University of Zawia - Faculty of Arts Journal (UZFAJ)
Volume 26, Issue 2, (2026), 624-652, ISSN, 2521-9235

The Reality of the Entrepreneurial Orientation of Universities in Light of the Philosophy of Activating the Third Mission A Field Study at the University of Zawia – Libya

Saleh B. Hamza
Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Zawia, Libya
S.benhamza@zu.edu.yl

Received 05 /08 /2026 | Accepted 26 /08 /2026 | Available online 01 / 09 /2026 | DOI: 10.26629/uzfaj.2026.47

ABSTRACT

This study investigated the relationship between entrepreneurial orientation—encompassing its dimensions of innovativeness, risk-taking, and proactiveness—and the activation of the third mission at the University of Zawia. Adopting a descriptive-analytical approach, the study used a questionnaire as the primary data-collection instrument. The target population comprised academic and administrative leaders at the university's Southern Campus, totaling 145 individuals distributed across five colleges and the general administration offices. Given the limited population size, a comprehensive census technique was employed. Following the exclusion of incomplete and invalid responses, the final analyzed sample consisted of 105 valid questionnaires. Data processing and statistical analyses were performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed a strong, statistically significant correlation between entrepreneurial orientation across all its dimensions and the activation of the third mission. Furthermore, the results indicated that the overall level of practicing entrepreneurial orientation dimensions was (moderate), with a mean of (3.28). Conversely, the activation of the third mission recorded an overall (high) level with a mean of (3.42). Based on these findings, the study offered a set of recommendations, most notably: restructuring the university's administrative regulations to become more flexible, formally integrating social responsibility into its strategic plans, establishing a specialized community service center, and creating an updated database tracking community need.

Keywords: The Third Mission, Entrepreneurial Orientation, Community Partnership, University of Zawia.

"Articles published in *Univ Zawia* Faculty Arts J are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

واقع التوجه الريادي للجامعات في ضوء فلسفة تفعيل الوظيفة الثالثة
دراسة ميدانية على جامعة الزاوية – ليبيا

صالح بن حمزة
قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا

تاريخ الاستلام 05/ 2026/08 تاريخ القبول21 /2026/08 تاريخ النشر 2026/09/01

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية) في تفعيل الوظيفة الثالثة لجامعة الزاوية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الممثل في القيادات الأكاديمية والإدارية بالمركب الجنوبي لجامعة الزاوية، والبالغ حجمه (145) مفردة يتوزعون بين الكليات الخمس ومكاتب الإدارة العامة بالمركب، ونظراً لصغر حجم المجتمع اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، واستقرت العينة النهائية بعد تصفية الفاقد والمستبعد عند (105) استمارات صالحة للتحليل، وقد جرت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي بكافة أبعاده وتفعيل الوظيفة الثالثة، كما أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة أبعاد التوجه الريادي جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.28) وفي المقابل، سجل تفعيل الوظيفة الثالثة مستوى إجمالياً (مرتفعاً) بمتوسط (3.42) وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إعادة هيكلة اللوائح الإدارية بالجامعة لتصبح أكثر مرونة، وإدراج المسؤولية المجتمعية رسمياً ضمن خططها الاستراتيجية، كما توصي بإنشاء مركز متخصص لخدمة المجتمع وقاعدة بيانات متجددة لاحتياجاته.

الكلمات المفتاحية: الوظيفة الثالثة، التوجه الريادي، الشراكة المجتمعية، جامعة الزاوية.

المقدمة:

شـــهدت العقود الأخيرة تحولًا جذريًا في فلســفة وأدوار مؤســســات التعليم العالي، فلم تعد الجامعات تلك الجامعات التقليدية حيث تقتصــر وظائفها على وظيفتي التعليم والدراســة العلمي فحســب، بل أصــبحت مطالبة بلعب دور فاعل في خدمة المجتمع والتنمية المحلية، وهو ما يُعرف بالوظيفة الثالثة للجامعات. وتعني هذه الوظيفة انخراط الجامعة في قضايا المجتمع وتحدياته، من خلال نقل المعرفة، والابتكار، وبناء شراكات استراتيجية مع مختلف الفاعلين في البيئة المحيطة بها.

برزت أهمية خدمة المجتمع وتنميته وقيادته مع التحولات والتحديات الاقتصـــادية والاجتماعية والثقافية والسـياسـية التي برزت مع ظهور ظاهرة العولمة وتولد مجتمعات المعلومات في عصـر ثورات المعلومات والاتصـــالات، فينبغي على الجامعة نشـــر المعرفة وتمكين الأفراد والجماعات وبناء قدراتهم وتطوير المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتبصير المجتمع وبناء الفكر السليم ونشر الوعي وتجذير المواطنة الصـــالحة وتعزيز القيم الصـــالحة، (الجراح، 2025)، فالجامعة جزء لا يتجزأ من مؤســـســـات المجتمع التي تغذيه بالموارد البشرية وتؤثر في بناء وتطور البنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ذلك أن علاقة الجامعة بالتغير والتنمية علاقة وثيقة وأن ارتباطها مع مؤسسات المجتمع ينبغي أن يكون وثيقاً وأن اســـتجابتها لمتطلبات وحاجات المجتمع ينبغي أن يكون لحظيًا لا بل اســـتشـــرافيًا بهدف تحقيق التنمية المســـتدامة وحماية الفرد والمجتمع. وبحســـب بو نقيب وهباش (2018 – 30)، أنه "في ظل التغيرات والتحولات التي طالت شـــتى مجالات الحياة تبرز أهمية وخطورة دور الجامعات باعتبارها حاملة لواء النهضـــة والمنارة التي يســـتمد المجتمع منها قوته المعرفية والثقافية، الأمر الذي زاد من مســـؤوليتها في الاســـتجابة لهذه التحديات، وأوجب عليها تقمس دور مزدوج، يجمع ما بين وظيفتي التعليم والدراســـة كوظيفتين تقليديتين، وبين المساهمة في خدمة مجتمعها والمساهمة في نهضته.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراســـة مدى التزام الجامعات الليبية بهذه التوجهات الحديثة، ومنها جامعة الزاوية محل الدراســـة، ومن أبرزها تفعيل هذه الوظيفة الحيوية، خصـــوصًـــا في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصـادية التي تشـهدها ليبيا. فالجامعة ليسـت فقط مؤسسـة أكاديمية، بل هي فاعل تنموي يمكن أن يسـهم في دعم السـياسـات العامة، وتطوير المهارات، وتحفيز الريادة المجتمعية. فجامعة الزاوية تمتلك من القيادات والمهارات والكفاءة لجعلها تلعب هذا الدور بنجاح في حال قامت بتعزيز هذه الوظيفة بما يحقق دراسـة قضـايا المجتمع ومعالجة مشـاكله وإيجاد قنوات تواصـل فاعلة بين الجامعة ومؤسـسـات المجتمع المحيط. ولتوضـيح ذلك يرى المخلفي: أنه "لا يمكن للجامعة أن تقوم بدورها ما لم تلتزم بقضـايا المجتمع، ومتطلبات نموه وازدهاره، فالهدف من إنشـاء هذه المؤســســة يكمن في تنمية الأمة، من حيث المساهمة في توفير الفرص بصفة عامة، وتحسين المعيشة من حيث نوعيتها، وتلبية احتياجات المجتمع الأكثر إلحاحا". (المخلفي،2021، 478).

