

أثر التوجه الريادي للطلبة على امتلاك المهارات الريادية - الثقافة التنظيمية وسيطاً دراسة ميدانية في الجامعات السورية

د نسرین محمود عبد الرحمن*

تاريخ الإيداع ٢٠/٥/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٢٠/٧/٢٠٢٥

□ ملخص □

تتمو وتزدهر دراسات ريادة الأعمال وتشكل حقلاً جديداً جاذباً للبحث العلمي ومفتاحاً لحل الكثير من المشكلات الاقتصادية للدول حالياً ويأتي هذا البحث للتعرف على التوجهات الريادية لطلاب الجامعات السورية والتعرف على درجة امتلاكهم للمهارات الريادية ودراسة تأثير السياق الثقافي على العلاقة ما بين التوجه الريادي وامتلاك المهارات الريادية لديهم وفي هذا الإطار تم إجراء الدراسة على عينة من طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق شملت ٢٩٠ مفردة استجابت للبحث وتم اختبار الفرضيات البحثية باستخدام برنامج SPSS 25 وتوصل البحث لوجود تأثير للتوجه الريادي للطلبة على امتلاك المهارات الريادية وكان للثقافة التنظيمية في الجامعات تأثيراً وسيطاً على هذه العلاقة ولم تحقق المتغيرات الديموغرافية المدروسة (الجامعة، النوع) تأثيراً على التوجه الريادي للمبحوثين.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، المهارات الريادية، الثقافة التنظيمية. المتغيرات الديموغرافية، الجامعات السورية

*أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - سوريا

The Impact of Students' Entrepreneurial Orientation on the Acquisition of Entrepreneurial Skills - Organizational Culture as a Mediator A Field Study in Syrian Universities

Dr. Nisrin Abdoullrahman*

(Received 20/5/2025. Accepted 20/7/2025)

□ABSTRACT □

Entrepreneurship studies are growing and flourishing and constitute a new attractive field for scientific research and a key to solving many of the economic problems facing countries today. This research aims to identify the entrepreneurial orientations of Syrian university students, identify the degree of their possession of entrepreneurial skills, and study the impact of the cultural context on the relationship between entrepreneurial orientation and their possession of entrepreneurial skills. In this context, the study was conducted on a sample of students of the Faculties of Economics and Engineering at the Universities of Tartous and Damascus, which included 290 individuals. The research hypotheses were tested using SPSS 25. The research concluded that there is an impact of the entrepreneurial orientation of students on the possession of entrepreneurial skills. The organizational culture in universities had a mediating effect on this relationship, and the demographic variables studied (university, gender) did not have an impact on the entrepreneurial orientation of the respondents.

Keywords: Entrepreneurial orientation, entrepreneurial skills, organizational culture, demographic variables, Syrian universities.

*Assistant Professor - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tartous University - Syria

المقدمة :

تعتبر الجامعات الحاضنة الطبيعية لإنشاء وتطوير الأفكار والتقنيات الجديدة وتلعب دورا اقتصاديا هاما لاسيما من خلال تزويد القطاعات الاقتصادية بصانعي الأفكار الابداعية وبمطوري التكنولوجيا المستخدمة في هذه القطاعات ويتغير دورها اليوم لتصبح أكثر أهمية في إطلاق القدرات الريادية لخريجها ليكونوا قادرين على المبادرة والمخاطرة كرواد أعمال مما يفتح المجال واسعا للتغلب على البطالة ويعزز نمو الناتج المحلي ويرفع القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول سواء الدول المتقدمة أو النامية.

وقد اكتسبت الحاجة إلى إدراج دراسات المشاريع وريادة الأعمال في نظام التعليم، على جميع المستويات، اهتماما كبيرا من الأوساط الأكاديمية والحكومات في جميع أنحاء العالم. هذا الاهتمام المتزايد بريادة الأعمال جاء مدفوعا بعدة عوامل، أهمها بالنسبة للاقتصادات المتقدمة النمو أن نشاط ريادة الأعمال هو وسيلة لتنشيط الاقتصادات الراكدة والتصدي لمشاكل البطالة من خلال توفير فرص عمل جديدة، كما أن ريادة الأعمال تعتبر قوة كبيرة للنمو الاقتصادي وتقدم المجتمع عند الحديث عن التوظيف والتمكين الاجتماعي والابتكار، وبالنسبة لاقتصادات البلدان النامية يمكن القول أن لها دورا أكثر أهمية حيث ينظر إلى ريادة الأعمال على أنها محرك للتقدم الاقتصادي وخلق فرص العمل والتكيف الاجتماعي.

ويأتي بحثنا في هذا الإطار بالتركيز على ثلاثة محاور رئيسية في ريادة الأعمال: التوجه الريادي الفردي وهو أساس الأفكار والابداعات الريادية، المهارات الريادية وهي المتطلب الحتمي للنجاح في ممارسة العمل الريادي والثقافة التنظيمية وهي السياق المؤثر في كل منهما.

الدراسات السابقة:

دراسة (العطوي والشيباني . ٢٠١٠) ^١ قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء

قام البحث بقياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة. تم سحب عينة من ١٢٠ عضو من الكادر التدريسي في احد عشر كلية في جامعة كربلاء وقد استخدمت اداة تقييم الثقافة التي يرمز لها ب (OCAI) وفق ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية ، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتوضيح الهيكل الكامن للبيانات التي تم الحصول عليها من اداة OCAI بالإضافة الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الفا كرونباخ لعرض جانب الوصف الاحصائي. اظهرت نتائج البحث أن الثقافة الهرمية (البيروقراطية) هي الثقافة السائدة في المنظمة المبحوثة وهي لا تلائم عمل المنظمة مستقبلاً من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية. فعليها ان تتحول من الهرمية الى ثقافة القبيلة فالتركيز يبقى داخلي لكن التغيير يحدث على مستوى التحول من التوازن والاستقرار الى التميز والابداع.

دراسة (Ken Zula et al .2010) ^٢ التقييم الأولي والتحقق من صحة أداة قياس تصورات الطلاب

لمهارات القيادة

Initial assessment and validation of an instrument to measure student perceptions of leadership skills

تناول هذا المقال تطوير أداة لقياس تصورات الطلاب لمهارات القيادة والتحقق من صحتها وتمت عملية تطوير الأداة من خلال الاستعانة بخبراء متخصصين لقياس تصور الطلاب لمهارات القيادة، واستخدام أسلوب

التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صحة الأداة الناتجة. تم الحصول على البيانات من استطلاع رأي شمل ٢١٤ طالبًا في كلية صغيرة للفنون الحرة وإدارة الأعمال. يقدم المقال أداة للمساعدة في قياس تصور مهارات القيادة وتطويرها وأهميتها، بالإضافة إلى تقارير إضافية حول مقاييس الصلاحية والموثوقية الأولية الناتجة عن التحليل كما يستكشف المقال فائدة الأداة للمعلمين ومدربي أماكن العمل.

دراسة (Bolton & Lane, 2012)^٢ التوجه الريادي الفردي: تطوير أداة قياس

Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument

عملت هذه الورقة على تطوير أداة قياس للتوجه الريادي الفردي لدى الطلاب وغيرهم من الأفراد ، وتم إعداد مقياس للتوجه الريادي الفردي (IEO) ، والتحقق من صحته، ثم اختباره على ١١٠٠ طالب جامعي. استندت عناصر المقياس إلى تعريفات أبعاد التوجه الريادي الخمسة التي قدمها (Lumpkin and Dess .1996) أسفرت عملية تطوير المقياس للتوجه الريادي الفردي عن ثلاثة عوامل مميزة أثبتت موثوقيتها وصلاحيتها: الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والتي ارتبطت إحصائيًا بمقاييس النية الريادية وتُسهم هذه الورقة البحثية في قياس التوجه الريادي للأفراد، ويمكن استخدامها للمساعدة في تعليم الطلاب وتدريبهم على الأعمال.

دراسة (Leon, 2015)^٤ تنمية مهارات ريادة الأعمال. منظور تعليمي وثقافي مشترك

Developing Entrepreneurial Skills. An Educational and Intercultural Perspective

هدف البحث إلى تحديد كيفية مساهمة كليات الاقتصاد وإدارة الأعمال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي في تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الطلاب تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة تم تحديد وتحليل ٢٦٧ مقررًا دراسيًا من ٢١ مؤسسة للتعليم العالي. تثبت النتائج أن كليات إدارة الأعمال الأوروبية تمكنت من تطوير معظم مهارات ريادة الأعمال المطلوبة لدى طلابها. يتميز خريجوها بالتركيز على العمل والتواصل مع الآخرين. من ناحية، يقدرون الأداء، وهم قادرين على حل المشكلات وتحمل المخاطر المحسوبة. من ناحية أخرى، يعرفون كيفية التواصل والتعاون ضمن فريق.

