل إليها لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، ومن أهمها ما يلي:

- تشكيل وحدة فنية بالكلية وظيفتها تفعيل تلك العلاقة من خلال رصد المعوقات واقتراح متطلبات المواجهة
- عمل مرصد سنوي لمؤشرات المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
- تحديد مؤشرات المناعة والريادة الاستراتيجية.
- تأهيل فرق العمل وتحفيزهم.
- التوسع في تطبيق اللامركزية في القرارات الجامعية.
- التوسع في ميكنة القرارات الإدارية والعمل على رقمنة العمليات الإدارية.
- تضمين المهارات الريادية ومتطلبات تعزيز المناعة التنظيمية ضمن برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وبناء علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة

### أولاً: نتائج البحث:

تتمثل أبرز نتائج البحث فيما يلي:

#### ١ - نتائج نظرية:

تتمثل أبرز النتائج النظرية للدراسة فيما يلي:

- ◆ أن المناعة التنظيمية يمكن أن تساعد الجامعات على حماية نفسها من التهديدات الخارجية والحفاظ على استقرارها وفعاليتها.
- ◆ أن المناعة التنظيمية تحتاج إلى إيجاد ثقافة وبيئة داخل الجامعة تعزز المرونة والقدرة على التكيف والابتكار.

- ◆ أن المناعة التنظيمية تعد الحماية أو الإعفاء الممنوح للهيئات أو الوكالات التنظيمية من المسؤولية القانونية أو الملاحقة القضائية للإجراءات المتخذة في سياق واجباتها التنظيمية، إنها مبدأ قانوني يحمي الهيئات التنظيمية من الدعاوى القضائية أو العواقب القانونية الناشئة عن قراراتها أو أفعالها، مما يسمح لها بأداء وظائفها التنظيمية دون خوف من المسؤولية الشخصية.
- ◆ أن المناعة التنظيمية تتطلب وضع سياسات وإجراءات وثقافة تنظيمية قوية تعزز القدرة على التكيف والاستجابات الإيجابية للتغيير.
- ◆ أن المناعة التنظيمية تساعد على الحفاظ على نزاهة وفعالية المؤسسة من خلال ضمان قدرتها على الوفاء بمسؤولياتها دون التهديد بالمسؤولية الشخصية.
- ◆ أن المناعة التنظيمية تؤكد على أهمية التواصل الفعال والتعاون داخل المنظمة، وهذا يسمح باتخاذ قرارات سريعة وفعالة وحل المشكلات والتنسيق، وهي أمور ضرورية للمرونة.
- ◆ أن المناعة التنظيمية تحتاج من الجامعة فهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملياتها والتكيف وفقاً لذلك.
- ◆ أن الريادة الاستراتيجية تُعدُّ إجراءً يُظهر جهود الإدارة لصنع القرار لتحديد الفرص الأكثر فعالية للاستفادة منها من خلال الإجراءات الاستراتيجية، لذلك فالمنظمات تطور الآلية التنظيمية التي تلتزم بها الريادة الاستراتيجية لتحسن نشاطها الريادي.
- ◆ أن الريادة الاستراتيجية تُدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطرق إبداعية تحقق المزايا التنافسية للمنظمات.
- ◆ أن الريادة الاستراتيجية عملية يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية.
- ◆ أن الريادة الاستراتيجية تهتم بشكل جذري بتوليد الأفكار الابتكارية الجذرية؛ بغرض تحقيق أهمية استراتيجية لتنافسية المؤسسة.
- ◆ أن الريادة الاستراتيجية تهتم بإيجاد الفرص وتأهيل المهارات وتوفير الموارد الكافية واستغلالها بشكل أمثل وبطرق إبداعية وفق منظور استراتيجي لتحقيق أهداف مستقبلية.

◆ أن الريادة الاستراتيجية تعمل على تحسين أنشطة وعمليات وأداء المؤسسة، كما تساعد المؤسسات على استثمار مواردها والتغلب على الصعوبات التي تواجهها في بيئات ديناميكية سريعة التغير.

## ٢- نتائج الدراسة الميدانية:

تتمثل أبرز نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الذاكرة التنظيمية للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الحينات التنظيمية للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم التنظيمي للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للمحور الأول المناعة التنظيمية وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني الريادة الاستراتيجية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للجامعة (عين شمس - الفيوم) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للتخصص (تربوي - غير تربوي) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المناعة التنظيمية

- والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم في اتجاه التخصصات غير التربوية.
- يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير سنوات الخبرة على تباين درجات أفراد العينة على المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.
  - عدم وجود أثر دال لمتغير الدرجة الجامعية على تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية للمناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.
  - أن الممارسات المرتبطة بالذاكرة التنظيمية يتم ممارستها بدرجة عالية، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تبذل جهوداً كبيرة في بناء ذاكرتها التنظيمية، وأن إدارة الكليتين تعملان على رصد المعارف والخبرات المتراكمة لدى أعضائها وتعمل على الاستفادة منها في تعزيز مكانتها، فضلاً عن الاهتمام بتوثيق القرارات الجامعية الخاصة بمجالس الأقسام ومجلس الكلية بالشكل الذي يمكن معه الرجوع إلى أي قرار في أي وقت.
  - أن الممارسات المرتبطة بالجينات التنظيمية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تمتلكا جينات تنظيمية جيدة، ولكنها تحتاج لمزيد من الجهد والتدعيم.
  - أن الممارسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي يتم ممارستها بدرجة متوسطة، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تهتما بالتعلم التنظيمي لأعضاء مجتمعها الجامعي، وتحرصا عليه، ولديها ثقافة العمل التعاوني وفرق العمل.
  - أن الممارسات المرتبطة بالثقافة الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تعملان على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية وتدعمان الثقافة الاستراتيجية وقيمها وتبذل جهوداً في تحويل بيئة العمل الجامعية إلى بيئة داعمة للريادة الاستراتيجية من

خلال تبني الأفكار الابتكارية وتعزيز السلوكيات الريادية، وإدارة التنوع الفكري والثقافي، وتقديم خدمات متميزة ومتطورة تساعد على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة تعزز من الريادة الاستراتيجية.

- أن الممارسات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تمتلكان قيادة واعية وداعمة لعمليات تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واتخاذ خطوات فعلية لتنفيذها، والعمل على تنمية قدرات ومهارات أعضاء الكلية، والسعي نحو فتح أسواق جديدة من خلال عقد بروتوكولات تعاون مع جهات متعددة وتطوير استراتيجيات الشراكة، والعمل على تعزيز ولاء أعضاء المجتمع الجامعي.