ويلاحظ من خلال القراءة الأولية، وبالاطلاع على الدراسات السابقة أهمية تعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع، لتطلع بدورها الريادي المناط بالجامعات المعاصرة، لهذا تأتي هذه الدراسة لتحليل دور التوجه الريادي الذي تؤديه جامعة الزاوية في تفعيل الوظيفة الثالثة، من خلال دراسة السياسات والممارسات القائمة، وتشخيص التحديات، واستكشاف فرص التطوير وتقديم قراءة واقعية لتحرز تقدما ملموسا في هذا السياق وبما لا يؤثر على الوظائف الرئيسية للجامعة وإحداث توازن بين مهامها لتحقيق التميز المؤسسي الذي يعد مدخلا للتطوير المستمر، حيث يشير شحاتة (2021) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يعتبر مدخلا أساسيا ومهما في تحسين وتطوير أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث أن التميز المؤسسي يعد من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير المستمر. وفي نفس الصدد يرى بريني، "أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة جدلية، فهي تقوده وتتبعه في نفس الوقت. تقوده بوصفها مستودعا للفكر والعلم والدراسة والتأصيل، وتتبعه بوصفها إحدى مؤسساته العاملة في نسيجه الأيديولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

أولًا: الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة:

رغم التوجهات العالمية المتزايدة في الجامعات المعاصرة نحو تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات، والتي تركز على تعزيز ارتباط الجامعة بالمجتمع والمساهمة الفاعلة في التنمية المحلية، إلا أن هذا التوجه لا يزال يواجه العديد من التحديات على المستوى العربي والمحلي. وفي ليبيا، وبخاصة في جامعة الزاوية، إذ يُلاحظ أن تفعيل هذه الوظيفة لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب من حيث التنظيم أو الفاعلية، وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى واقع التوجه الريادي بجامعة الزاوية في ضوء فلسفة تفعيل الوظيفة الثالثة، والكشف عن مستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي، ومدى إسهامها في تعزيز الوظيفة الثالثة للجامعة، بما يساعد في تقديم مقترحات تسهم في تطوير الأداء الجامعي وتعزيز دوره في خدمة المجتمع والتنمية. وبناءً على ما سبق، يحدد الباحث مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع التوجه الريادي بجامعة الزاوية في ضوء فلسفة تفعيل الوظيفة الثالثة، وما مدى إسهامه في تعزيز أداء الجامعة في خدمة المجتمع ونقل المعرفة والابتكار؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هي أبعاد التوجه الريادي للجامعات؟

2- ما درجة ممارسة جامعة الزاوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية)؟

3- ما هي الآليات والممارسات الحالية التي تعتمدها الجامعة في علاقتها مع المجتمع؟

4- ما مدى إدراك العاملين في الجامعة لأهمية الوظيفة الثالثة؟

5- ما التحديات التي تعيق تفعيل الوظيفة الثالثة بشكل فعّال؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراســـة من موضـــوعه، وهو دور الجامعات في تقديم خدماتها للمجتمع عن طريق وظائفها الثلاثة، فالجامعة المعاصـــرة أصـــبحت من أهم المصـــادر الأســـاســـية لتطوير المجتمع وتنميته في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وغيرها.

الأهمية النظرية: تســـهم الدراســـة في إثراء الأدبيات العربية والمكتبات حول مفهوم "الوظيفة الثالثة للجامعات"، وهو مفهوم حديث نسـبيًا، ويعد من المجالات البحثية الجديدة، والدراســة فيما يتوقعه المجتمع من الجامعة. ويطرح تصـــورًا يربط بين ريادة الجامعات وعلاقته وتأثيره في دورها المجتمعي، في ظل التحولات الراهنة نحو اقتصاد المعرفة والمجتمع المدني. وسد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التي اهتمت بالدراسة عن الوظيفة الثالثة للجامعة.

الأهمية التطبيقية: تكتســب الدراســة أهمية تطبيقية من خلال تركيزه على جامعة الزاوية كمجال تطبيقي، مما يســـمح بإبراز واقع فعلي يمكن تعميم نتائجه لاحقًا على الجامعات الأخرى المماثلة، ويقدم مقترحات عملية يمكن أن تُوظّف في تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي، خاصــة في ظل الحاجة الملحة لإشـــراك الجامعات في مشـــاريع التنمية والإصـــلاح المجتمعي. ولفت نظر المهتمين بقضـــايا المجتمع والباحثين نحو الدراسـات التي تخدم وتعالج الموضـوع. وكذلك دراسـة العلاقة بين التوجه الريادي للجامعة وتفعيل الوظيفة الثالثة سيمكن متخذي القرار من تحديد التوجه الريادي الأفضل والمناسب.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

1- معرفة واقع التوجه الريادي بجامعة الزاوية في ضوء فلسفة تفعيل الوظيفة الثالثة، وما مدى إسهامه في تعزيز أداء الجامعة في خدمة المجتمع ونقل المعرفة والابتكار.
2- التعرف على أبعاد التوجه الريادي للجامعات.
3- التعرف على مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعة وأبعادها.
4- تحليل واقع تفعيل الوظيفة الثالثة في جامعة الزاوية.
5- اقتراح آليات عملية لتعزيز الدور الريادي للجامعة في خدمة المجتمع المحلي.
6- التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التوجه الريادي والوظيفة الثالثة للجامعة.