دراسة (Chatterjee & Das 2016)^٥ أثر المهارات الريادية الأساسية على نجاح المشروعات الريادية

الصغيرة في الهند: دراسة حالة لولاية Jharkhand

A Study on the Impact of Key Entrepreneurial Skills on Business Success of Indian Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region

حاولت الدراسة تحليل أبعاد المهارات المتعلقة برواد الأعمال الصغار في الهندية. جُمعت عينة من ١٤٧ رائد أعمال من ثلاث مناطق في ولاية Jharkhand وعُرِضت الخصائص الديموغرافية لهذه المناطق لإعطاء نظرة ثاقبة عن المنطقة التي أُجريت فيها الدراسة. وقد حُدِدت خمسة أبعاد للمهارات من الأدبيات السابقة، وهي: مهارات القيادة، ومهارات التواصل، ومهارات العلاقات الإنسانية، والمهارات التقنية، والكفاءة الفطرية، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات واستخدمت الإحصاءات الوصفية وأظهرت نتائج الانحدار في قسم التحليل القوة الكبيرة للأبعاد المتعلقة بالمهارات في نجاح ريادة الأعمال وعلى عكس الدراسات السابقة، تُظهر نتائج هذه الدراسة أن المهارات التقنية لا تؤثر على نجاح الشركات في ولاية Jharkhand. وهذا يستدعي تعريف رواد الأعمال فيها بالتقنيات الجديدة وفوائدها

دراسة (Mutlutürk & Mardikyan, 2018)^٦ تحليل العوامل المؤثرة على التوجه الريادي الفردي لطلاب

الجامعة"

“Analysing Factors Affecting the Individual Entrepreneurial orientation of University Students“،

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على التوجه الريادي الفردي لدى طلاب الجامعات. ولتحقيق ذلك، استُخدمت خمسة مفاهيم (التوجه الريادي الفردي، والكفاءة الذاتية، والدعم التعليمي المُدرَك، والدعم العلائقي المُدرَك، والدعم الهيكلي المُدرَك) ضمن النموذج المُقترح، وقِيمَت الفرضيات المُنشأة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية هي العامل الأكثر تأثيراً على التوجه الريادي الفردي للطلاب. واقترح أن يكون للكفاءة الذاتية المُدرَكة والدعم الهيكلي المُدرَك تأثير غير مباشر على التوجه الريادي الفردي بدلاً من تأثير مباشر وُجِد أن تأثير هذه المفاهيم على التوجه الريادي الفردي تتوسطها الكفاءة الذاتية.

دراسة (Adeniya et al. 2024) ^٧ التوجه الريادي الفردي للاستعداد لريادة الأعمال

Individual entrepreneurial orientation for entrepreneurial readiness

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير مكونات التوجه الريادي الفردي (IEO) على الاستعداد الريادي للطلاب لبدء الأعمال التجارية. استخدم المنظر الوضعي، مع استطلاع رأي شمل ٢٨٩ طالباً في مرحلة التخرج كحجم عينة. أُجريت تحليل الارتباط والانحدار لبيرسون للتحقق من صحة الفرضيات. أشارت النتائج أن المخاطرة لدى طلاب IEO لا تُظهر ارتباطاً ذا دلالة إحصائية باستعداد الطلاب لريادة الأعمال، بينما يُظهر الابتكار والاستباقية لدى طلاب IEO ارتباطاً ذا دلالة إحصائية باستعداد الطلاب لريادة الأعمال. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فرق بين الجنسين في استعداد الطلاب لريادة الأعمال.

دراسة (رستم وصقور ، ٢٠٢٤) ^٨ أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي"دراسة

ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي في وزارة الاتصالات والتقانة خلال فترة زمنية امتدت لعام ٢٠٢٢م، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وُحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS والأساليب الإحصائية المناسبة وزعت الاستبانة على أعضاء مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة لوزارة الاتصالات والتقانة والبالغ عددهم ٥٩/ استرد منها ٥٠/ استبانة وجميعها صالحة للتحليل، وبالتالي يكون حجم عينة الدراسة هو ٥٠/ مبحوثاً، وتشكل ٨٥% من حجم مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي سالب لازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي، بالإضافة إلى أن درجة توفر التوجه الريادي في المنظمات محل الدراسة متوسطة. واوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي لتحقيق التفوق والريادة على المنافسين.

تحليل العلاقة مع الدراسات السابقة :

ساهمت الدراسات السابقة في بناء متغيرات البحث ونمط العلاقة بين هذه المتغيرات فقد تم تحديد المهارات الريادية للطلبة بالاعتماد على دراسة (Leon, 2015) إضافة إلى دراسة Chatterjee & Das (2016) غير أن دراسة (Leon. 2015) تناولت المهارات في المناهج التدريسية على حين تم تركيز بحثنا على امتلاك الطلبة للمهارات الريادية وتم تكييف المقاييس الخاصة بهذا البحث من دراسات (Bolton & Lane.2012) حول التوجه الريادي وكذلك دراسة مهارات القيادة لدى الطلبة وفق ما طرحه KenZula et al (2010). على حين ساهمت دراسة (العطوي والشيباني . ٢٠١٠) في تناول الثقافة التنظيمية لدى الطلبة ،

واتفق البحث الحالي من حيث موضوع البحث وقطاع التطبيق مع كل من دراستي . (Adeniyi et al. 2024) (Mutlutürk& Mardikyan,2018) حيث تم تناول التوجه الريادي الفردي لدى طلبة الجامعة كما اتفق بحثنا مع أغلب الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات و في اعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة ب معامل الارتباط ومعاملات الانحدار لاختبار فرضيات البحث. ويختلف البحث عن باقي الدراسات السابقة في تناول العلاقة بن التوجه الريادي وامتلاك المهارات الريادة مع طرح الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

- مشكلة البحث وتساؤلاته:

في إطار ما تم تناوله من ابعاد التوجه الريادي وماعرضته الدراسات السابقة من علاقات بين المهارات الريادية وفق تصنيفاتها المختلفه مع التوجه الريادي اضافه الى العلاقة الوثيقة بين الثقافه ورياده الاعمال يطرح البحث العلاقة بين التوجه الريادي وامتلاك المهارات الريادية وتأثير الثقافة التنظيمية على هذه العلاقة. (9)

ينطلق البحث في دراسة هذه العلاقات من وجود حاجة فعلية لريادة الأعمال والتوجه الريادي للتعامل مع معطيات الواقع الذي نعيشه حالياً.

في عام ٢٠٢٣ قدرت منظمة العمل الدولية ان ١٧.٥ مليون شخص في المنطقة العربية يريدون العمل ولكنهم لم يتمكنوا من العثور على وظيفه مما أدى الى فجوه وظائف بلغت ٢٣.٧% وباعتبار أننا نتحرك في سوق عمل إقليمية وفي ظل معدلات البطالة ومعدلات الفقر المرتفعة في سوريا وفق تقرير البنك الدولي لعام ٢٠٢٤، تعتبر ريادة الأعمال ضرورية لإطلاق الفرص للطاقات الشابّة ذات المقدرة على العمل الريادي للتغلب على تساؤل فرص العمل وضعف مردودية الفرص القائمة في ظل مستوى الدخل المنخفضة على اعتبار أننا نصنف ضمن الدول ذات الدخل المنخفضة عربياً مما يقتضي النظر في استثمار القدرات الفردية لإطلاق المشاريع الريادية وهذا يرتكز على مدى توفر التوجهات الريادية، حيث تُشكّل ريادة الأعمال جزءاً من مدخلات اتخاذ القرارات المرتبطة باستخدام الموارد من أجل الوصول إلى توفير خدمة أو منتج جديد، و تحتوي على مهارات إدارية تعتمد على المبادرات الفردية من أجل استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، وتساهم ريادة الأعمال بتحفيز دور الإبداع عن طريق البحث عن الفرص الجديدة، والحرص على تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد، وذلك لتحقيق إنجازات غير مسبوقه، مع منح الموارد البشرية الشعور بالرضا الوظيفي من خلال توفير فرص العمل، وقد تكون الشريحة الأهم لدينا هي الرافد الأساسي لسوق العمل وهم خريجي الجامعات وهنا يأتي البحث للإجابة على التساؤلات التالي :

اولاً- ما هو مستوى التوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية -المخاطرة -الابتكار) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث ؟

ثانياً - ما هو مستوى المهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع ، التشاركية ، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث ؟

ثالثاً - ما أثر التوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية -المخاطرة -الابتكار) على امتلاك المهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع ، التشاركية ، المبادرة) في الجامعات السورية محل البحث .

وبعد الإجابة على هذه التساؤلات يتطرق البحث لموضوع الثقافة التنظيمية كونها ضمن العوامل السياقية المؤثرة على التوجه الريادي خاصة في ظل ما يشير اليه تقرير (Global entrepreneurship monitor٢٠١٠) أن سوريا احتلت المرتبة ٦٨ ضمن ٧١ دولة في العالم من ناحية البيئة الريادية الملائمة مما يتطلب التركيز على هذه البيئة وهنا يطرح البحث التساؤل التالي:

رابعاً- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين التوجه الريادي وامتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية .

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية عمل البحث على المساهمة في تطوير المعرفة في الأبحاث العربية حول التوجه الريادي والمهارات الريادية لاسيما أن ريادة الأعمال تعتبر حقلاً أكاديمياً حديث النشأة كما تم العمل على تناول تأثير الثقافة وهي من أهم العوامل السياقية المؤثرة في مختلف المجالات وانماط العلاقات.

أهمية البحث العلمية يتطلع البحث للوصول الى إبراز أهمية التوجه الريادي وكيفية تعزيزه بما يدفع الى امتلاك المهارات الريادية الأكثر أهمية لسوق العمل المحلية مع التطرق للدور الذي قد تلعبه الثقافة التنظيمية للجامعات وإبراز نمط الثقافة الأفضل لدى الجامعات من حيث الأثر على هذه العلاقة ومن ثم تبني هذه الثقافة مع دراسة أثر كل من المتغيرات الديموغرافية (النوع - الجامعة- الكلية) على كل من التوجه الريادي وعلى امتلاك المهارات الريادية عند العينة المبحوثة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، المخاطرة، الابتكار) على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة)، ويتفرع عنها عدة فرضيات فرعية هي:

• لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوي للاستباقية على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها الأربعة محل البحث.

• لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها الأربعة محل البحث.

• لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها الأربعة محل البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية

على امتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التوجه

الريادي وامتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه

الريادي وامتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية، تعزى للمتغيرات

الديموغرافية لعينة البحث.

منهج وفلسفة البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية

لجمع البيانات من مصادرها الأولية لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة ويقوم هذا البحث على الفلسفة

الوضعية، إذ تعزل الباحثة نفسها عن البحث، وتكون حيادية في معالجة الموضوع، ولن تتدخل الآراء الشخصية

في توجيه نتائج البحث، ولن يكون هناك أي تحيز، إذ سيتم عرض أفكار أفراد عينة البحث وآرائهم دون تأثير

الرأي الشخصي للباحثة.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث طلبة الجامعات السورية في كليات الاقتصاد والكليات الهندسية (المدينة، الكهربائية، الميكانيكية، الاتصالات، التقنية، العمارة، الزراعة) كونها الأكثر ملائمة للبحث حيث الخريجين الأكثر ارتباطا بمجالات المشاريع الريادية كون علومهم تتعلق بهذا المجال وذلك في جامعتي دمشق وطرطوس وتم اختيار جامعتين مختلفتي الثقافة بموجب اختلافهما من حيث جامعة دمشق أولى الجامعات التي أسست في سورية وجامعة طرطوس حديثة العهد إضافة لاختلاف ثقافة المجتمع المحلي نسبيا .

وبلغ عدد طلاب كليات الهندسة والاقتصاد في جامعتي طرطوس ودمشق حوالي ٣٨٠٠٠ طالب بموجب الرجوع للبيانات المتوفرة من شؤون الطلاب المركزية في كلا الجامعتين ويبلغ عدد طلاب طرطوس ٨٣١٢ طالبا أي ما نسبته ٢١ % وعلى هذا تم اختيار عينة ميسرة بلغ حجمها وفق جداول مورغان ٣٨٠ مفردة ونسبة جامعة طرطوس منها ٨٣ استبيان تم توزيع ١٠٠ واسترداد ٩٢ اما جامعة دمشق فنسبتها ٣٠٠ استبيان تم توزيع ٣١٠ واسترداد ١٩٠ وكانت نسبة الاستجابة لإجمالي العينة (٣٨٠/٢٩٢) = ٧٦% وهي نسبة مقبولة في البحث العلمي.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة اثر التوجه الريادي للطلبة على امتلاك المهارات الريادية- الثقافة التنظيمية وسيطاً و تم التركيز على هذه المتغيرات كون غياب المهارات الريادية عند الطلبة ذوي التوجه الريادي سيشكل عائقاً امام تحويل توجههم على واقع ملموس .

الحدود المكانية: جامعة دمشق، جامعة طرطوس، وستشمل الدراسة الطلاب في كليات الاقتصاد والكليات الهندسية.

الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ .

المراجعة الأدبية للبحث:

أولاً - التوجه الريادي

قبل الحديث في التوجه الريادي نشير الى مجال رياده الاعمال وهو مجال بدأ البحث فيه بعد ان استخدم البروفيسور Myles Mace المصطلح اثناء التدريس في جامعه هارفارد ١٩٤٧ (Burch et al, 2003)¹⁰ وكانت المعالجة العلمية لهذا التخصص حيث تم تجميع الاعمال الأولية من قبل المطبوعات التالية: دراسات هارفارد في تاريخ الأعمال، عملية تاريخ الأعمال والاقتصاد، الاستكشافات في تاريخ رياده الأعمال وبلغت العملية ذروتها عام ١٩٥٨ بإنشاء مركز هارفارد لتاريخ رياده الاعمال¹¹ وبالنسبة للتوجه الريادي فقام الباحثون بصياغه مفهوم التوجه الريادي باستخدام اسماء مختلفة مثل : أسلوب رياده الأعمال، السلوكيات الريادية ، كثافه رياده الأعمال ، رياده الأعمال المؤسسية ،الموقع الريادي ،الموقع الاستراتيجي والميل الاستراتيجي¹² .

وقد ميز (Dess & Lumpkin,1996)¹³ رياده الاعمال كمصطلح يستخدم لتوضيح كيفية الدخول بطريقه جديده الى السوق اما التوجه الريادي فيصف كيف يفترض الدخول بطريقه جديده الى السوق ويرى (Gabriel & Cobani,2022)¹⁴ التوجه الريادي انه تجسيد لأنواع مختلفة من سلوكيات الشركة التي تهدف الى تقديم عمليات جديده وتقنيات انتاج جديده وخطوط تصنيع ومنتجات جديده ويعتبر (Arlantis & Salavoue,2007)¹⁵ التوجه الريادي ظاهره تنظيميه تعكس قدره اداريه تتيح للشركات الشروع في مبادرات استباقية وعدوانية هجومية لتغيير المشهد التنافسي لصالحها .

هذا المستوى من التوجه الريادي هو التوجه الريادي على المستوى التنظيمي اما المستوى الثاني للتوجه الريادي فهو التوجه الريادي على المستوى الفردي الذي عرفه (Miller.1983)¹⁶ انه ميل الفرد نحو الابتكار في السوق او المنتج والقيام بمشاريع محفوفة بالمخاطرة والسعي لاغتنام الفرص بشكل استباقي على حين يرى (Pradhan&Nath,2012)¹⁷ التوجه الريادي الفردي انه ميل طبيعي للفرد تجاه ريادة الاعمال و ينطوي على القدرة الشخصية الكاملة التي توفر وتعزز الحماس الداخلي للابتكار والمخاطرة والرغبة في حل المشكلات او استكشاف الفرص وقد تناول الباحثون التوجه الريادي الفردي كبناء متعدد الابعاد حيث يرى (Bolton& Lane, 2012)¹⁸ بعد مراجعته العديد من الدراسات السابقة أن التوجه الريادي الفردي يمثل السمات المعرفية لريادة الاعمال مثل المخاطرة والابتكار والاستباقية .

وستتناول هذه الابعاد بالتفصيل

المخاطرة: هي القدرة على اتخاذ القرارات في مواجهه نقص المعلومات وتتضمن انشطه المخاطرة الافتراض بكثافته لأغراض تجاربه ودخول اسواق غير معروفة وتخصيص نسبه كبيره من الموارد الاقتصادية لمشروع ذي نتائج غير مؤكده ¹⁹ وقد أظهرت الابحاث السابقة ان رواد الاعمال الناجحين غالبا ما يفترضون اجراءات محفوفه بالمخاطر ويتبنون استراتيجيات للتنبؤ والتخطيط للحد من عدم اليقين ²⁰

الابتكار: يشير الابتكار الى محاوله احتضان الابداع والتجريب والجدة والقيادة التكنولوجية وما الى ذلك في كل من المنتجات والعمليات والابتكار هو بناء متعدد الأبعاد يمكن ربطه بابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار السوق والابتكار التكنولوجي وغيرها ²¹.

- **الاستباقية** هي عمليه توقع المطالب المستقبلية والاستجابة لها وتشير الاستباقية الى خطوه تطلعيه والى تصور كيفية البحث عن فرص تسمح بإدخال منتجات وخدمات جديده قبل المنافسين وهي ايضا توقع الاحتياجات المستقبلية لإحداث تغيير في بيئة الاعمال. ²²

ثانيا - اهميه دراسة وقياس التوجه الريادي الفردي

بعد اجراء مراجعته شامله للأدبيات وجد ان معظم المقالات تركز فقط على التوجه الريادي على نطاق الواسع اي النطاق التنظيمي وليس على المستوى الفردي ولذلك فان قياس التوجه الفردي لرياده الاعمال سوف يمكن الافراد والمعلمين والمستثمرين والشركات من فهم التوجه الشخصي للطالب او الموظف نحو الانفتاح على الخبرة والاستعداد لتحمل المخاطر وفهم جميع الخصائص التي يمكن ان تعيد الشركة او شخصا ما نحو انشاء اعماله الخاصة ²³

وتبدو اهميه التوجه الريادي الفردي نظرا لان معظم الاعمال الحالية تتحول الى سوق محليه أكثر اعتمادا على المجتمع المحلي مما يفسح المجال للشركات الناشئة الفردية ومشاريع الاعمال الصغيرة ومع هذا التغيير تأتي الحاجه للفرد ليكون قادرا على تقييم قدرته على دخول السوق وهنا يمكن ان يساعد بناء التوجه الريادي الفردي الافراد على القيام بذلك ²⁴ وفي عمليه تطوير المنتجات وتقديم الخدمات يساعد رواد الاعمال في تقرير مختلف المؤشرات الاقتصادية الهامه مثل توليد فرص العمل نمو الناتج المحلي الاجمالي والتنمية الإقليمية ²⁵

ثالثا - التوجه الريادي والمهارات الرياديه

يقال أن الافراد الذين يقبضون بقوة على مهارات ريادة الاعمال سيشعرون بمزيد من الثقة لبدء أعمالهم التجارية الخاصة بدل العمل في منظمات اخرى ويمكن القول ايضا ان امتلاك مهارات التوجه الريادي بقوة سترتبط

بموقف أعلى تجاه رياده الاعمال مع ذلك من المؤسف ان الأدبيات المتعلقة برياده الاعمال متخلفة بشكل عام وهناك القليل من الأبحاث حول مهارات رياده الاعمال²⁶ .