- أن الممارسات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، مما يدل على أن كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم تمتلكان قيادة واعية وداعمة لعمليات تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واتخاذ خطوات فعلية لتنفيذها، والعمل على تنمية قدرات ومهارات أعضاء الكلية، والسعي نحو فتح أسواق جديدة من خلال عقد بروتوكولات تعاون مع جهات متعددة وتطوير استراتيجيات الشراكة، والعمل على تعزيز ولاء أعضاء المجتمع الجامعي.

**ثانياً: الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم**

باستقراء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية في الجامعات، ودراسة واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم، ومن أهمها ما يلي:

## ١- الإجراءات المقترحة التي تتعلق بالمناعة التنظيمية لكليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم:

وتتمثل أبرز هذه الإجراءات فيما يلي:

### أ- إجراءات تتعلق بالذاكرة التنظيمية: وتمثل فيما يلي:

- تدشين قاعدة بيانات ومعلومات تتضمن تعريف بأعضاء المجتمع الجامعي، ومؤهلاتهم وبحوثهم، والمناصب التي يشغلونها، والدورات والبرامج التدريبية الحاصلين عليها، وكذلك الجوائز والتكريمات وغيرها من الأمور التي يمكن الاستعانة بها في اختيار القيادات وتشكيل فرق العمل المختلفة.
- توثيق المعلومات والأحداث والقرارات من خلال رصد المعارف والخبرات المتراكمة من خلال مواقف ومشكلات مرت على إدارات الجامعة/الكلية المتعاقبة.
- تحديد طرق وأدوات أساليب الوصول إلى المعلومات والمعارف الخاصة بالجامعة/الكلية.
- إنشاء نظام اتصال يتسم بالسهولة في نشر المعلومات وتداولها بين أعضاء المجتمع الجامعي.
- إتاحة معلومات كافية عن تاريخ الجامعة/ والكلية ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وإنجازاتها.
- توفير وسائل حفظ وتأمين وحماية بياناتها المخزنة.
- الاستعانة بالمستحدثات التكنولوجية في تحليل البيانات والمعلومات.
- ✓ تحديث الموقع الإلكتروني الرسمي، وما يحتويه من معلومات بشكل دوري.

### ب- إجراءات تتعلق بالجينات التنظيمية: وتمثل فيما يلي:

- تبني هيكلًا تنظيميًا مرئيًا ييسر عملية التواصل بين أعضاء المجتمع الجامعي، بما يساعد على اتخاذ القرارات بمرونة وسرعة.
- توفير بطاقات وصف وظيفي واضحة تحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المجتمع الجامعي.
- الاستفادة من آراء وأفكار أعضاء المجتمع الجامعي ذوي الخبرات والمعارف المتراكمة في حل المشكلات التي تواجه الكلية.



- نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين أعضاء المجتمع الجامعي من خلال التقارير الدورية للتقييم الذاتي.
- مساعدة أعضاء ودفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو التطور والترقي، من خلال تبني فكر التدوير الوظيفي، ومكافأة وتكريم أعضاء هيئة التدريس الذين تتم ترقيتهم علمياً.
- تبني التفويض الإداري في أداء المهام بما يقلل من مركزية صنع القرار.
- توفير نظام موضوعياً لتقييم أداء أعضاء المجتمع الجامعي في المجالات الجامعية الثلاثة (التدريس - البحث العلمي - وتنمية البيئة والمجتمع).

### ج- إجراءات تتعلق بالتعلم التنظيمي: وتتمثل في

- تشجيع عمليات التعلم الجماعي بين أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال تبني تشكيل فرق العمل الجامعية متعددة التخصصات والدرجات بحيث يتم نقل الخبرات والمعارف المتنوعة ما بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المتنوعة وكذلك ما بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- وضع خطة منهجية مدروسة لتدريب أعضاء المجتمع الجامعي بما ينمي مهاراتهم المتنوعة.
- الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة التي مرت بها الجامعة/ الكلية، والاستفادة من المعارف والخبرات والمهارات المتنوعة والمختلفة لأعضاء المجتمع الجامعي.
- عقد مقارنات مرجعية مع كليات أخرى ناجحة في أساليب العمل والتعلم للاستفادة من خبراتهم.
- توفير الوسائط التكنولوجية الحديثة لدعم عملية اكتساب المعرفة.
- عقد تحالفات استراتيجية مع مؤسسات جامعية أخرى بهدف تبادل الخبرات والمعارف.

٢- إجراءات تتعلق بالريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم:

وتتمثل أبرز هذه الإجراءات فيما يلي:

## أ- إجراءات تتعلق بالثقافة الريادية: وتتمثل فيما يلي:

✓ تبني الأفكار والممارسات الابتكارية التي تعمل على تعزيز نشر ثقافة الريادة بين أعضاء المجتمع الجامعي عن طريق عقد الندوات وورش العمل واللقاءات المختلفة.

✓ تحويل بيئة العمل الجامعية لبيئة داعمة للتفكير والابتكار دون خوف من الفشل، عن طريق تحويل الأفكار الابتكارية لأعضاء المجتمع الجامعي إلى خدمات مميزة تقدمها للمستفيدين منها.

✓ تحقيق التنوع الفكري والثقافي بين أعضاء المجتمع الجامعي مما يسببهم خبرات وثقافات جديدة، من خلال فرق العمل الاستراتيجية.

✓ زيادة وعي أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية التغيرات الخارجية المؤثرة على مكانة الجامعة أو الكلية في السوق.

✓ تطوير وزيادة الخدمات التعليمية والبحثية والتربوية المقدمة باستمرار.

## ب- إجراءات تتعلق بالقيادة الريادية: وتتمثل فيما يلي:

✓ اتخاذ خطوات فعلية لتنفيذ رؤية الجامعة/الكلية المستقبلية.

✓ تنمية المهارات القيادية لأعضاء المجتمع الجامعي لرفع القدرات التنافسية للجامعة، عن طريق ورش عمل وبرامج تدريبية متقدمة.

✓ فتح أسواق جديدة تحقق لها الميزة التنافسية للكلية/الجامعة.

✓ تخصيص موازنة إضافية لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية.

✓ استقطاب الأشخاص المتميزين بما يتناسب مع متطلبات العمل الجامعي.

✓ تحديد الاتجاهات المستقبلية للجامعة/الكلية وفق معايير التميز المؤسسي.

✓ تعزيز ولاء أعضاء المجتمع الجامعي من خلال إتاحة بيئة وظروف عمل ملائمة.