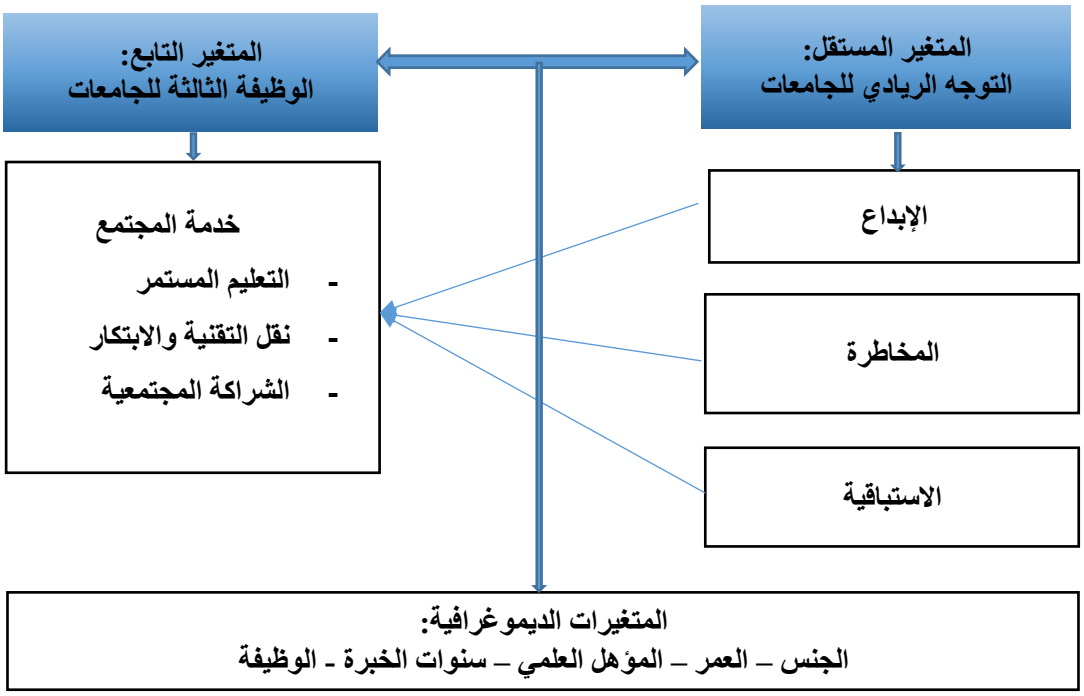
فرضيات الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وبالاطلاع على الدراسات السابقة، تبينت صورة التوجه الريادي بأبعاده الثلاث (الابداع، المخاطرة، الاســتباقية) ودوره في تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة بأبعادها (التعليم المســتمر، نقل التقنية والابتكار، الشـــراكة المجتمعية). تم ملاحظة أن هناك علاقة مؤثرة للتوجه الريادي على تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، وبناء عليه تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التوجه الريادي للجامعة (الابداع، المخاطرة، الاسـتباقية) وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة. ويتفرع من الفرضـية الرئيسـية الفرضـيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والوظيفة الثالثة للجامعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة والوظيفة الثالثة للجامعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستباقية والوظيفة الثالثة للجامعة.

أنموذج البحث:



النموذج: من إعداد الباحث

منهجية الدراسة وأدواتها:

تم اسـتخدام المنهج الوصـفي، الذي يعتمد على دراسـة وتفسـير الظاهرة ومبرر اختيار هذا المنهج لكون الدراسـة تنتمي لحقل العلوم الإدارية، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضـوع الدراسـة، وأداة الدراسـة تكونت من استمارة استبيان تتضمن قائمة بأبعاد التوجه الريادي والوظيفة الثالثة للجامعة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكّون مجتمع الدراســـة القيادات الأكاديمية بكليات المركب الجنوبي والواقعة في النطاق الجغرافي لمدينة الزاوية حيث تقع الجامعة محل الدراســـة، وكانت عينة الدراســـة تتكون من (145) مفردة ويعلل الباحث اختيار هذه الكليات لكونها تتماثل مع باقي الكليات الأخرى في المدينة والكليات المنتشـــرة في مدن: العجيلات، وأبي عيسى، وبئر الغنم، وزوارة، بحيث تكون العينة ممثلة بشكل صحيح لمجتمعاتها الأصلية.

حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي: تناول الباحث دور التوجه الريادي بأبعاده (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) لكونه من أهم منطلقات الإدارة الريادية في الجامعات المعاصرة، وكذلك موضوع الوظيفة الثالثة للجامعة باعتبارها الوظيفة التي تهتم بالشراكة المجتمعية بالإضافة إلى التعليم المستمر ونقل التقنية والابتكار.

2- الحد المكاني: شملت الدراسة الكليات الواقعة بالمركب الجنوبي وهي: (القانون، والآداب، والتربية البدنية وعلوم الرياضة، والعلوم، والاقتصاد) وهي كليات حكومية تتبع جامعة الزاوية، وتمنح شهادة البكالوريوس والليسانس بالإضافة إلى الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) في بعض التخصصات بها. ونفذت الدراسة الحالية في العام الدراسي 2025-2026م

ثانياً – الإطار النظري للدراسة:

إن الوظيفة الأساسية لجامعة الزاوية والهدف الرئيس يتمثل في رسالتها وهي، مؤسسة علمية حكومية تختص بالتعليم الجامعي والدراسات العليا والدراسة العلمي، تقدم خدماتها لكافة شرائح المجتمع من خلال الإمكانات والخبرات العاملة بها. وهي إحدى الجامعات الحكومية المنتشرة في ربوع ليبيا. تأسست سنة 1988 بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (135). وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الأفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية.ويعتبر التعليم الجامعي أحد العناصر الأساسية المهمة في دعم التنمية البشرية، إذ إن التعليم الجامعي لا يوفر للفرد المهارات الأساسية اللازمة لسوق العمل فقط، وإنما يوفر أيضا تدريبا ضروريا لجميع الأفراد على اختلاف تخصصاتهم سواء كانوا معلمين، أو أطباء، أو ممرضين، أو مهندسين، أو رجال أعمال، أو إخصائيين اجتماعيين، أو أصحاب أي مهنة أخرى، حيث يمكن لجميع هؤلاء الأفراد الذين قد تم تدريبهم وتحسين القدرة على مهاراتهم في التحليل والاستنباط، والتي من شأنها دفع عجلة الاقتصاد المحلي، ودعم المجتمع المدني، وتعليم الشباب، بالإضافة إلى زيادة الحكمة في اتخاذ قرارات شجاعة وصائبة، تؤثر على المجتمع بأكمله، وتبشر بتطوره وازدهاره. (هيكلة الجامعات العامة في ليبيا، 2020)

1- التوجه الريادي:

يعرفه (الشواهين، 2017) بأنه الجهود المبذولة من الجامعات الأردنية لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية لمتطلبات التغيير والتطوير في بيئة عملها.

التوجه الريادي للجامعات كما يعرفه (Awang, et al., 2010) توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة المنافسين، والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين.

إجرائيا يقصـــد الباحث بالتوجه الريادي للجامعات في هذا الدراســـة: "مدى تبنّي الجامعة لســـلوكيات وممارسات ريادية تُعزز خدماتها للمجتمع، كتشجيع الابتكار الاجتماعي، وتأسيس الشراكات المجتمعية، والتنبؤ بالفرص التنموية، والمبادرة بحل المشـــكلات المحلية، بما يتلاءم مع أنشـــطتها، وبرامجها، وآليات تفاعلها مع المجتمع المحلي ومن خلال الإبداع والمخاطرة والاستباقية".

مفهوم التوجه الريادي: (المتغير المستقل)

يعرفه كل من (الزهراني وعيساوي، 2025) بأنه "تبني إدارة المنظمة لاستراتيجيات استباقية خطرة تدعم الإبداع والابتكار والتجديد من أجل تطوير واستحداث منتجات وخدمات جديدة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية عالية مما يسمح لها بالديمومة، والاستمرارية، والنمو، والنجاح".

ويراه كل من (الذنيبات والحسبان، 2019) بأنه "توجه استراتيجي يتبناه المديرون، ويؤثر في أداء المنظمة ويتصف بقدرة المديرين فيها على الابتكار والتجدد والاختلاف في المنتجات والخدمات المقدمة".

والتوجه الريادي هو الاتجاه الذي يعكس الموقف التنظيمي الاستراتيجي الذي يصف عمليات وممارسات وأنشـــطة محددة تســـمح للمنظمات ببناء قيم لها والانخراط في مســـاعي تنظيم المشـــاريع. (الشـواهين,35:2021) كما أن التوجهات الريادية تعزز من كفاءة تمكين العاملين في التفكير باستقلالية وتبني طرق العمل الحديثة مما يســهم في خلق أفكار متجددة تســهم في تلبية رغبات العملاء والمحافظة عليهم مع إمكانية استقطاب عملاء غير محتملين.

أبعاد التوجه الريادي:

بالاطلاع على عدد من الدراســات والأبحاث وجد الباحث أن بعض الدراســات قد شــملت الأبعاد التالية: الأبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية. وحري بنا التطرق إلى أن هناك دراسات أخرى تناولت أبعاد التوجه الريادي وذلك حســب نشــاط المنظمات أو بحســب أثره ودوره أو بحســب المتغيرات، فمنها ما جعل هذه الأبعاد خمسة وهي: (الابتكار الريادي، والاستباقية، وتحمل المخاطر، والمغامرة التنافسية، والاستقلالية) وهناك من جعلها أربعة أبعاد (الابداع، والاســـتباقية، والمخاطرة، والتنافســـية) وفيما يخص الجامعات (خصـــوصـــا الحكومية) تتفق عديد الدراســـات على أن أبعاد التوجه الريادي هي: (الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية). وبحسب رأي (الزهراني والعيساوي، 2025) أن من أهم الدراسات التي ساهمت في بناء ابعاد التوجه الريادي هي دراسة ميلر، 1983 حيث حددت ثالثة ابعاد رئيسية (الأبداع، المخاطرة، الاستباقية)، وفيما يلي يتطرق الباحث نظريا لهذه الأبعاد:

الأبداع: ينظر إلى الأبداع على أنه عنصر مهم في التوجه الريادي ومن المكونات الأساسية لبناء وتعزيز اســـتراتيجيات ريادة الأعمال بالمنظمات، وذلك لقدرته على تحديد اتجاه المنظمة واســـتغلال التكنولوجيا الحديثة في الدراسة والتطوير مما ينعكس على منتجاتها وخدماتها. ولتوضيح بعد الأبداع بشكل مختصر نستعين بدراسة، (Schachter-Edwards، 2018) الذين عرفوه بأنه "الميل نحو التجربة والتفكير بطرق

غير مألوفة". والإبداع كما يراه (زيد والشـــجاع، 2021) هو ميل المؤســـســـات إلى دعم الأفكار المبتكرة وتبنيها، بحيث يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتطبيق طرق وأســـاليب جديدة، وإيجاد حلول أصيلة للمشاكل، من أجل الحصول على مزايا تنافسية والتوصل إلى تحقيق التميز المؤسسي.

المخاطرة: تعتبر العديد من الدارســـات والأدبيات (في مجال التوجه الريادي) بأن بعد المخاطرة هو جزء رئيســي ومحوري في أنشـطة المنظمات الريادية مع ازدياد المنافسـة العالمية وديناميكية الأسـواق وهو ما يحتم عليها اتخاذ قرارات جريئة وغير مسـبوقة. "خاصـية المخاطرة تعني قدرة القيادة الإدارية على تحمل التبعات الناجمة عن أية ممارسات سلوكية في ميدان العمل إلى حد وضعها قدراً من الخسارة عند انتهاج أي تصـــرف مما يؤشـــر وجود هامش من المخاطرة وعلى النحو الذي حدا بها إلى تجنيد قدرتها لاحتواء حالات اللاتأكد إلى درجة التعامل مع الحالات المعقدة". (النوفل وآخرون، 2011: 21)

ويراها (الموســوي، 2025، 85)، على "أنها الاســتعداد لتحمل المخاطر من أجل تحقيق النجاح والنمو، مثل اتخاذ القرارات الجريئة والمبتكرة التي تعرض المنظمة للمخاطر المالية أو السمعة، أو فكرة جديدة غير مجربة، أو التوسع في أسواق جديدة، أو التعاون مع شركاء جدد، أو تطبيق استراتيجيات تسويق جديدة". ويراها كل من زيد والشجاع (2021) بأنها استراتيجية تتبناها الإدارة العليا للمؤسسات، وتتصف بالمخاطرة للدخول في مشاريع جديدة أو من أجل الدخول إلى أسواق جديدة.