ويرى (Farook et al,2018)²⁷ ان امتلاك المهارات الريادية له تأثير نفسي على توجهات الافراد مما يمكن الشخص ويقوده نحو السلوك الريادي في المستقبل وبناء على دراسات عديدة فقد حدد (Linan,2008)²⁸ المهارات الريادية على الشكل التالي: مهارات إدراك الفرص، الابداع، مهارات حل المشكلات، مهارات القيادة والاتصال، تطوير منتجات وخدمات جديده، مهارات التواصل واجراء اتصالات مهنيه.

على حين اعتبرت²⁹ (Leon, 2015) أن المهارات الريادية بناء على مراجعه الكثير من الدراسات السابقة متعددة الابعاد تجمع بين المعرفة التطبيقية والسلوك وبالتالي هي مجموعه معقده من المعرفة المنطقية العاطفية والروحية وبالتالي فان اي مزيج من هذا النوع يعزز الابتكار ويخلق القيمة يمكن اعتباره مهارات ريادية وقد اعتبرت ان المهارات الريادية تتمثل في: التوجه بالأداء، الابداع، المبادرة، المخاطرة، المثابرة، القيادة، الاتصال، حل المشكلات، التشاركية وإداره الوقت.

رابعاً - التوجه الريادي والثقافة

وفقاً ل (Linan,2008,Thomas & Muller2000,Zahra et al1999)³⁰ فان الثقافة تلعب دوراً حاسماً في تحديد سلوك رياده الاعمال حيث تعزز الثقافة بعض سمات الشخصية وتعاقب سمات اخرى ولذلك فان النظام الاساسي للقيم الخاصة بمجموعه معينه او مجتمع معين من شأنه ان يشكل تطور سمات وقدرات شخصيه معينه ونمذجه التصورات المعيارية والقدرة تجاه نشاط رياده الاعمال .

وفي إطار الجامعات تجلب رياده الاعمال في الجامعة تغييرات في ثقافه الجامعة ورويتها وسياساتها وهذا يتضمن الأنشطة الرسمية وغير الرسمية ومنها البحث العلمي والأنشطة القائمة على حقوق الملكية الفكرية مثل براءة الاختراع و انشاء حاضنات الاعمال داخل الجامعة.³¹

الإطار العملي للبحث:

١- أداة البحث اعتمد الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبانة من خلال الرجوع الى مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم تصميم الاستبانة على أساس مقياس لا يكرت الخماسي، وقسمت الاستبانة الى قسمين رئيسيين:

- المتغيرات الديمغرافية: النوع، الكلية، الجامعة، المستوى التعليمي.
- متغيرات البحث، وتناولت المتغير المستقل (التوجه الريادي)، المتغير التابع (المهارات الريادية)، والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على الشكل الآتي:
 - المتغير المستقل (التوجه الريادي) وتضمن ٣ أبعاد على الشكل:
 - ❖ الاستباقية: وتم قياسه من خلال ٣ عبارات.
 - ❖ المخاطرة: وتم قياسه من خلال ٥ عبارات.
 - ❖ الابتكار: وتم قياسه من خلال ٤ عبارات.
- وتم اعتماد المقياس المستخدم من قبل (Bolton, Lane, 2012)³²
 - المتغير التابع (المهارات الريادية) وتضمن ٤ أبعاد على الشكل:
 - ❖ القيادة: وتم قياسه من خلال ١٣ عبارة تم اعتمادها من (Kenzula, & Stephen 2010)³³
 - ❖ الابداع: وتم قياسه من خلال ٣ عبارات³⁴ (Lehmkuhl et al 2022.)

- ❖ التشاركية: وتم قياسه من خلال ٥ عبارات³⁵ (Scholten2006).
- ❖ المبادرة: وتم قياسه من خلال ٦ عبارات. Bianca et al. (2012)³⁶

▪ المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) وتم التعبير عنه من خلال ٧ عبارات. (العطوي والشيباني ٢٠١٠)³⁷

- ثبات وصدق المقياس

١-٢ ثبات المقياس

الجدول (١): Reliability Statistics		
المحور	N of Items	Cronbach's Alpha
الاستباقية	3	.782
المخاطرة	5	.736
الابتكار	4	.628
القيادة	13	.752
الإبداع	4	.850
التشاركية	5	.620
المبادرة	6	.730
الثقافة التنظيمية	7	.759

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين ٠.٦٢٠ و ٠.٨٥٠ وجميعها أكبر من ٠.٦ مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة الى تعديل أو تعديل أي من العبارات لجميع المحاور.

٢-٢ صدق المقياس

يظهر الجدول (٢) مصفوفة الاتساق الداخلي كوحدة من أساليب التأكد من الصدق التوافقي للمقياس، وكانت قيمة sig الذي يظهر معنوية العلاقة بين أبعاد المقياس فيما بين بعضها البعض أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية العلاقة بين الأبعاد، كما كانت قيمة sig الخاصة بالعلاقة بين أبعاد الاستبانة من جهة ومتوسط إجمالي الاستبانة من جهة أخرى أصغر من ٠.٠٥ مما يؤكد معنوية العلاقة وبالتالي تحقق شرطي مصفوفة الاتساق الداخلي وهذا ما يؤكد صدق المقياس.

الجدول (٢): مصفوفة الاتساق الداخلي										
متوسط الاستبانة	الثقافة التنظيمية	المبادرة	التشاركية	الإبداع	القيادة	الابتكار	المخاطرة	الاستباقية		
.850**	.171**	.615**	.566**	.751**	.512**	.562**	.744**	1	P	الاستباقية
.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.856**	.219**	.730**	.499**	.690**	.584**	.606**	1	.744**	P	المخاطرة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.697**	.255**	.587**	.399**	.481**	.315**	1	.606**	.562**	P	الابتكار
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.660**	.215**	.448**	.402**	.610**	1	.315**	.584**	.512**	P	القيادة
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig	

292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.868**	.281**	.577**	.715**	1	.610**	.481**	.690**	.751**	P	الابداع
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.768**	.360**	.638**	1	.715**	.402**	.399**	.499**	.566**	P	التشاركية
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.821**	.313**	1	.638**	.577**	.448**	.587**	.730**	.615**	P	المبادرة
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	
.441**	1	.313**	.360**	.281**	.215**	.255**	.219**	.171**	P	الثقافة التنظيمية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	Sig	
292	292	292	292	292	292	292	292	292	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

٣- التوصيف الاحصائي

٣-١-٣ التوصيف الاحصائي لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الريادي)

٣-١-١-٣ التوصيف الاحصائي لبعدها الاستباقية

يظهر الجدول (٣) التوصيف الإحصائي لبعدها الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٤.٠٥٤٨ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٣ و ٢.٤١١٠ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ٢، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٣٧٩١٦ و ٠.٨١٧٩٤ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور، وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد الاستباقية ككل يساوي ٣.٢٠٦٠ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر بعد الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

الجدول (٣): التوصيف الإحصائي لبعدها الاستباقية

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
x1	292	3.1530	.37916	.02219	.000
X2	292	2.4110	.81794	.04787	.000
X3	292	4.0548	.40241	.02355	.000
الاستباقية	292	3.2062	.47579	.02784	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

٣-١-٢-٣ التوصيف الاحصائي لبعدها المخاطرة

يظهر الجدول (٤) التوصيف الإحصائي لبعدها المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٣.٥٧٥٣ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٥ و ٢.٩٨٦٣ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ٤، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٤٣٩ و ٠.٦٠٠٠ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور، وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد المخاطرة ككل يساوي ٣.٣٦١٦ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر بعد المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق

الجدول (٤): التوصيف الإحصائي لبعد المخاطرة

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
q1	292	3.4726	.60006	.03512	.000
q2	292	3.2603	.43954	.02572	.000
q3	292	3.5137	.58897	.03447	.000
q4	292	2.9863	.56211	.03289	.677
q5	292	3.5753	.49514	.02898	.000
المخاطرة	292	3.3616	.37687	.02205	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

٣-١-٣ التوصيف الإحصائي لبعد الابتكار

يظهر الجدول (٥) التوصيف الإحصائي لبعد الابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٤.٠٤٧ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٣ و ٣.٢١٢ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ٤، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٣٩٤ و ٠.٥٠٠١ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور. وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد الابتكار ككل يساوي ٣.٥٢٤٠ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر بعد الابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

الجدول (٥): التوصيف الإحصائي لبعد الابتكار

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
w1	292	3.3082	.46255	.02707	.000
w2	292	3.5274	.50011	.02927	.000
w3	292	4.0479	.39468	.02310	.000
w4	292	3.2123	.40966	.02397	.000
الابتكار	292	3.5240	.30507	.01785	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

٣-٢ التوصيف الإحصائي لأبعاد المتغير التابع (المهارات الريادية)