✓ تطوير استراتيجيات الشراكة مع الجهات بما يتوافق مع متطلبات الريادية.

## ج- إجراءات تتعلق بإدارة الموارد استراتيجياً: وتتمثل فيما يلي:

- وضع خطة استراتيجية للتعامل مع الموارد المادية والبشرية بكفاءة، والتركيز على الموارد الخاصة (البرامج المتميزة- المراكز ذات الطابع الخاص....) التي يمكن استخدامها لحماية الميزات التنافسية للجامعة/الكلية.

- إدارة الموارد الجامعية بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الأفضل للفرص والمزايا.
  - هيكله الموارد الجامعية بشكل استراتيجي، من خلال تدعيم العمليات الاستراتيجية للحصول على الموارد وتجميعها وتجديدها.
  - تحديد مستوى المخاطر المحتملة في توظيف الموارد الاستراتيجية ووضع خطط مواجهتها.
  - وضع معايير دقيقة وموضوعية لاختيار الموارد البشرية الجديدة التي تناسب احتياجات وأهداف الجامعة/الكلية.
  - تقديم برامج تدريبية تلبى احتياجات أعضاء المجتمع الجامعي الحالية والمستقبلية.
  - قياس عوائد الاستثمار في البرامج التدريبية من خلال قياس العائد والتكلفة.
- ٣- إجراءات مقترحة لتدعيم العلاقة بين المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم:
- تتمثل أبرز هذه الإجراءات فيما يلي:
- إنشاء وحدة تنظيمية بالكلية وظيفتها رصد مؤشرات المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، ورصد المعوقات والسلبيات، واقتراح متطلبات المواجهة وسبل التغلب على المعوقات أولاً بأول.
  - تأهيل وتحفيز فرق العمل الاستراتيجية بشكل دوري.
  - الانفتاح على برامج إعداد المعلمين في جامعات كليات ومدارس الدول المتقدمة.
  - استحداث أنشطة ذات مدى استراتيجي تستهدف تحقيق المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
  - الاستعانة بالخبرات الأكاديمية والإدارية الناجحة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية أو من خارجها حال تطلب الأمر.
  - التحديث الدوري للبرامج التنافسية لتحقيق المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
  - ربط الخطة الاستراتيجية للكلية بالخطة الاستراتيجية للجامعة، وبرؤية مصر ٢٠٣٠.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١) إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، وعبدالله، ابتسام محمد. (٢٠٢٢)، الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف، عدد ابريل.
- ٢) أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد، (٢٠٢٢)، "المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمحافظة الجبيلية لفلستين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد السابع، فبراير.
- ٣) أحمد، محمد حسين صلاح، " دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة في مصر - دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، يناير.
- ٤) إمام، محمود السيد وعبد الرحمن، سارة عبد الرحمن، (٢٠٢٣)، "المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران"، مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات، المجلد السابع، العدد الأول، يونيو ٢٠٢٠.
- ٥) أماني السيد غبور، (٢٠١٩)، "رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية"، مجلة بحوث التربية النوعية- جامعة المنصورة، العدد (٥٤)، أبريل، ص ص ٩٨-٩٩.
- ٦) بدوي، محمود فوزي أحمد وعزالدين، سماح فؤاد عبد الغفار، (٢٠٢٢)، " الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات"، المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، المجلد ١٠٩، العدد ١٠٩، مايو.
- ٧) \_\_\_\_\_ ومصطفى، عماد نجم عبد الحكيم، (٢٠١٨)، "تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية"، المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، العدد الثالث والخمسون، يوليو، ص ٣٣١.
- ٨) بريس، مها عارف، عطا، خالدية مصطفى، عباس، سامي أحمد (٢٠١٧)، " الريادة الاستراتيجية وتأثيرها في السياحة العلاجية منطقة عين التمر- دراسة استطلاعية وزارة السياحة والآثار"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٠.
- ٩) جابر، جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم، (٢٠٠٢)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ١٠) الجازي، علي سويلم. (٢٠٢١)، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- ١١) جامعة الفيوم، كلية التربية ، جائزة التميز، تقرير قدرات إدارة الموارد المالية.
- ١٢) جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة التنفيذية، ٢٠٢٢-٢٠٢٧ م.
- ١٣) جامعة الفيوم، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢٢-٢٠٢٧ م.
- ١٤) جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة التنفيذية ٢٠١٨ :٢٠٢٣ م.
- ١٥) جامعة عين شمس، كلية التربية، دليل كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٢٣ م.
- ١٦) جامعة عين شمس، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨ :٢٠٢٣ م.

- ١٧) جلاب، إحسان دهبش (٢٠١٣)، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية- بابل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٤)، ٥٠-٧١.
- ١٨) \_\_\_\_\_، جنة، طيبة فارس (٢٠١٦). المقدرات القيادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٣).

19) Available

at:

[file:///C:/Users/said/Downloads/almnat\\_almktsbt\\_wtathyrha\\_fy\\_ttbyq\\_astra.pdf](file:///C:/Users/said/Downloads/almnat_almktsbt_wtathyrha_fy_ttbyq_astra.pdf)

- ٢٠) جمهورية مصر العربية- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، مايو ٢٠١٦، ص ١٦٠.
- ٢١) جمهورية مصر العربية، (٢٠٢٢)، معايير اعتماد برامج التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. يوليو، ٤.
- ٢٢) جوهر، على صالح، والدسوقي، حسام إبراهيم، رضوان، ووائل وفيق (٢٠١٩)، "متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريديج لتميز الأداء المؤسسي"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد ٢٠٧، يناير، ٢٦٥-٢٨٣
- ٢٣) \_\_\_\_\_ و عيسى، وعمرو محمد حامد. (٢٠٢٢)، "متطلبات تحسين البيئة السياسية والتنظيمية بكليات التربية في مصر: كلية التربية بدمياط نموذجاً"، مجلة كلية التربية- جامعة بور سعيد، العدد ٤٢.
- ٢٤) جوهر، على صالح وجمعة، محمد حسن، (٢٠٢٣)، كليات التربية في مصر "رؤية جديدة للشراكة"، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٨)، العدد (٨٦)، الجزء الأول، يوليو، ص ١: ٢١
- ٢٥) حسن، عبدالعزيز علي والطراونة، ماري محمد حماد و عشري، تامر إبراهيم السيد، (٢٠٢١)، "تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة مؤتة في الأردن"، المجلة المصرية للدراسات التجارية- كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الأول.
- ٢٦) حسن، فاضل عباس، (٢٠٢١)، "المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة" دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني"، *Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO. 125)*
- ٢٧) الحضرمي، نوف بنت خلف محمد، (٢٠٢٢)، "درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية - جامعة بغداد، العدد الثاني والسبعون، يناير.
- ٢٨) خليف، سلطان أحمد، حمدون، مزاحم رياض. (٢٠٢٢)، القصور في العمل الإداري (رؤية تحليلية)، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢٩) دياب، إكرام عبد الستار محمد، (٢٠٢٣)، "الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكنين وجامعة موسكو"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد السابع والأربعون، الجزء الرابع.