الاســتباقية: من أهم أبعاد التوجه الريادي، ويعرفها (Rezaei & Ortt, 2018) بأنها ميل المؤســســة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للإفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير أعمال المؤسسة وإنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات فعالة من خلال تكنولوجيا حديثة.

ويرى كل من (Ashford & Grant ،2008) في تعريفهما للاسـتباقية "تُعرّف السـلوك الاسـتباقي بأنه إجراء اســـتباقي يتخذه الموظفون للتأثير على أنفســـهم و/أو بيئاتهم. يتوافق هذا التعريف مع تعريفات القاموس للسلوك الاستباقية بأنه "الذي يُنشئ موقفًا أو يتحكم فيه من خلال المبادرة أو توقع الأحداث (بدلاً من الاستجابة لها)، والاستباقي بأنه "اتخاذ تدابير استباقية، التصرف مسبقًا، وتوقع ما سيحدث".

التوجه الريادي للجامعات:

التوجه الريادي كما يراه (زيد والشـجاع،2021) " اسـتراتيجية تضـعها الإدارة العليا مبنية على سـلوكيات التوجه الريادي لمواكبة التطورات وتقديم الخدمات المبتكرة، واكتشـــاف الفرص الجديدة في الأســـواق واســـتغلالها والمجازفة في الأعمال ذات المخاطرة للتغلب على المنافســين والوصـــول الى تحقيق التميز المؤسسي.

وعرفه (الزهراني والعيساوي، 2025، 640) بأنه " تبني إدارة المنظمة لاستراتيجيات استباقية خطرة تدعم الإبداع والابتكار والتجديد من أجل تطوير واستحداث منتجات وخدمات جديدة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية عالية مما يسـمح لها بالديمومة والاسـتمرارية، والنمو، والنجاح. كما عرفه كل من: رشـيد والزيادي، بأنه

"ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات، وخدمات، وعمليات، وأنظمة، أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلا عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة المضافة للمنظمة وزبائنها" (رشيد والزيادي،2013).

1- الوظيفة الثالثة للجامعات:

شهدت أدوار ووظائف مؤسسات التعليم العالي تحولات كبيرة في جميع ارجاء الكون، وتم إطلاق هذا المفهوم (الوظيفة الثالثة) لأنه مازال يشوب هذه الوظيفة نوع من الغموض، وأصبحت في كثير من الجامعات حكرا على خدمة المجتمع من خلال عقد الدورات والبرامج وإلقاء المحاضرات.

ويحظى هذا المفهوم باهتمام كبير من خبراء التعليم العالي لكونه يستوعب بصورة أشمل الدور المناط بالجامعات. فالوظيفة الثالثة تقوم على تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع، ووضع البرامج والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات، من خلال مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات ومعاهد ومراكز بحثية. ومفهوم هذه الوظيفة يتبلور في نشاط تعليمي يعمل على جذب الأفراد من خارج الجامعة عبر نشر المعرفة خارج أسوارها، وذلك بغية إحداث تغيرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة. وللقيام بذلك ينبغي أن تقوم الجامعات بنشر وإشاعة الفكر العلمي الخاص بالبيئة الأكاديمية، وتبصير الرأي العام حول ما يجري في حقل التعليم من حيث الفكر والممارسة وكذا يجب على الجامعات أن تقوم بتقويم مؤسسات المجتمع وتقديم مقترحات وحلول لقضايا المجتمع ومشكلاته، وتقدم بدائل وتصورات تقوم بنشر الفكر التربوي داخل المجتمع. (وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، 2013)

عندما أرتبط مفهوم الجامعة بمفهوم التنمية الشاملة أدرك القائمون على الجامعة أن من واجبهم الإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية والبيئية لتلبية احتياجات المجتمع بكافة شرائحه، حتى أصبحت رسالة الجامعات تضع خدمة المجتمع ومشاركته في عملية التطوير مكونا ثالثا ووظيفة رئيسية من وظائفها، ومن مجالات عمل الجامعة في خدمة المجتمع: رفد الجامعة بكوادر بشرية مؤهلة، الاسهام في حل المشاكل وتنمية المجتمع، وغرس فلسفة وقيم الجامعة. ويضيف (إياد، 2011) بأن الجامعات تسعى للانخراط في المجتمع من خلال المشاركات الاجتماعية والبحوث التي لها أثر مباشر على المجتمع. ولم تعد وظيفة الجامعة الانتظار حتى تطلب منها الخدمة بل أن الجامعة يتعين عليها بكفاءتها وقدراتها الموجودة فيها أن تعرض تقديم الخدمة للمجتمع.

إذن فالوظيفة الثالثة تشير إلى دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته، من خلال الابتكار، ريادة الأعمال، الشراكة مع القطاعين العام والخاص، المساهمة في التنمية المحلية، ونقل المعرفة. هذا المفهوم بشكل عام وتحديدا كدور للجامعة في خدمة المجتمع يتجاوز حدود التعليم والدراسة ليشمل ما يلي:

1- دعم ريادة الأعمال والابتكار.

2- المساهمة في التنمية المحلية والمستدامة.

3- المشاركة في صنع السياسات وتقديم المشورة للقطاعين العام والخاص.

4- نقل المعرفة والتكنولوجيا الى المؤسسات الاقتصادية.

5- تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال مبادرات ثقافية وبيئية.