٣-٢-١ التوصيف الإحصائي لبعد القيادة

الجدول (٦): التوصيف الإحصائي لبعد القيادة

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
a1	292	3.1986	.39965	.02339	.000
a2	292	3.3082	.46255	.02707	.000
a3	292	1.9452	.52144	.03052	.000
a4	292	1.5137	.50067	.02930	.000
a5	292	1.4589	.49916	.02921	.000
a6	292	2.3082	.46255	.02707	.000
a7	292	3.1644	.37126	.02173	.000
a8	292	3.2808	.45017	.02634	.000
a9	292	1.8493	.54163	.03170	.000
a10	292	1.4110	.49285	.02884	.000
a11	292	1.3699	.48360	.02830	.000
a12	292	2.2808	.45017	.02634	.000
a13	292	3.4110	.57042	.03338	.000
القيادة	292	2.3462	.24069	.01409	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٦) الذي يظهر التوصيف الإحصائي لبعده القيادة كأحد أبعاد المهارات الريادية، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٣.٤١١٠ كأعلى موافقة على العبارة رقم ١٣ و ١.٣٦٩٩ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ١١، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٣٧١٢ و ٠.٥٧٠ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور. وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد القيادة ككل يساوي ٢.٣٤٦٢ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى عدم الموافقة على توفر بعد القيادة كأحد أبعاد المهارات الريادية لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

٣-٢-٢ التوصيف الإحصائي لبعده الإبداع

الجدول (٧): التوصيف الإحصائي لبعده الإبداع

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
s1	292	2.1507	.48825	.02857	.000
s2	292	3.5616	.59750	.03497	.000
s3	292	2.0000	.46897	.02744	.000
s4	292	3.1575	.49309	.02886	.000
الإبداع	292	2.7175	.42703	.02499	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٧) الذي يظهر التوصيف الإحصائي لبعده الإبداع كأحد أبعاد المهارات الريادية، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٣.٥٦١٦ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٢ و ٢.١٥٠٧ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ١، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٤٦٨ و ٠.٥٩٧ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور. وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد الإبداع ككل يساوي ٢.٧١٧٥ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى عدم الموافقة على توفر بعد الإبداع كأحد أبعاد المهارات الريادية لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

٣-٢-٣ التوصيف الإحصائي لبعده التشاركية

الجدول (٨): التوصيف الإحصائي لبعده التشاركية

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
d1	292	2.5411	.49916	.02921	.000
d2	292	3.8904	.65407	.03828	.000
d3	292	2.1233	.48184	.02820	.000
d4	292	3.5205	.57698	.03377	.000
d5	292	1.9658	.46031	.02694	.000
التشاركية	292	2.8082	.33970	.01988	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٨) الذي يظهر التوصيف الإحصائي لبعده التشاركية كأحد أبعاد المهارات الريادية، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٣.٨٩٠٤ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٢ و ١.٩٦٥٨ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ٥، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٤٦٠٣ و ٠.٦٥٤ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور.

وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد التشاركية ككل يساوي ٢.٨٠٨٢ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى عدم الموافقة على توفر بعد التشاركية كأحد أبعاد المهارات الريادية لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

٣-٢-٤ التوصيف الإحصائي لبعد المبادرة

الجدول (٩): التوصيف الإحصائي لبعد المبادرة

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
f1	292	3.4589	.58769	.03439	.000
f2	292	3.2466	.43176	.02527	.000
f3	292	3.4041	.58125	.03402	.000
f4	292	2.9863	.54974	.03217	.671
f5	292	3.5616	.49704	.02909	.000
f6	292	3.8767	.64099	.03751	.000
المبادرة	292	3.4224	.36039	.02109	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٩) الذي يظهر التوصيف الإحصائي لبعد المبادرة كأحد أبعاد المهارات الريادية، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٣.٨٧٦٧ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٦ و ٢.٩٨٦ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ١١، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٤٣١٧ و ٠.٦٤٠٩ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور، وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على بعد المبادرة ككل يساوي ٣.٤٢٢٤ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر بعد المبادرة كأحد أبعاد المهارات الريادية لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

٣-٣ التوصيف الإحصائي للمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)

الجدول (١٠): التوصيف الإحصائي لمتغير الثقافة التنظيمية

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
k1	292	2.0890	.45288	.02650	.000
k2	292	3.4726	.55235	.03232	.000
k3	292	2.0479	.44385	.02597	.000
k4	292	3.0959	.45903	.02686	.000
k5	292	3.3699	.53745	.03145	.000
k6	292	3.2329	.42339	.02478	.000
k7	292	3.7466	.43572	.02550	.000
الثقافة التنظيمية	292	3.0078	.30323	.01775	.659

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١٠) الذي يظهر التوصيف لمتغير الثقافة التنظيمية، حيث كان متوسط الإجابات على عبارات المحور تتراوح بين ٣.٧٤٦٦ كأعلى موافقة على العبارة رقم ٧ و ٢.٠٨٩٠ كأدنى مستوى قبول على العبارة رقم ١، وكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين ٠.٤٢٣٣ و ٠.٥٥٢ وهي قيم ضعيفة إلى متوسطة نسبياً مما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الإجابات على عبارات المحور.

وكانت قيمة متوسط إجابات العينة على متغير الثقافة التنظيمية ككل يساوي ٢.٠٠٧٨ وكانت قيمة sig تساوي ٠.٦٥٩ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني عدم معنوية الإجابة وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى

الحياد حول مدى توفر الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

٤- اختبار الفرضيات

٤-١ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، المخاطرة، الابتكار) على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

وتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية بناء على أبعاد المتغير المستقل للبحث:

٤-١-١ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

الجدول (١١): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R Square	Adjusted R Square	sig
الاستباقية	القيادة	.512 ^a	.262	.260	.000
	الإبداع	.751 ^a	.564	.563	.000
	التشاركية	.566 ^a	.320	.318	.000
	المبادرة	.615 ^a	.378	.376	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١١) كانت قيمة sig المقابلة لكل أبعاد المتغير التابع تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥. لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية على كل بعد من أبعاد المهارات الريادية المدروسة، وكان التأثير الأكبر للاستباقية على بعد الإبداع حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٧٥١ وكانت قيمة معامل التحديد ٠.٥٦٤ أي أن ٥٦.٤% من التغيرات في الإبداع تعود إلى التغيرات في بعد الاستباقية وأن ٤٣.٦% تعود لعوامل أخرى لم تتم دراستها في حين أن التأثير الأضعف للاستباقية كان على بعد التشاركية حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٥٦٦ وكانت ٣٢% من التغيرات في بعد التشاركية تعود إلى التغيرات في الاستباقية.

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

٤-١-٢ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

الجدول (١٢): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R Square	Adjusted R Square	Sig
المخاطرة	القيادة	.584 ^a	.341	.339	.000
	الإبداع	.690 ^a	.477	.475	.000
	التشاركية	.499 ^a	.249	.246	.000
	المبادرة	.730 ^a	.533	.532	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١٢) كانت قيمة sig المقابلة لكل أبعاد المتغير التابع تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة على كل بعد من أبعاد المهارات الريادية المدروسة.

كان التأثير الأكبر للمخاطرة على بعد المبادرة حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٧٣٠ وكانت ٥٣.٣% من التغيرات في المبادرة تعود إلى التغيرات في بعد المخاطرة، في حين أن التأثير الأضعف للمخاطرة كان على بعد التشاركية حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٤٩٩ وكانت ٢٤.٩% من التغيرات في بعد التشاركية تعود إلى التغيرات في المخاطرة.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الابداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

٣-١-٤ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الابداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

الجدول (١٣): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الاولى

Sig	Adjusted R Square	R Square	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	.096	.099	.315 ^a	القيادة	الابتكار
.000	.229	.231	.481 ^a	الابداع	
.000	.157	.159	.399 ^a	التشاركية	
.000	.343	.345	.587 ^a	المبادرة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١٣) كانت قيمة sig المقابلة لكل أبعاد المتغير التابع تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار على كل بعد من أبعاد المهارات الريادية المدروسة.

كان التأثير الأكبر للابتكار على بعد المبادرة حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٥٨٧ وكانت ٣٤.٥% من التغيرات في المبادرة تعود إلى التغيرات في بعد الابتكار، في حين أن التأثير الأضعف للابتكار كان على بعد القيادة حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٣١٥ وكانت ٩.٩% من التغيرات في بعد القيادة تعود إلى التغيرات في الابتكار.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الابداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

٢-٤ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الابداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

الجدول (١٤): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

Sig	Adjusted R Square	R Square	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	.043	.046	.215 ^a	القيادة	الثقافة التنظيمية
.000	.076	.079	.281 ^a	الإبداع	
.000	.126	.129	.360 ^a	التشاركية	
.000	.095	.098	.313 ^a	المبادرة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