- (٣٠) الديراوي، أمين حسن وأبو سويرح، أمين سليمان و الفراني، علاء محمد، (٢٠٢٢)، " أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية الجنوبية "، *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية*، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، ديسمبر.
- (٣١) دينو، جيا عصمت وإسماعيل، هادي خليل وداوده، ره نج محمد نوري، (٢٠٢٤)، "أبعاد قيادة الأزمات ودورها في المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في إقليم كردستان العراق"، *Humanities Journal of University of Zakho (HJUOZ)*, Vol. 12, No. 2.
- (٣٢) زاهر، ضياء الدين زاهر وندا، فايزة رضا سيد، (٢٠١٨)، " دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد الخامس والعشرين، العدد (١١١)، مارس.
- (٣٣) سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم، (٢٠٢٣)، " رؤية مستقبلية لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية، مجلة تطوير الأداء الجامعي"، *كلية التربية جامعة دمياط*، ٢٣، (١) يولييه. ٢٥٩-٣٣١
- (٣٤) السيد، نادية حسن (٢٠٢٠)، "الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، العدد (١٢٥).
- (٣٥) شبات، جلال إسماعيل عوض و المصري، نضال حمدان مصطفى، (٢٠٢٠)، " دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني.
- (٣٦) شريف، أثير أنور ومهدي، مهدي راشد، (٢٠٢٣)، " دور الريادة الاستراتيجية في بناء الجاذبية التنظيمية"، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، المجلد الرابع، العدد الثالث.
- (٣٧) شبرواني، عبد الرحمن زرار، (٢٠٢١)، " سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في آربيل"، *مجلة قه لاي زانست العلمية*، المجلد السادس، العدد الرابع.
- (٣٨) صادق، فاطمة السيد، ومحمد، سمر مصطفى. (٢٠٢٢)، "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم"، *مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية*، العدد الأول.
- (٣٩) العارضي، سلام جاسم أحمد، حسن، حسين صكيان. (٢٠٢٢)، "تحليل العلاقة بين أنظمة المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي لمصارف القطاعين العام والخاص العراقية"، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٢ (٢).
- (٤٠) العباس، منى العلي (٢٠٢٠)، "دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة من تركيا"، *مجلة بحان للنشر العلمي*، العدد الخامس.
- (٤١) عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠٢٠)، "رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات- دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف"، *مجلة العلوم التربوية*، العدد ٢٨(٤).

- ٤٢) عتريس، محمد عيد، (٢٠٢٠)، " الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجًا"، **المجلة التربوية- كلية التربية جامعة سوهاج**، المجلد السابع والسبعون، سبتمبر.
- ٤٣) العتيبي، دلال بنت تركي. (٢٠٢٠)، **الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي**، الرياض: مكتبة الرشد.
- ٤٤) عزازي، فاتن محمد عبد المنعم. (٢٠١١)، **تصور استراتيجي لتنفيذ دور البحث العلمي بمصر**، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٤٥) علي، وليد محمد عبدالحليم، وعبداللطيف، سمر عبدالله. (٢٠٢٢)، "رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حقائق التكنولوجيا"، **مجلة كلية التربية جامعة بني سويف**، يناير، العدد (٦٦).
- ٤٦) عمار، بماء الدين عربي محمد. (٢٠٢٢)، **تطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في ضوء الجامعات التربوية المتخصصة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس- كلية التربية، جامعة أسيوط**، مجلد ٣٧، عدد ٤
- ٤٧) غانم، عبد الجليل مدهش، (٢٠٢٤)، "واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية**، العدد السادس والثلاثون، يناير.
- ٤٨) غندور، رشا محمد علي إبراهيم، عابدين، محمود عباس، سليمان، حنان حسن، (٢٠٢٤)، "آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي"، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، العدد الثامن والخمسون.
- ٤٩) فتحي، سلطان عبد الرحمن، المختار، جمال عبد الله مخلف (٢٠١٤)، "دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والثلاثون.
- ٥٠) فتحي، شاكر محمد (٢٠٢٠)، نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي، **مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، العدد السابع.
- ٥١) الفتلاوي، حسين بشير والشمري، أحمد عبد الله أمانة، (٢٠٢٢)، "تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية"، **مجلة الريادة للمال والأعمال**، المجلد الثالث، العدد الثاني.
- ٥٢) كامل، راضي عدلي، (٢٠١٨)، "تقويم الاداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، **المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج**، العدد الثالث والخمسون.
- ٥٣) المجلس الأعلى للجامعات. (٢٠٢٤)، **تقرير الأداء العلمي لجمهورية مصر العربية، وحدة المكتبة الرقمية، القاهرة: مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية**
- ٥٤) محمد، أشرف السعيد أحمد، (٢٠١٨)، "الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بكلية التربية"، **مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ**، العدد (١٨).
- ٥٥) محمود، أشرف محمود أحمد، وأحمد، محمد جاد حسين، (٢٠١٦)، "تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية"، **مجلة التربية المقارنة الدولية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** العدد السادس، ديسمبر .