تعريف الوظيفة الثالثة للجامعات:

بن سعود (2023)، تعتبر أن خدمة المجتمع "الوظيفة الثالثة" المهمة الأساسية من مهام الجامعة التي من خلالها تتم مواجهة التحديات التي تفرض على المجتمعات، سواء من ناحية مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، أو من ناحية الأبعاد الثلاثة لخدمة المجتمع وهي مؤشرات التعليم المستمر، مؤشرات نقل التقنية والابتكار ومؤشرات المشاركة المجتمعية.

إجرائياً يرى الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وآراء الكتاب في هذا المجال أن الوظيفة الثالثة لجامعة الزاوية هي "القدرة على تقديم الخدمة للمجتمع من خلال العلاقة الترابطية بينهما، فالجامعة تقوم خدماتها على تحديد احتياجات المجتمع المحلي سواء للأفراد أو المؤسسات بالإضافة إلى مهمتها الأساسية في التعليم المستمر ونقل التقنية، وتضع البرامج والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات من خلال الإدارة العليا ومكاتبها المختصة ومن الكليات والمراكز الدراسية بها".

مفهوم المجتمع: تتعدد التعريفات وتتباين فيما يخص تعريف مفهوم المجتمع، غير أنه كما ترى (حلاسي، 2022) "يمثل مجموعة من الناس لهم تاريخ مشترك، وقيم وعادات وتقاليد وسلوكيات خاصة بهم، وخبرات واهتمامات وطموحات مشتركة، ويتفاعلون فيما بينهم بشكل مستمر، فالمجتمع هو شعب وليس أرض، ولكن أفراده غالبا ما يكونون قادرين على تبيان حدود الأرض التي تخصهم وهو بنية اجتماعية وشبكة من العلاقات والتفاعلات والسلوكيات الإنسانية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض وتجعلهم يشعرون بالانتماء إليه، وله ستة أبعاد هي: البعد التقني، الاقتصادي، السياسي، والاجتماعي، والقيم، والمعتقدات".

خدمة المجتمع: يعرفها الخليفي، بأنها "الخدمة التي تقدمها الجامعة تجاه قضايا المجتمع، ومعالجة مشكلاته من خلال أبعاد خدمة المجتمع الثلاثة وهي: التعليم المستمر، وتوطين التقنية، والشراكة المجتمعية، إضافة إلى ما تقوم به من خلال التدريس والدراسة العلمي". (الخليفي، 2021)

فالوظيفة الثالثة وهى وظيفة خدمة المجتمع، يرى (عامر، 2007) أنه "أصبح على الجامعة أن تقدم خدماتها مباشرة للأفراد في المجتمع سواء كان ذلك في صورة برامج تعليمية تفويضية أو تكاملية في صورة برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب، أو برامج تحويلية تعرض لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوفر لدى الأفراد متطلباتها، ولقد أدى ذلك إلى خروج الجامعة من عزلتها وأبراجها العاجية وأن تفتح أبوابها على المجتمع لأنه عندما تنعزل الجامعة من المجتمع وتتخلى عن الموقف الفاقد والوعى بما حولها وبمن حولها تصير معارفها متكدسة لا ترتبط بحركة الحياة المتطورة ويفقد العلم قيمته الاجتماعية بل والمعرفية أيضا، وبذلك ينفصل التعليم عن احتياجات المجتمع ومجريات الأحداث به ويمكن للجامعة أن تحقق

وظيفتها الثالثة". بطبيعة الحال وكما يرى الخليفي (488،2021)، فقد أصبح هناك شبه إجماع على "أن خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعة، حيث توجه نشـاطاتها لكل أفراد المجتمع ومؤسـساته، بهدف تحسـين ظروف الحياة الاجتماعية والاقتصـادية والثقافية" حيث يحدد أن للجامعة وظائف ثلاث، هي التعليم، والدراسـة العلمي، وخدمة المجتمع وكما يرى "أن الوظيف الثالثة للجامعة في كثير من الدول هي خدمة المجتمع، غير أنها في الحقيقة تتوسـع في هذا المفهوم لتشـمل ثلاثة أبعاد هي: التعليم المسـتمر، ونقل التقنية والابتكار، والمشاركة المجتمعية". خدمة الجامعة للمجتمع نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، ويمكن عن طريقه نشـر المعرفة خارج جدران الجامعة وذلك بغرض احداث تغيرات سـلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة. (مسـعودان، 2018)

أهمية خدمة المجتمع:

من خلال دراسة (السبتي، 2016) يمكننا القول إن أهمية خدمة المجتمع تُعد من المحاور الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، خاصة الجامعات، كونها تجسد الوظيفة الثالثة للجامعة إلى جانب التعليم والدراسة العلمي. تتمثل أهمية خدمة المجتمع في النقاط التالية:

1. تعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع
2. تنمية الشعور بالمسؤولية المجتمعية
3. نشر المعرفة وتطبيق نتائج الدراسة العلمي
4. تعزيز التنمية المستدامة
5. بناء رأس مال بشري ومجتمعي واعٍ

أهداف الجامعة لخدمة المجتمع:

يرى (بريني، 2018) بأن الجامعة لديها ثلاثة أهداف لخدمة المجتمع هي:

- **أهداف معرفية** :وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطورا أو تطويرا أو انتشارا.
- **أهداف اقتصادية** :والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خامات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات.
- **أهداف اجتماعية** :والتي من شـأنها أن تعمل على اسـتقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشـكلات اجتماعية.

علاقة الجامعة بالمجتمع:

إن علاقة الجامعة بالمجتمع بحسب (عريقيب، 2021) تتعلق بدور الجامعة في تدعيم العلاقة بينها وبين مؤسسات المجتمع وهي تتمحور حول: (بتصرف)

1- توفير مقومات الشراكة وتشمل مد جسور التعاون بين الجامعة وأفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة

2- تشجيع فكر ريادة الأعمال والمبادرة بين الطلاب ومساعدتهم على الاقدام والتجربة.

3- توجيه العملية التعليمية من خلال المناهج الموضـــوعة والمحاضـــرات على تشـــجيع الإبداع المعرفي والابتكار، إضافة إلى تعليم الطلاب التفكير الانتقادي الهادف والسليم الذي يعلمهم حرية الرأي والمسؤولية واحترام الرأي الآخر.

4- تشجيع الطلاب على حب العطاء والعمل التطوعي.