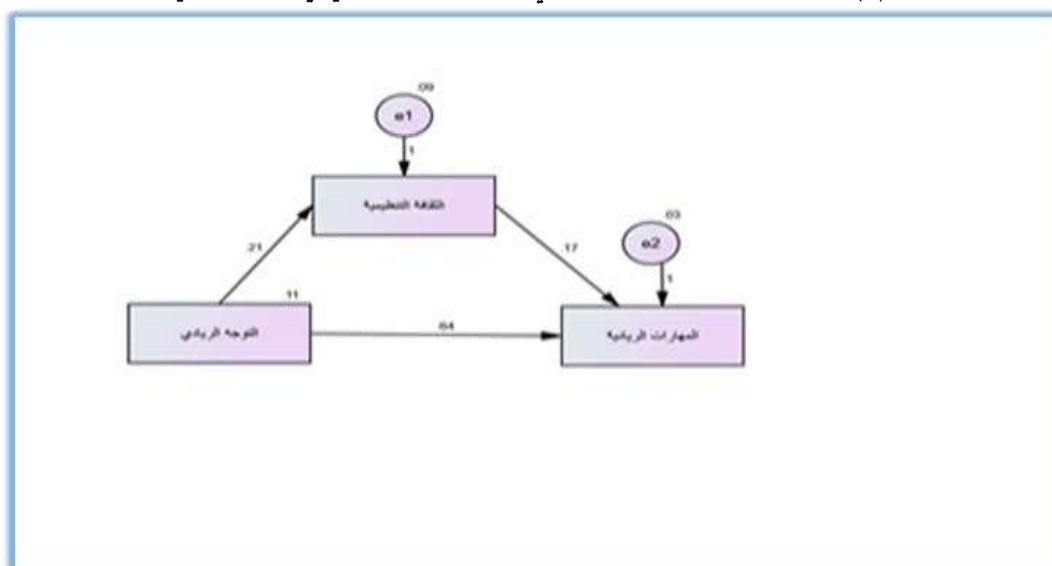
من الجدول (١٤) كانت قيمة sig المقابلة لكل أبعاد المتغير التابع تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على كل بعد من أبعاد المهارات الريادية المدروسة، وكان التأثير الأكبر للثقافة التنظيمية على بعد التشاركية حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٣٦٠ وكانت ١٢.٩% من التغيرات في التشاركية تعود إلى التغيرات في بعد الثقافة التنظيمية، في حين أن التأثير الأضعف للثقافة التنظيمية كان على بعد القيادة حيث كانت قيمة R تساوي ٠.٢١٥ وكانت ٤.٦% من التغيرات في بعد القيادة تعود إلى التغيرات في الثقافة التنظيمية.

نتيجة الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.

٣-٤ الفرضية الرئيسية الثالثة: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التوجه الريادي وامتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية محل الدراسة.

تم الاعتماد على نظرية (baron and Kenny, 1986) من اجل اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الريادي والمهارات الريادية، وتم الاعتماد على برنامج AMOS 23 لاستخدام تقنية تحليل المسار لاختبار الفرضية.

الشكل (١): المسار الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الريادي والمهارات الريادية



1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS 23

الجدول (١٥): معاملات الانحدار في العلاقة الوسيطة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التوجه الريادي <--- الثقافة التنظيمية	.214	.051	4.185	***	
التوجه الريادي <--- المهارات الريادية	.639	.029	22.019	***	
الثقافة التنظيمية <--- المهارات الريادية	.165	.032	5.096	***	

من الجدول (١٥) كانت قيمة p في المسارات الثلاثة قريبة جداً من الصفر وبالتالي هي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة معنوية بين كل من التوجه الريادي والثقافة التنظيمية، وعلاقة معنوية بين التوجه الريادي والمهارات الريادية، وعلاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والمهارات الريادية مما يعني تحقق الشروط الرئيسية للعلاقة الوسيطة الجزئية للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الريادي والمهارات الريادية في البيئة المدروسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور وسيط معنوي جزئي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الريادي والمهارات الريادية لطلاب الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.

٤-٤ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه الريادي وامتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية تعزى للمتغيرات الوصفية لعينة البحث.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

٤-٤-١ الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه الريادي لطلاب الجامعات السورية تعزى للمتغيرات الوصفية لعينة البحث.

وحسب المتغيرات الديمغرافية تم دراسة هذه الفرضية وفق مايلي:

٤-٤-١-١ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه الريادي لطلاب الجامعات السورية تعزى لجامعة عينة البحث.

Independent Samples Test: (١٦) الجدول										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	Sig.	F	Equal variances assumed	التوجه الريادي
Upper	Lower									
.06748	-.09703	.04179	-.01477	.724	290	-.354	.761	.093		
.06676	-.09630	.04135	-.01477	.721	206.703	-.357			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١٦) كانت قيمة sig تساوي ٠.٧٢ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى التوجه الريادي باختلاف الطلاب بين جامعتي دمشق وطرطوس.

الجدول (١٧): Group Statistics						
Std. Error Mean		Std. Deviation		Mean	N	الجامعة
.02473		.34267		3.3589	192	دمشق
.03315		.33145		3.3737	100	طرطوس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

يظهر من الجدول (١٧) تقارب متوسط إجابات العينيتين في الجامعتين المدروستين و كلا المتوسطين أكبر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب في الجامعتين إلى الموافقة على تحقق ابعاد التوجه الريادي بنفس المستوى، وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير الجامعة على تقييم مستوى التوجه الريادي.

٤-٤-١-٢ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه الريادي لطلاب الجامعات السورية تعزى للنوع في

عينة البحث.

الجدول (١٨): Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances				
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F		
Upper	Lower									
.05786	-.09971	.04003	-.02092	.602	290	-.523	.262	1.265	Equal variances assumed	التوجه الريادي
.05647	-.09832	.03932	-.02092	.595	283.965	-.532			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (١٨) كانت قيمة sig تساوي ٠.٦٠ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى التوجه الريادي باختلاف نوع الطلاب.

الجدول (١٩): Group Statistics						
Std. Error Mean		Std. Deviation		Mean	N	النوع
.02789		.31309		3.3521	126	ذكر
.02771		.35705		3.3730	166	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

يظهر من الجدول (١٩) تقارب متوسط إجابات العينيتين (ذكور وإناث) وكان كلا المتوسطين أكبر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف النوع الموافقة على تحقق ابعاد التوجه الريادي بنفس المستوى، وهذا ما يعني عدم وجود أثر معنوي لمتغير الجنس على مستوى تقييم امتلاك التوجه الريادي.

٤-٤-١-٣ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه الريادي لطلاب الجامعات السورية تعزى للمستوى

التعليمي للعينة.

الجدول (٢٠): Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F		
Upper	Lower									
.13980	-.04186	.04615	.04897	.290	290	1.061	.747	.104	Equal variances assumed	التوجه الريادي
.14064	-.04271	.04629	.04897	.292	117.716	1.058			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٢٠) كانت قيمة sig تساوي ٠.٢٩ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى التوجه الريادي باختلاف المستوى التعليمي للطلاب.

الجدول (٢١): Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المستوى التعليمي	
.02272	.33781	3.3759	221	طالب جامعي	التوجه
.04033	.33985	3.3269	71	طالب دراسات عليا	الريادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

حيث يظهر من الجدول (٢١) تقارب متوسط إجابات العينيتين (طلاب دراسات عليا، طالب جامعي) وكان كلا المتوسطين أكبر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف المستوى التعليمي إلى الموافقة على تحقق ابعاد التوجه الريادي بنفس المستوى، وهذا ما يعني عدم وجود أثر معنوي لمتغير المستوى التعليمي على مستوى تقييم امتلاك التوجه الريادي.

٤-٤-١-٤ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية لأثر التوجه الريادي لطلاب الجامعات السورية تعزى

لكلية الدراسة عينة البحث.

الجدول (٢٢): Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F		
Upper	Lower									
.07844	-.08822	.04234	-.00489	.908	290	-.116	.919	.010	Equal variances assumed	التوجه الريادي
.08079	-.09057	.04341	-.00489	.910	174.399	-.113			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٢٢) كانت قيمة sig تساوي ٠.٩١ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى التوجه الريادي باختلاف الكلية للطلاب.

الجدول (٢٣): Group Statistics					
Std. Error Mean		Std. Deviation	Mean	N	الكلية
.02357		.33081	3.3624	197	اقتصاد
.03645		.35531	3.3673	95	الهندسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

حيث يظهر من الجدول (٢٣) تقارب متوسط إجابات العينيتين (اقتصاد، هندسة) وكان كلا المتوسطين أكبر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف الكلية إلى الموافقة على تحقق ابعاد التوجه الريادي بنفس المستوى، وهذا ما يعني عدم وجود أثر معنوي لمتغير (الكلية) على مستوى تقييم امتلاك التوجه الريادي.

٤-٤-١ الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة معنوية تتعلق بمستوى امتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية تعزى للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث.

وحسب المتغيرات الديموغرافية تم دراسة هذه الفرضية وفق ما يلي:

٤-٤-٢-١ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين تتعلق بمستوى امتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية تعزى لجامعة عينة البحث.

الجدول (٢٤): Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								
.04145	-.09678	.03512	-.02766	.431	290	-.788	.048	3.926	المهارات الريادية
.04526	-.10058	.03695	-.02766	.455	174.780	-.749			المهارات الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٢٤) كانت قيمة sig تساوي ٠.٤٣١ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى المهارات الريادية باختلاف الجامعة.

الجدول (٢٥): Group Statistics					
Std. Error Mean		Std. Deviation	Mean	N	الجامعة
.01933		.26780	2.8141	192	دمشق
.03149		.31489	2.8417	100	طرطوس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

يظهر من الجدول (٢٥) تقارب متوسط إجابات العينيتين (دمشق، طرطوس) وكان كلا المتوسطين أصغر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف الكلية إلى عدم الموافقة على توفر المهارات الريادية بنفس المستوى، وهذا ما يعني عدم وجود أثر معنوي لمتغير (الجامعة) على مستوى تقييم توفر المهارات الريادية.

٤-٢-٢-٢ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية تتعلق بمستوى امتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية تعزى لنوع (ذكر، أنثى) عينة البحث.