- ٥٦) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٢١)، تطوير الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية.
- ٥٧) مهدي، فاطمة محمد، (٢٠٢٢)، " نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ديسمبر.
- ٥٨) ميرو، شيرزاد طه، (٢٠٢٢)، " تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة دهوك*، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول.
- ٥٩) هلال، محمد سعيد عبد المطلب، (٢٠٢١)، " تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية"، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد التاسع والعشرين.
- ٦٠) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية مصر ٢٠٣٠: إستراتيجية التنمية المستدامة، (القاهرة: وزارة التخطيط، ٢٠١٦)، ص ٣٦.
- ٦١) وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات وفقاً لآخر التعديلات. (٢٠٠٦)، مادة (٤٠)، ط ٤٤، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٦٢) ولي، أحلام إبراهيم و حمد، دهام صابر، (٢٠٢١)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرية في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد السابع عشر، العدد الخامس والخمسين، سبتمبر.
- ٦٣) وهبه، عماد صموئيل وأبو جبل، حامد حمادة وعبد الرحيم، على عبد الرحيم على عبد الرحيم، (٢٠٢٠)، "استراتيجية مقترحة لإنشاء مدارس تجريبية ملحقه بكليات التربية في مصر"، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، أكتوبر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 64) Abbas, Ali Abdulhassan, (2019), " Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol.25, No. 116.
- 65) Abunaser, Fathi M., Al-Ani, Wajeha T., and Al-housni, Houda A., (2023), " Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective", *Journal of Namibian Studies*, Vol.35.
- 66) Ann, Gilley., Marisha, L., Godek., Jerry, W., Gilley. (2011). *The University Immune System: Overcoming Resistance to Change. Contemporary Issues in Education Research*, doi: 10.19030/CIER.V2I3.1079
- 67) Ahmet, Aydemir. (2016). *Conditioning in organizations. January 2016 International Journal of Development Research* 6(1):6592-6601



- 68) Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). *Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah.*
- 69) Al-Badayneh, G., (2021). *The impact of strategic awareness on enhancing organizational immunity system: an applied study on jordanian food manufacturing companies. International Review of Management and Marketing, doi: 10.32479/IRMM.11239*
- 70) Ali, Abdulhassan, Abbas. (2019). *Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. doi: 10.33095/JEAS.V25I116.1797*
- 71) Alpeza, M. (2011, April). *The role of entrepreneurial organizational design in maximizing the contribution of employee environment information harvesting. In 31st International Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor Podim Driving Forces of Creating Global Ventures.*
- 72) Ameen, Mohammed Abdullah and Mhaibes, Hossam Ali, (2024), "The role of strategic Renewal in organizational immunity analytical research in the Iraqi Ministry of Education", *Eximia Journal*, Vol.13.
- 73) Assayah, Abed Alsttar Mustafa, (2020), " Organizational immunity and its effect on strategic technological change options A field study at Jordanian industrial companies listed in Amman stock exchange", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.19, Issue 5
- 74) Chandranathan, P. (2020). *Researching Entrepreneurial Leadership: A Review and Research Agenda. The Department of Entrepreneurship & Strategy. Lancaster University Management School. Lancaster LA1 4YX. UK.*
- 75) Covin, J.G, Miles, Morgan, P. (1999). *Corporate Entrepreneurship and the pursuit of Competitive Advantage. Entrepreneurship Theory & practice, 23(3), 47-63.*
- 76) Dapeng, Yang & et al. (2016). *A process Study of strategic Entrepreneurship :Viewing from Ambidexterity and Dynamic Capability. 3 rd International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT).*
- 77) Djordjevic, Branislav, (2013), "Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 7, August.
- 78) Durrah, Omar & Mohamed, Jawaher, (2024), "The Role of Visual Management Strategies in Enhancing Organizational Immunity in Qatari Service Institutions", *Rihan Journal for Scientific Publishing*, Issue (49).
- 79) Faghih, Nezameddin , Bandamiri, Parsa, and Sazegar, Mahshid, (2021), *Economic Development at G7 country level: taxonomy of Economic Development Ranking and Proposition of A Strategic Entrepreneurship Model of Development, In Faghih, Nezameddin & Forouharfar, Amir, "*

***Strategic Entrepreneurship: Perspectives on Dynamics, Theories, and Practices, Springer International Publishing.***

- 80) Fathi M. Abunaser, Wajeha T. Al - Ani, Houada A. Al - housni *Understanding Academic Loyalty and Organizational Immunity in Higher Education Institutions: Faculty Perspective Journal of Namibian Studies*, 35 (2023): 434-461 ISSN: 2197-5523
- 81) Gangwar, Anubhav Singh, (2023), "understanding strategic entrepreneurship: a resource-capability based view of firm's competitiveness", *Asian and Pacific Economic Review*, Vol.16, Issue.1, October.
- 82) Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- 83) Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- 84) Hitt, Michael A., & Ohers, (2017), " Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society", *Academy of Management Perspectives*, Vol.25, No.2, No.2.
- 85) Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael, & Donald L. Sexton. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 479-491.
- 86) Ireland, R. Dunane & Webb, Justin W. (2007). Strategic Entrepreneurship: creating Competitive Advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- 87) Jan, M., Myszewski. (2015). Organizational Conditioning of Effectiveness of Development Projects. *Research in Logistics and Production*, 5(2):113-128.
- 88) Jinan, S., Ahmed. (2022). organizational capabilities and their role in enhancing of the organizational immune system Analytical study in the Iraqi insurance company. *Muthanna Journal of administrative and Economic Sciences*, 12 (1): 171-184. doi: 10.52113/6/2022-12-1/171-184
- 89) Kay, Rosemarie, Nielen, Sebastian and Schröder, Christian, (2018), " SMEs' Responses to Potentially Disruptive Innovations: Does Strategic Entrepreneurship Provide an Explanation?", working Paper, Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/329611377>, (accessed at: 24-4-2024)
- 90) Kimuli, L. N. S. (2011). Strategic entrepreneurship and performance of Selected private secondary schools in wakiso District. (Master Dissertation). Makerere University Business School, Kampala, Uganda.
- 91) Kosasih and Others, (2019), " Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy College", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 409.

- 92) Kosasih Kosasih and Others,(2019), "Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol.409, p.543.
- 93) Koyuncuođlu, Özdal and Tekin, Mahmut, (2022), " Strategic Entrepreneurial Orientation in Higher Education: A Comparative Analysis", *TÜBA Higher Education Research/Review*, Vol. (12), Issue (1), April
- 94) Kozlov, M. (2018). Strategic entrepreneurship-based model of latecomer university. *International Journal of Innovation Science*. (1)10. 108-124.
- 95) Kozlov, Mikhail, (2018), " Strategic entrepreneurship-based model of latecomer university", *International Journal of Innovation Science*, Vol. 10, No. 1
- 96) Kuratko, D. F., (2017). Corporate entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions. *Foundations and trends R in Entrepreneurship*, 13(6), 441-490.
- 97) Luke, Belinda. (2005). *Uncovering Strategic Entrepreneurship: An examination of theory and practice*. (Master thesis), Auckland University of Technology. *Improvement. Educational Sciences: theory and practice*, 16(1), 279-300.
- 98) Majeed, O. R., & Lafta, B. S. (2022). The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company. *International Journal of Health Sciences*, 6(S6), 7016–7035. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS6.1197>
- 99) Majeed, O. R., and Lafta, B. S. (2022), "The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company", *International Journal of Health Sciences*, Vol.6, Available at: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS6.11974>, (accessed at: 23-6-2024).
- 100) Makinde, O. G., & Agu, C. U. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 6 (9).
- 101) Michael D. Watkins, (2007), *Organizational Immunology (Part 1: Culture and Change)* , Harvard Business Publishing:, June 11 <https://hbr.org/2007/06/organizational-immunology-part-1>
- 102) Mils, Hills. (2018). *Always on Guard: How a Corporate Immune System Can Engage Full-Spectrum Risks – A Conceptual Framework to Re-Engineer Organizational Capability and Culture*. doi: 10.4018/978-1-5225-3704-5.CH003
- 103) Mohammed Abdullah Ameen and Hossam Ali Mhaibes, 2021 "The role of strategic Renewal in organizational immunity -analytical research in the Iraqi Ministry of Education" Department of Public Administration at the College of Administration and Economics at the University of Baghdad, Iraq