5- بناء قدرات الطلاب على مهارات حل المشكلات، الحوار، التواصل الاجتماعي، والتفاوض.

أبعاد الوظيفة الثالثة للجامعات: خدمة المجتمع

1- التعليم المستمر: بحسب الدراسة التي أعدتها وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات (2013) أوضحت أن مفهوم التعليم المســـتمر توفره الجامعات وموجه لكافة أفراد المجتمع بجميع فئاتهم العمرية ومعمول به في أغلبية دول العالم وأن القوانين التربوية التعليمية في هذه الدول تنص على ضرورة تنظيم مؤسسات التعليم النظامية بشكل يخدم التعليم المستمر.

2- نقل التقنية والابتكار: تُعنى الجامعات بتطوير الدراسة العلمي حتى يمكن التوصل إلى ابتكارات مهمة لما لها من دور هام في تعزيز التنافسية وتحسين الإنتاجية وتوسيع نطاق الأسواق فالابتكار يشجع على خلق فرص وظيفية لأبناء المجتمع كما أنه يدعم ويطور المجتمع اقتصـاديا واجتماعيا. وترى (بن سـعود، 2023) أن معظم الدول الصـناعية قامت بإنشـاء حاضـنات للتقنية للتغلب على المشـكلات التي تواجه المؤســســـات في ســعيها للابتكار التقني ومن أمثلة ذلك مشـــاريع التقنية الدولية، ومدن التقنية، وحدائق البحوث، ومراكز التميز.

3- الشراكة المجتمعية: تعد المشاركة المجتمعية من أهم المرتكزات الأساسية لكل الاستراتيجيات التنموية الفعالة، فالتنمية الحقيقية لا تقوم على جهة حكومية واحدة فقط لتحقيق حاجات أفراد المجتمع، إذ لابد من تضـافر جهود مؤسـسـات المجتمع وأفراده مع المؤسـسـات الحكومية لتطوير المجتمع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (الجفناوي، 2022) .

وترى جفناوي أن الحاجة دعت في هذا العصـــر إلى ضـــرورة المشـــاركة بين مؤســـســـات التعليم العالي ومؤسـسـات المجتمع لتحقيق تقدمه الاقتصـادي والاجتماعي والثقافي، لهذا تمثل علاقة المشـاركة بينهما غاية في الأهمية، حيث تعتبر هذه العلاقة من العوامل الرئيسية لتنمية القطاعات المجتمعية.

وبحسب (الخليفة، 2014) فقد عرّف المشاركة المجتمعية على أنها "كل نشاط تعاوني مشترك وهادف يتم بين مؤسسات المجتمع المختلفة وبين الجامعات، بهدف القيام بمشروع معين (بحثي، استشاري، دورات، وغيرها) وفق إطار تعاقدي يحفظ للطرفين مصلحتهما".

ويرى الجراح، أن "الجامعات لقد استمدت مفهوم المسؤولية الاجتماعية من قطاع المال والأعمال وطورتها لتشـــمل المســـؤولية الأخلاقية لأداء أســـرة الجامعة من طلبة وأعضـــاء هيئة تدريس وعاملين تجاه الآثار

التعليمية والمعرفية والبيئية والمجتمعية التي تنتجها الجامعة لتحقيق التنمية الإنسانية المستدامة بالتشارك والحوار الفاعل مع المجتمع ومؤسساته"، ويستعرض خطة المسؤولية المجتمعية التي تم تطويرها وتنفيذها خلال فترة عمله رئيساً لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية والتي كانت مكونة من أربعة محاور رئيسية على النحو التالي: (الجراح، 2025)

1- التأثير التعليمي: تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة تدريس والعاملين والطلبة في الجامعة ليصبحوا مسؤولين اجتماعيين فاعلين في خدمة مجتمعاتهم.

2- التأثير المعرفي: نشر المعرفة ونقل التكنولوجيا التي تساهم في بناء التصور المعرفي اللازم للنهوض بكافة شرائح المجتمع في شتى المجالات التي تعنى بها الجامعة.

3- المشاركة المجتمعية: المشاركة المجتمعية بين أسرة الجامعة وكافة فئات المجتمع ومؤسساته لتعزيز التنمية الإنسانية ضمن شراكات فاعلة لخدمة وتمكين الفرد والمجتمع.

4- التأثير البيئي: في إطار تنمية ودعم برامج البيئة المستدامة والحفاظ على البيئة المحلية وتطويرها.

الإطار التحليلي للوظيفة الثالثة لجامعة الزاوية:

جامعة الزاوية هي إحدى الجامعات الحكومية المنتشرة في ربوع ليبيا. تأسست سنة 1988 بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (35). وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الأفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية. تضم الجامعة 29 كلية موزعة في مدن: الزاوية، العجيلات، زوارة، شاملة لتخصصات الآداب، وإعداد المعلمين، والتربية البدنية، والقانون، والاقتصاد، والعلوم، والبيطرية والعلوم الزراعية، والهندسة، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، والصحة العامة، وتقنية المعلومات. وعدد من المراكز والمكاتب التي تهتم بالمشاركة المجتمعية مثل: مكتب خدمة البيئة والمجتمع والذي تتبعه فروع في جميع الكليات مما يظهر اهتمام الجامعة بهذا الجانب، وأيضا مركز البحوث والاستشارات العلمية ودوره المعلن في خدمة المجتمع، ومركز اللغات ومركز الريادة والابتكار ومركز التوثيق والمعلومات ومكتب الجودة وتقييم الأداء والتي تسهم بشكل أو بآخر في خدمة المجتمع كما يظهر في رؤية ورسالة هذه المكاتب والمراكز. النابعة من رؤية ورسالة الجامعة.

وبناء على الطلب المتزايد على الدراسات العليا، فإن جامعة الزاوية ساهمت في هذا الجانب بعدة برامج وصلت إلى عشرة برامج ما بين الإجازة العليا والدقيقة في كلياتها المختلفة.