الجدول (٢٦): Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								Equal variances assumed
.07727	-.05529	.03368	.01099	.744	290	.326	.137	2.221	المهارات الريادية
.07619	-.05421	.03313	.01099	.740	283.032	.332			المهارات الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٢٦) كانت قيمة sig تساوي ٠.٧٤ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى المهارات الريادية باختلاف النوع.

الجدول (٢٧): Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	النوع	
.02363	.26521	2.8298	126	ذكر	المهارات
.02322	.29913	2.8188	166	أنثى	المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

حيث يظهر من الجدول (٢٧) تقارب متوسط إجابات العينيتين (ذكور، أنثى) وكان كلا المتوسطين أصغر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف الكلية إلى عدم الموافقة على توفر المهارات الريادية بنفس المستوى، وهذا ما يعني عدم وجود أثر معنوي لمتغير (النوع) على مستوى تقييم توفر المهارات الريادية. ٤-٢-٣-٣ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية تتعلق بمستوى امتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية تعزى للمستوى التعليمي لعينة البحث.

الجدول (٢٨): Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								Equal variances assumed
.14822	-.00394	.03866	.07214	.063	290	1.866	.169	1.899	المهارات الريادية
.14290	.00139	.03578	.07214	.046	135.873	2.016			المهارات الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٢٨) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٦٣ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم مستوى المهارات الريادية باختلاف الجامعة.

الجدول (٢٩): Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المستوى التعليمي	
.01969	.29271	2.8411	221	طالب جامعي	المهارات
.02987	.25172	2.7690	71	طالب دراسات عليا	الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

حيث يظهر من الجدول (٢٩) تقارب متوسط إجابات العينيتين (دراسات، جامعي) وكان كلا المتوسطين أصغر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف المستوى التعليمي إلى عدم الموافقة على توفر المهارات الريادية بنفس المستوى، وهذا ما يعني عدم وجود أثر معنوي لمتغير (المستوى التعليمي) على مستوى تقييم توفر المهارات الريادية. ٤-٢-٤-٤ توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين مستوى امتلاك المهارات الريادية لطلاب الجامعات السورية تعزى لكلية لعينة البحث.

الجدول (٣٠): Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-0.00260	-0.14177	.03535	-0.07219	.042	290	-2.042	.843	.039	Equal variances assumed	المهارات الريادية
-0.00311	-0.14126	.03502	-0.07219	.041	190.412	-2.061			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من الجدول (٢٨) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٤ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني رفض فرضية عدم وقبول الفرضية بوجود فروق معنوية في تقييم مستوى المهارات الريادية باختلاف كلية الدراسة.

الجدول (٣١): Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الكلية	
.02034	.28549	2.8001	197	اقتصاد	المهارات
.02851	.27784	2.8723	95	الهندسة	الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 23

حيث يظهر من الجدول (٣١) أن طلاب الهندسة يميلون إلى تقييم أكبر لتوفر المهارات الريادية مقارنة بتقييم طلاب الاقتصاد وكان كلا المتوسطين أصغر من ٣/ ما يعني ميل الطلاب باختلاف الكلية إلى عدم الموافقة على توفر المهارات الريادية بنفس المستوى، وهذا ما يعني وجود أثر معنوي لمتغير (الكلية) على مستوى تقييم توفر المهارات الريادية.

النتائج والتوصيات :

بناءً على ما ورد من تحليلات ومناقشة إحصائية يمكن استخلاص النتائج التالية:

١. أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر كل من الاستباقية/ المخاطرة / الابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.
٢. أن العينة تميل إلى عدم الموافقة على توفر كل من القيادة/ الإبداع / التشاركية كأحد أبعاد المهارات الريادية لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.
٣. أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر بعد المبادرة كأحد أبعاد المهارات الريادية لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.
٤. أن العينة تميل إلى الحياد حول مدى توفر الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى طلاب كليات الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.
٥. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.
٦. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.
٧. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار كأحد ابعاد التوجه الريادي على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.
٨. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على امتلاك الطلاب للمهارات الريادية بأبعادها (القيادة، الإبداع، التشاركية، المبادرة) لدى طلاب الجامعات السورية محل البحث.
٩. يوجد دور وسيط معنوي جزئي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الريادي والمهارات الريادية لطلاب الاقتصاد والهندسة في جامعتي طرطوس ودمشق.
١٠. عدم وجود تأثير لمتغير (الجامعة، الكلية، النوع، المستوى التعليمي) على مستوى التوجه الريادي.
١١. عدم وجود أثر معنوي لمتغير (الجامعة، النوع، المستوى التعليمي) على مستوى توفر المهارات الريادية.
١٢. وجود أثر معنوي لمتغير (الكلية) على مستوى توفر المهارات الريادية.

وبناءً على ذلك توصي الباحثة بالتالي:

١- العمل على تعزيز التوجه الريادي عبر:

- في مجال التعليم تطوير المناهج وربطها بمتطلبات السوق والتحديات المعاصرة في الأسواق وإدخال مقررات في كليات الهندسة والاقتصاد حول إنشاء وإدارة المشاريع الريادية وتبني أسلوب التعليم الريادي القائم على الحوار والنقاش والتفاعل والتجربة وتزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالمهارات اللازمة لاستخدامهم لهذا الأسلوب
- في مجال الدعم المباشر إقامة مراكز مختصة لتنفيذ برامج تدريبية لتزويد الطلبة بالمهارات الريادية من اتخاذ القرارات حل المشكلات ومهارات القيادة المبادرة تحمل المسؤولية والبحث عن الطلبة أصحاب الأفكار الريادية

والعمل على توفير الدعم لهم عبر تطوير قدراتهم ومساعدتهم في التواصل مع جهات تمويل تتبنى افكارهم وتحولها لمشاريع حقيقية والعمل على توفير الدعم التكنولوجي لهم ما أمكن ذلك

٢- تقييم مستوى المهارات الريادية للطلبة من خلال دراسات واستقصاءات تجريها الجامعة والعمل على تحديد الفجوة

القائمة في هذه المهارات ووضع السياسات والبرامج الكفيلة بالتغلب عليها مع مراعاة متطلبات سوق العمل المحلية والدولية.

٣- الاستفادة من التوجه الريادي لطلاب الكليات الهندسية بتوفير متطلبات الريادة التكنولوجية في مجالات

تخصصهم.

٤- العمل على رفع مستوى التوجه الريادي لطلاب كليات الاقتصاد باعتبارهم المسؤولين عن تعزيز العمل الريادي في

إدارة المؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها.

٥- العمل على نشر ثقافته الريادة في الجامعات عبر

• اقامه ورش عمل تستضيف ربايين من خريجي هذه الجامعات وغيرها لعرض تجاربهم في إنشاء مشاريع ريادية.

• اقامه فعاليات في الجامعة للتوعية بأهمية الريادة على شكل لقاءات سنوية مع الطلبة وتشجيع الافراد على الخروج

عن الثقافة القائمة على التمسك بالوظيفة كونها أكثر أمانا.

• الاستفادة في بناء الثقافة الريادية من تجارب الجامعات العالمية مثل الجامعات الأمريكية والجامعات الألمانية التي

حققت نجاحا ملحوظا في هذا المجال.

٦- بناء حاضنات أعمال تابعة للجامعات لاستثمار التوجه الريادي للطلبة ورعايته وربطه بالقطاعات الانتاجية المحلية

المختلفة.

٧- اجراء بحوث تتناول العلاقات التالية:

• أثر السمات الشخصية على التوجه الريادي

• دور التعليم الريادي على امتلاك المهارات الريادية

• أثر التوجه الريادي على النية الريادية (النية الريادية هي الرغبة الفعلية للبدء بمشروع خاص).

المراجع :

١. العطوي عامر علي والشيباني الهام ناظم ٢٠١٠ قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في

المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية – المجلد ١٢ العدد

2. Ken Zula, Karen Yarrish, Stephen D. Christensen (2010) *Initial assessment and validation of an instrument to measure student perceptions of leadership skills*, Journal of Leadership Studies: Volume 4, Issue 2

3. Bolton DL, Lane MD, (2012) *Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument*. Emerald Publishing 54(2/3): 219–233.

4. Leon, Ramona(2015), *Developing Entrepreneurial Skills. An Educational and Intercultural Perspective*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2017, vol. 14, issue 4, 97-121,p98

5. Chatterjee, N., & Das, N. (2016). *A Study on the Impact of Key Entrepreneurial Skills on Business Success of Indian Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region*. AGlobal Business Review, 17(1), 226-237

6. Mutlutürk, M., Mardikyan, S., 2018 “*Analysing Factors Affecting the Individual Entrepreneurial orientation of University Students*“, Journal of Entrepreneurship Education, 21,

7. Adeshina Olushola Adeniyi, Vangeli Gamede & Evelyn Derera(2024) *Individual entrepreneurial orientation for entrepreneurial readiness* Humanities and Social Sciences Communications 11:264

٨. علي فارس رستم ، مجد صقور (٢٠٢٤) أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في توجه الريادي "دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية مجلد ٤٠ عدد ٣ ص ٥٩-٧٩.
٩. راجع في ذلك

• Solek-Borowska Celina & Chudy-Laskowska Katarzyna (2018) Assessing entrepreneurial attitudes and skills of students', *Modern Management Review, MMR*, vol. XXIII, 25 (4/2018), p. 185-203,p186

• G. Gorman, D. Hanlon, W. King (1997,). *Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review*. "International Small Business Journal" Vol. 15 No. 3, p. 56-77.