- 104) Mohutsiwa, Moshe. (2012), "Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in South Africa", Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management, Graduate School of Business Administration.
- 105) Ogunkoya, O. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage in Nigeria banking industry. *Management & Marketing XVI*, (1), 107-121.
- 106) Omar, Riad, Majeed., Baydaa, Sattar, Lafta. (2022). effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company. *International Journal of Health Sciences (IJHS)*, 7016-7035. doi: 10.53730/ijhs.v6ns6.11974
- 107) Paek, B., & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 883-925.
- 108) Rahmawati, F., Hasyiyati, A., & Yusran, H.L. (2012). The obstacles to be yong Entrepreneur. The 2012 international Conference on Business and Management 6-7 September 2012, Phuket- Thailand, 462-472.
- 109) Salam, Jassim, Ahmad., Hussain, S., Hasan. (2022). Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's public and private sector banks. *Muthanna Journal of administrative and Economic Sciences*, 12 (2) doi: 10.52113/6/2022-12-1/78-91
- 110) Sarri, K., Bakouros I. & Petridou E., (2010). Perspective on Practice Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of Europreneur Industrial Training*, 34(3), 270-288.
- 111) Sascha K & Ilkka, K. (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or foes?. *Journal of Business Sciences and Applied Management*, 4(1), 37-50.
- 112) Simmons, O. S. (2013), "The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out", *University of Illinois Law Review*, P.1137.
- 113) Titus, N., & Adiza, G. R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, Vol, 7 (2).

## ملاحق البحث

## ملحق رقم (١) قائمة بأسماء المحكمين\*

م	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية والوظيفية
١-	أ.د. أمل عبد الفتاح محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
٢-	أ.د. إيمان زغلول راغب	أستاذ الإدارة التربوية ورئيس شعبة بحوث المعلومات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٣-	أ.د. شريف عبد الله سليمان	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - بكلية التربية جامعة عين شمس.
٤-	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
٥-	أ.د/ عبد المنعم الدسوقي الشحنة	أستاذ الإدارة التعليمية وعميد المعهد العالي للحاسبات. والمعلومات. وتكنولوجيا الإدارة بطنطا.
٦-	أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة سوهاج
٧-	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي- بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٨-	أ.د. محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين الزقازيق.
٩-	أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية جامعة الإسكندرية.
١٠-	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - بكلية التربية جامعة عين شمس.
١١-	د/ منال رشاد عبد الفتاح السويش.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة السويس.
١٢	أ.د. نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة سوهاج
١٣-	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - بكلية التربية جامعة عين شمس.
١٤-	أ.د. هند اوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- بكلية التربية جامعة حلوان

\* الأسماء مرتبة أبجدياً

## ملحق رقم (٢)

### الموافقة الأمنية على التطبيق



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

السيد الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر محمد رشاد ... الموقر

وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث

تحية طيبة وبعد....

الرجاء من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث الدكتور/ محمد سعيد عبد المطلب هلال – الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، حيث يقوم الباحث بإجراء بحث مشترك مع الدكتورة/ منى شعبان عثمان أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية جامعة الفيوم، بعنوان " المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم".

ويأتي هذا البحث ضمن بحوث ترقى الباحثان لدرجة أستاذ في تخصص الإدارة التعليمية؛ لذا نرجو من سيادتكم تسهيل الحصول على الموافقات الأمنية اللازمة لتطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة قوامها (٣٠٠) عضو هيئة تدريس، علماً بأن التطبيق سيكون بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

مقدمه لسيادتكم

أ.م.د/ محمد سعيد عبد المطلب

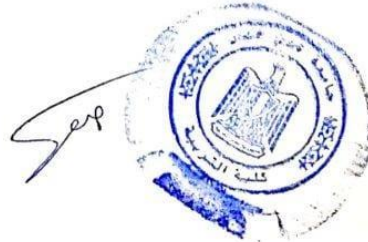
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

أ.د/ عبد الناصر محمد رشاد

أ.د/ عبد الناصر محمد رشاد  
٢٠٢٤

رئيس مجلس القسم

أ.د. شريف عبد الله سليمان



الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء الإدارة العامة للأمن		 الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز الإدارة العامة للأمن
٢٢٦	صادر رقم	
٢٠٢٤/٩/٥	تاريخ	
	مرفقات	

القيود : .....

التاريخ : / /

الموضوع : .....

المرفقات : .....

السيد الأستاذ الدكتور / عميد كلية التربية  
جامعة عين شمس  
تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم الوارد للجهاز فى ٢٠٢٤/٩/٥ ومرفقاته - بشأن طلب الموافقة على قيام الباحث / محمد سعيد عبد المطلب هلال - الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: ( المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم ) وذلك بهدف الترقى لدرجة أستاذ .

وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض .

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحث / محمد سعيد عبد المطلب هلال - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعبارة وفقاً للقرار رقم (٨٢٦٩) لسنة ٢٠٢٤ فى هذا الشأن وعلى إن يوافق الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقاً للمادة رقم (٧) من القرار .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

  
 محمد ابراهيم بخيت  
 مدير عام الادارة العامة للأمن



### قرار رئيس الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء

بالتفويض رقم (١٤٦٩) لسنة ٢٠٢٤

في شأن قيام الباحث / محمد سعيد عبد المطلب هلال - الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: ( المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم ) وذلك بهدف الترقى لدرجة أستاذ .

#### رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء .
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والإحصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات .
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٥٥٢) لسنة ٢٠٢١ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات .
- وعلى كتاب كلية التربية / جامعة عين شمس - الوارد للجهاز في ٢٠٢٤ / ٩ / ٥

#### قرر

مادة ١: يقوم الباحث / محمد سعيد عبد المطلب هلال - الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالية .

مادة ٢: تجرى الدراسة على عينة حجمها ( ٣٠٠ ) ثلاثمائة مفردة من أعضاء هيئة التدريس كلية التربية بجامعة ( عين شمس ، الفيوم ) .

مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه المهمة بموجب الاستمارة المعدة لذلك وتطبق " ورقيا و الكترونيا " وعدد صفحاتها أربع صفحات والمعتمدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء .

مادة ٤: تقوم جامعتي عين شمس والفيوم - وتحت اشراف السادة / أمناء عموم تلك الجامعات - بتيسير إجراء هذه الدراسة الميدانية - ومراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقا لمعرفة كل جهة طبقا لما جاء بخطة الامن بها .

مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة - وسرية البيانات الفردية طبقا لقانون الجهاز رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٠ والمعدل بالقانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة .

مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال شهر من تاريخ صدور هذا القرار .

مادة ٧: يوالى الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية كاملة لهذه الدراسة .

مادة ٨: يلتزم الباحث / محمد سعيد عبد المطلب هلال - بإبلاغ مديرية الأمن بمحافظة القاهرة - بصورة من هذا القرار وقبل البدء في التنفيذ مرفقا بها بيانات القائمين بالدراسة ( الاسم - الرقم القومي - تاريخ بدء وإنهاء تنفيذ هذه الدراسة )

مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره .

صدر في : ٢٠٢٤ / ٩ / ٨

٤٤٩  
محمد إبراهيم بخيت  
مدير عام الإدارة العامة للأمن




## ملحق رقم (٣)

## الاستبيان في صورته النهائية



جامعة الفيوم  
Fayoum University

كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

..... السيد الدكتور /

تحية طيبة وبعد،

يأتي هذا الاستبيان ضمن إجراءات بحث بعنوان: "المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم"، بهدف التعرف على واقع المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعتي عين شمس وجامعة الفيوم، والوصول لعدد من الإجراءات المقترحة لتعزيز المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لكليتي التربية جامعتي عين شمس والفيوم، والوقوف على مقترحات عينة الدراسة الميدانية حول متطلبات تفعيل المناعة التنظيمية والريادية الاستراتيجية، ومعوقات تحقيق المناعة وسبل التغلب عليها، ولتحقيق الأهداف السابقة، قام الباحثان بتصميم هذه الاستبانة المرفقة والموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الفيوم.

ويقصد بالمناعة التنظيمية أنها: "مجموعة الأبعاد التكاملية والإجراءات الهادفة التي تقوم بها الكلية لحماية نفسها والدفاع عن ذاتها ضد أي مخاطر؛ من خلال علاج نقاط الضعف الداخلية، وتطوير طرق دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على المجتمع الجامعي، وتصحيح الانحرافات والوقاية من التهديدات والأخطار الخارجية حالياً ومستقبلاً".

أما الريادة الاستراتيجية فيقصد بها في سياق البحث بأنها: مجموعة الأبعاد والعمليات الريادية التي تقوم بها الكلية بهدف البحث عن ميزات تنافسية واستدامتها، بما يمكنها من تحقيق وضع ومكانة استراتيجية بين منافسيها".

بيانات أساسية:

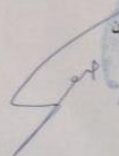
الاسم (اختياري): .....	القسم الأكاديمي: .....
الدرجة العلمية: مدرس ( )	أستاذ مساعد ( )
أستاذ ( )	
عدد سنوات العمل بالكلية: ٥ سنوات فأقل ( )	من ٥ - ١٠ سنوات ( )
أكثر من ١٠ سنوات ( )	

إرشادات الإجابة على الاستبانة:

- ١- يرجى قراءة كل عبارة بدقة، واختيار أحد الاستجابات الموضحة، وتحديد استجابة واحدة من الاستجابات بوضع علامة (X) بجانبها.
- ٢- مراعاة الإجابة على جميع العبارات، وعدم وضع أكثر من علامة للعبارة الواحدة.
- ٣- إضافة الآراء والمقترحات الخاصة بسيادتك في الأماكن المخصصة لذلك.

وتعهد لكم بأن تحظى هذه البيانات والمعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير



الباحث



رئيس القسم



معيدة

٢	العبارات		درجة المحقق
	عالية	متوسطة	منخفضة
	* المحور الأول: المناعة التنظيمية، وتتكون من عدة أبعاد من أهمها:		
١	١ - الذاكرة التنظيمية: ويقصد بها: قدرة الكلية على الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات والدروس المستفادة من الأحداث والأنشطة الماضية والاستفادة منها، بما يمكنها من تجنب تكرار الأخطاء، والاستفادة من الاستراتيجيات الناجحة، واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على البيانات التاريخية.		
٢	٢ - ترصد الكلية المعارف والخبرات المطلوبة متعددة طرق الوصول إليها.		
٣	٣ - توثق الكلية معلوماتها وأحداثها دوريًا.		
٤	٤ - يوجد بالكلية نظام اتصال يتسم بالسهولة في نشر المعلومات وتداولها.		
٥	٥ - تمتلك الكلية قواعد بيانات ومعلومات تتضمن أعضائها كافة، وقراراتها عبر سنوات.		
٦	٦ - تتيح الكلية لأعضائها معلومات كافية عن تاريخها ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وإنجازاتها.		
٧	٧ - توفر الكلية وسائل حفظ وتأمين وحماية بياناتها المخزنة.		
٨	٨ - تستعين الكلية بالمستحدثات التكنولوجية في تحليل بياناتها.		
٩	٩ - تحدث الكلية موقعها الإلكتروني وما يحتويه من معلومات بشكل دوري.		
	٩ - تستفيد الكلية من قواعد بياناتها في اتخاذ قراراتها وإدارة أزماتها.		
	٢ - الجينات التنظيمية: ويقصد بها القيم الأساسية والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تشكل هوية الكلية، وتوجه أعمالها وعمليات صنع القرار فيها.		
١	١ - تبنى الكلية هيكلًا تنظيميًا مرئيًا ييسر عملية التواصل بين أعضائها بما يمكنها من اتخاذ القرارات بمرونة وسرعة.		
٢	٢ - توفر الكلية بطاقات وصف وظيفي واضحة تعدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضائها.		
٣	٣ - تستفيد الكلية من آراء وأفكار أعضائها في حل مشكلاتها.		
٤	٤ - تنشر الكلية ثقافة الرقابة الذاتية بين أعضائها من خلال التقارير الدورية للتقييم الذاتي.		
٥	٥ - تؤكد الكلية على موثوقية المعلومات الواردة منها والصادرة عنها.		
٦	٦ - تمنح الكلية لأعضائها فرصًا متساوية في التطور والترقي.		
٧	٧ - تبنى الكلية التفويض الإداري في أداء المهام بما يقلل من مركزية صنع القرار.		
٨	٨ - توفر الكلية نظامًا موضوعيًا لتقييم أداء أعضائها.		
٩	٩ - تتم مكافأة أعضاء الكلية على أسس واضحة ومحددة.		
	٣ - التعلم التنظيمي: ويقصد بها قدرة الكلية على اكتساب معارف ومهارات وكفاءات جديدة من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية، مما يمكنها من التكيف والابتكار استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.		
١	١ - تشجع الكلية عمليات التعلم الجماعي بين أعضاء المجتمع الجامعي.		
٢	٢ - تضع الكلية خطة منهجية مدروسة لتدريب أعضائها بما يبنى مهاراتهم المتنوعة.		
٣	٣ - تستفيد الكلية من التجارب والخبرات السابقة التي مرت بها.		
٤	٤ - تستفيد الكلية من معارف وخبرات ومهارات أعضائها.		
٥	٥ - تعقد الكلية مقارنات مرجعية مع كليات أخرى ناجحة في أساليب العمل والتعلم للاستفادة من خبراتهم.		
٦	٦ - تشرك الكلية أعضاء المجتمع الجامعي كافة في صناعة القرارات الاستراتيجية.		

م	العبارات	درجة التحقق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
٧	تشكل الكلية فرق عمل متنوعة من أعضائها لأداء مهام محددة.			
٨	توفر الكلية الوسائط التكنولوجية الحديثة لدعم عملية اكتساب المعرفة.			
٩	تعقد الكلية تحالفات استراتجية مع مؤسسات جامعية أخرى بهدف تبادل الخبرات والمعارف.			
<b>المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية:</b> وتتكون من عدة أبعاد من أهمها:				
١ - الثقافة الريادية: ويقصد بها القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تعزز مبدأ التحسين المستمر للأداء من خلال تمكين أعضاء الكلية وحفزهم لاكتشاف الفرص الاستراتيجية المهمة المتاحة في بيئة الكلية واستثمارها.				
١	تتبنى الكلية الأفكار الابتكارية التي تعمل على تعزيز التعلم بين أعضائها.			
٢	تنشر الكلية ثقافة الريادة بين أعضائها عن طريق عقد الندوات وورش العمل			
٣	تعزز الكلية السلوكيات الريادية التي تزيد من مهارات أعضائها.			
٤	توفر الكلية لأعضائها بيئة عمل داعمة للتفكير والابتكار دون خوف من الفشل.			
٥	تحقق الكلية التنوع الفكري والثقافي بين أعضائها مما يكسبهم خبرات وثقافات جديدة.			
٦	ترفع الكلية من وعي أعضائها بأهمية التغيرات الخارجية المؤثرة على مكانتها في السوق.			
٧	تحول الكلية الأفكار الابتكارية لأعضائها إلى خدمات مميزة تقدمها للمستفيدين منها.			
٨	تطور الكلية من خدماتها التربوية المقدمة باستمرار.			
٩	تتعامل الكلية مع المواقف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية لها بكفاءة.			
٢ - القيادة الريادية: ويقصد بها القيادة القادرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للاستثمار الناجح للفرص المعترف بها في بيئة معقدة للغاية ومتغيرة				
١	تتخذ قيادة الكلية خطوات فعلية لتنفيذ رؤيتها المستقبلية.			
٢	تنمي قيادة الكلية المهارات القيادية لأعضائها لرفع قدرتها التنافسية.			
٣	تسعى قيادة الكلية إلى فتح أسواق جديدة تحقق لها الميزة التنافسية.			
٤	تخصص قيادة الكلية موازنة إضافية لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية.			
٥	تستقطب قيادة الكلية الأشخاص المتميزين بما يتناسب مع متطلبات العمل.			
٦	تحدد قيادة الكلية اتجاهاتها المستقبلية وفق معايير التميز المؤسسي.			
٧	تعزز قيادة الكلية ولاء أعضائها من خلال إتاحة بيئة وظروف عمل ملائمة.			
٨	تطور قيادة الكلية استراتيجيات الشراكة بما يتوافق مع متطلبات الريادة.			
٣ - إدارة الموارد استراتيجياً: ويقصد بها إدارة الكلية لمواردها المادية والبشرية بشكل استراتيجي، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واكتساب الميزات التنافسية.				
١	تضع الكلية خطة استراتيجية للتعامل مع مواردها المادية والبشرية.			
٢	تركز إدارة الكلية على الموارد الخاصة (البرامج المتميزة- المراكز ذات الطابع الخاص....) التي يمكن استخدامها لحماية مميزات التنافسية.			
٣	تدير الكلية مواردها بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الأفضل للفرص والمزايا.			
٤	تتميز إدارة الكلية بالقدرة على هيكلة الموارد بشكل استراتيجي.			
٥	تدعم إدارة الكلية العمليات الاستراتيجية للحصول على الموارد وتجميعها وتجديدها.			

٢	العبارات	درجة التحقق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
٦	تسلتم إدارة الكلية مقدراتها للمموسة وغير المموسة بشكل متوازن.			
٧	تحدد الكلية مستوى المخاطر المحتملة في توظيف مواردها الاستراتيجية.			
٨	تضع الكلية معايير دقيقة وموضوعية لاختيار مواردها البشرية الجديدة التي تناسب احتياجاتها وأهدافها.			
٩	تقدم الكلية لأعضائها برامج تدريبية تلي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.			
١٠	تقيس الكلية عوائد الاستثمار في البرامج التدريبية من خلال قياس العائد والتكلفة.			

١- من وجهة نظر سيادتكم ما أبرز معوقات تكوين المناعة التنظيمية للكلية؟ وسبل التغلب عليها؟

.....

.....

.....

.....

.....

٢- من وجهة نظر سيادتكم ما أبرز متطلبات بناء المناعة التنظيمية للكلية؟

.....

.....

.....

.....

.....

٣- من وجهة نظر سيادتكم ما أبرز معوقات تعزيز الريادة التنظيمية للكلية؟

.....

.....

.....

.....

.....

٤- من وجهة نظر سيادتكم ما أبرز متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية للكلية؟

.....

.....

.....

.....

.....

الباحث  
رئيس القسم  
د/ محمد سعيد هلال  
د/ منى شعبان عثمان