• B.A. Soomro, N. Shah, *Developing attitudes and intentions among potential entrepreneurs*, "Journal of Enterprise Information Management" 2015, Vol. 28 Issue: 2, p. 304-322

10. Brush, C.G., Duhaime, I.M., Gartner, W.B., Stewart, A., Katz, J.A., Hitt, M.A., Alvarez, S.A., Meyer, G.D. and Venkataraman, S. (2003), "Doctoral education in the field of entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 309-331.p310

11. Ruiz, J., Soriano, D.R. and Coduras, A. (2016), "Challenges in measuring readiness for entrepreneurship", *Management Decision*, Vol. 54 No. 5, pp. 1022-1046.p1023

12. Justin Mgbechi O. Gabriel and Doreen Kobani.(2022), "An evaluation of individual entrepreneurial orientation and community development in Nigeria", *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2022, 15(01), 246-256 p246

13. Lumpkin, G.; Dess, G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review* Vol. 21 Iss: 1 pg. 135-172.

14. Justin Mgbechi O. Gabriel and Doreen Kobani.(2022), "An evaluation of individual entrepreneurial orientation and community development in Nigeria", *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2022, 15(01), 246-256p246

15. Avlonitis, G.J. & Salavou, H.E. (2007). *Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance*. *Journal of Business Research*, Volume 60, Issue 5, Pages 566-575

16. Miller, D. and Friesen, P.H. (1983). *Strategy-making and Environment: The third link*, *Strategic Management Journal*, 4 (3): 221-35.

17. Pradhan, R. K., & Nath, P. (2012). *Perception of entrepreneurial orientation and emotional intelligence a study on India's future techno-managers*. *Global Business Review*, 13(1), 89- 108.p92

18. Bolton DL, Lane MD, (2012) *Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument*. *Emerald Publishing* 54(2/3): 219-233.

19. Adebayo PO (2015) *Impact of social media on students' entrepreneurial orientation: a study of selected institutions in Nigeria*. Journal of Advance Research in Business Management and Accounting 1(10):08–16.p10
20. Covin JG, Rigtering JC, Hughes M et al. (2020) *Individual and team entrepreneurial orientation: scale development and configurations for success*. J Bus Res 112:1–12.
21. Adebayo PO (2015) *Impact of social media on students' entrepreneurial orientation: a study of selected institutions in Nigeria*. Journal of Advance Research in Business Management and Accounting 1(10):08–16.p10
22. Adeshina Olushola Adeniyi, Vangeli Gamede & Evelyn Derera(2024) *Individual entrepreneurial orientation for entrepreneurial readiness* Humanities and Social Sciences Communications 11:264
23. Harris, M; Gibson S; Taylor, S. (2008) *Examining the Impact of Small Business Institute Participation on Entrepreneurial Attitudes*. Journal of Small Business Strategy Vol. 18 Iss: 2 pg. 57
24. Laura Vogelsang (2015), *Individual Entrepreneurial Orientation: An Assessment of Students*. The Faculty of Humboldt State University, California, US.
25. Asif Ali , Ashok Aima, Jaya Bhasin and Robert D. Hisrich(2021) *Measuring Entrepreneurial Orientation in Developing Economies: Scale Development and Validation*, Jindal Journal of Business Research 1–16,p2
26. Solek-Borowska Celina & Chudy-Laskowska Katarzyna (2018) *Assessing entrepreneurial attitudes and skills of students'*, *Modern Management Review*, MMR, vol. XXIII, 25 (4/2018), p. 185-203,p186.
27. Farooq, M.S., Salam, M., Rehman, S., Fayolle, A., Jaafar, N. and Ayupp, K. (2018), "*Impact of support from social network on entrepreneurial intention of fresh business graduates: a structural equation modelling approach*", *Education + Training*, Vol. 60 No. 4, pp. 335-353
28. Liñán, F. (2008). *Skill and value perceptions: How do they affect entrepreneurial intentions?* *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257–272.p262
29. Leon, Ramona(2015), *Developing Entrepreneurial Skills. An Educational and Intercultural Perspective*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2017, vol. 14, issue 4, 97-121,p98.
30. Liñán, F. (2008). *Skill and value perceptions: How do they affect entrepreneurial intentions?* *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257–272.p261
 - Thomas, A. S., & Muller, S. L. (2000). *A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture*. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287–301.
 - Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45–63.
31. Jovana Tatarski 2020 (*Measuring Entrepreneurial Orientation of University Employees in Developing Countries Using the ENTRE-U Scale(2020)* *Sustainability*, 12, 8911.p3.
32. Bolton DL, Lane MD, (2012) *Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument*. Emerald Publishing 54(2/3): 219–233.

33. Ken Zula, Karen Yarrish, Stephen D. Christensen (2010) *Initial assessment and validation of an instrument to measure student perceptions of leadership skills*, Journal of Leadership Studies: Volume 4, Issue 2
34. Lehmkuhl, G., Gress Von Wangenheim, C., Martins-Pacheco, L. H., F Borgatto, A., & da Cruz Alves, N. (2022). SCORE–A model for the self-assessment of creativity skills in the context of computing education in K-12. *Informatics in Education*, 20(2), 231-254.
35. Chantal Scholten(2006)*The use of learning styles in adult learning: evaluating the use of adult learning styles in two courses of a masters program at the University of South Australia*, unit Systems Eng.
36. Bianca A.C. Groen a, Marc J.F. Wouters a, Celeste P.M. Wilderom (2012) *Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study a Forthcoming in Management Accounting Research*

٣٧. العطوي عامر علي والشيباني الهام ناظم ٢٠١٠ قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها

في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية – المجلد ١٢ العدد ٤ .

الملحق (١) استبيان البحث

القيادة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
١a واحدة من أعظم رغباتي هي أن أصبح قائدا.					
٢a يمكنني تقييم الآخرين وتقديم التعليقات لهم.					
٣a أريد أن أتولى المسؤولية.					
٤a إعطاء التوجيهات أمر مريح بالنسبة لي.					
٥a أعرف كيفية تطوير الأهداف وتنفيذها.					
٦a يمكنني تفويض العمل للآخرين.					
٧a أجد حل المشكلات					
٨a أجد التخطيط للمستقبل					
٩a أستمتع بجمع وتحليل البيانات					
١٠a أؤمن بتنوع مكان العمل					
١١a أنجح في التغيير					
١٢a أستمتع بالعمل ضمن الفرق					
١٣a أستطيع تفسير القواعد والضوابط .					
المبادرة					
١f أواجه المشاكل بنشاط.					
٢f كلما حدث خطأ ما، أبحث عن الحل فورا.					
٣f كلما سنحت لي الفرصة للمشاركة بنشاط ما، أعتنمها.					
٤f أتخذ المبادرة على الفور حتى عندما لا يفعل الآخرون ذلك.					
٥f أستغل الفرص بسرعة من أجل تحقيق أهدافي.					

				٦f عادة ما أفعل أكثر مما يُطلب مني.
				التشاركية : عندما أعمل في مجموعة
				١d نحدد أهدافاً مشتركة.
				٢d نتواصل جيداً كفريق واحد .
				٣d نتعامل جيداً مع الخلافات في المجموعة.
				٤d نتعلم من المناقشات الجماعية .
				٥d نساهم في العمل النهائي جميعاً بالتساوي .
				الإبداع
				١s لأخاف من التعبير عن أفكاري.
				٢s أحاول القيام بأشياء يعتقد الآخرون أنها صعبة.
				٣s أستطيع أن أصبح أكثر إبداعاً.
				٤s أحب تحويل الأفكار إلى واقع مهما كانت المحاولات.
				المخاطرة :
				١q احب القيام باعمال جريئه من خلال المخاطره في المجهول
				٢q مستعد لاستثمار الكثير من الوقت في شيء يدر عائدا مرتفعا
				٣q مستعد لاستثمار الكثير من المال في شيء يدر عائدا مرتفعا
				٤q مستعد لاستثمار الكثير من الوقت المال في شيء يدر عائدا مرتفعا
				٥q اميل للتصرف بجرأه في المواقف التي تنطوي على المخاطره
				الابتكار
				١w احب تجربه أنشطه جديده غير عاديه وغير نمطيه
				٢w افضل تجربه طريقتي الخاصة في تعلم الاشياء الجديدة بدل القيام بذلك كما يفعل الآخرون
				٣w افضل التركيز في المشاريع على الاساليب الفريدة من نوعها بدل الاعتماد على الاساليب المستخدمة من قبل
				٤w افضل التجريب واستخدام الأساليب الأصيلة لحل المشكلات بدل استخدام الأساليب التي يعتمدها الآخرون عموماً لحل مشاكلهم
				الاستباقية
				١x غالبا ما اتصرف تحسبا من المشاكل و التغيرات المستقبلية
				٢x أميل الى التخطيط المسبق للمشاريع

					٣x أفضل التقدم في المشاريع بدل الجلوس وانتظار ان يقوم شخص اخر بذلك
الخصائص المهيمنة على ثقافة الجامعة أرى أن جامعتي :					
					١k تهتم بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرة
					٢k ديناميكية وتمتاز بالابتكار ، فالإفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة
					٣k رسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد
					٤k متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
					٥k تؤكد على الإداء والاستقرار والكفاءة والعمليات
					٦k تؤكد على الأفعال التنافسية والمنتجات وتحقيق الأهداف
					٧k تركز على اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات و تجربة الاشيا الجديدة