وتقوم الجامعة بإداراتها وكلياتها حالياً على مباني ومنشآت تعليمية حديثة بالمدينة الجامعية التي تقع على بعد ست كيلومترات جنوبي مدينة الزاوية، وهي تتربع على حوالي مئة هكتار مربع، وقد روعي في مباني هذه المدينة جمالية التصميم الداخلي والخارجي. ويبلغ عدد اعضاء هيئة التدريس بالجامعة 2981 عضو هيئة تدريس منهم (2827) وطنيين و (154) من المغتربين. ويبلغ عدد الموظفين 2885 موظفاً وفنياً.

(موقع الجامعة الإلكتروني)، وعدد (808) معيد وتقريبا (28565) طالب وطالبة، وهذه الكفاءات ذات صلة وثيقة بتأمين تنمية المجتمع وتقدمه من خلال الصفات القيادية والإبداعية والتخطيطية المتوفرة فيهم.

تعزيز الدور الريادي لجامعة الزاوية في خدمة المجتمع:

بطبيعة الحال يجب على الجامعة أن تتبنى مفاهيم وأساليب حديثة تمكنها من كسب ثقة أفراد المجتمع المحلي والمساهمة الإيجابية في نموه، وتؤهله ليكون مشاركا في أهداف التنمية المستدامة، ويكمن دور الجامعة وبناء على رسالتها في إعداد الكفاءات المتخصصة في شتى المجالات وفي كل فروع العلم والمعرفة في مختلف الفروع، كذلك تنمية المجتمع محليا لأنها مركز إشعاع وقوة رائدة ودافعة نحو التقدم والازدهار، أيضا من أدوارها المهمة نقل المعرفة والتكنولوجيا وتوطينها لتمكين المجتمع من الاستفادة منها، واعداد الطالب للقيام بدوره بعد اعداده وتخرجه التي يطلبها سوق العمل وإكسابهم الاتجاهات والقيم العلمية والاجتماعية ودفعهم للقيام بواجبهم تجاه مجتمعهم من أجل تطويره والنهوض به.

ومن ناحية أخرى حث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للعب دوره الهام في خدمة مجتمعه من موقعه وذلك بمشاركته في الندوات والمحاضرات التي تدعو إليها مؤسسات المجتمع، وتقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات العامة والخاصة والمشاركة في إعطاء الدورات التي تؤهل الكوادر لأداء دور فعال في الوسط المجتمعي. بالإضافة إلى دورهم الرئيس وهو التدريس ونقل المعرفة، دورهم مهم في القيام بالأبحاث التطبيقية التي تعالج قضايا مجتمعهم ومشكلاته والتي تسهم بلا شك في خطط التنمية، ويظهر ذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية المعلنة.

أهداف جامعة الزاوية الاستراتيجية:

إعداد وتأهيل المتخصصين في فروع العلم والمعرفة وتطوير مهاراتهم لمواكبة حاجة سوق العمل وخدمة المجتمع. وتهدف بحسب الموقع الإلكتروني إلى:

1. الإسهام بالبحوث العلمية والدراسات المختلفة للرفع من مستوي الجامعة، وإيجاد حلول للقضايا التي تواجه التنمية في المجتمع الليبي.
2. تحديث وسائل التعليم وتطوير الآليات والأساليب المستخدمة في المعامل والمختبرات، لزيادة الكفاءة والفاعلية لعملية التدريب التخصصي.
3. إدخال أحدث الأساليب والنظم الإدارية والتدريب بالجامعة، لتنمية قدرات الكوادر البشرية.
4. الاهتمام بالطلاب وتوفير البيئة المناسبة لهم وتشجيع برامجهم وأنشطتهم داخل وخارج الجامعة.
5. الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر في كافة التخصصات وتحديث المفردات والمقررات الدراسية.
6. الاهتمام باللغة العربية باعتبارها الوعاء الثقافي للحضارة العربية الإسلامية ودعم استعمال اللغات الحية في المؤسسات التعليمية.

7. تقديم الاستشارات العلمية للهيئات والمؤسسات والشركات والمصالح الإدارية والأجهزة المختلفة العامة والأهلية.
8. دعم وتفعيل التعاون المشترك مع الجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية الأخرى بالداخل والخارج.
9. الرقي بالآداب والأخلاق وترسيخ مبدأ أخلاق المهنة وتكافؤ الفرص والعمل بروح الفريق.
10. نشر ثقافة الإصحاح البيئي والتنمية المستدامة داخل وخارج الجامعة.

الخطة الاستراتيجية للجامعة 2028/2024م:

من خلال الأهداف الاستراتيجية للجامعة هناك أهداف فرعية منبثقة عنها وعددها سبعة أهداف يهمنا منها الهدف الاستراتيجي الثالث: وهو ما يعني بتطوير الشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وحددت في ثلاث أهداف تشغيلية هي:

الهدف التشغيلي الأول: تقديم خدمات استشارية متخصصة تعالج قضايا المجتمع والبيئة، والأنشطة هي:

- تشكيل فريق عمل لتعزيز أهداف التنمية المستدامة.
- دمج قضايا التنمية المجتمعية والبيئية في المشاريع الدراسية.
- إقامة ورش عمل ودورات تدريبية في مجال التنمية المستدامة.
- التعاقد مع شركات توفر منتجات صديقة للبيئة.

الهدف التشغيلي الثاني: تعزيز دور الجامعة بوصفها بيت خبرة لتطوير التعليم، والأنشطة هي:

- تطوير مناهج دراسية صديقة للبيئة.
- تبادل الخبرات مع الجامعات المحلية والدولية لتعزيز دور الجامعة في تطوير التعليم.
- إقامة الشراكة مع المؤسسات التعليمية.

الهدف التشغيلي الثالث: نشر ثقافة العمل التطوعي، والأنشطة هي:

- إقامة ورش عمل وتنظيم حملات توعية بأهداف التنمية المستدامة.
- اعتماد سياسة إعلامية لزيادة الوعي بأنشطة المجتمع والبيئة.
- إقامة الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع والبيئة.

2- الدراسات السابقة:

دراسة (الزهراني والعيساوي، 2025) بعنوان: أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستنباطي التحليلي كما تم توظيف الاستبانة للحصول على البيانات الأولية من العينة المستهدفة بالدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة الاتصالات السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية من (نائب رئيس، مدير عام، مدير إدارة،

مدير شعبة، رئيس قسم) والبالغ عددهم الكلي (1767) موظف، فيما بلغ حجم العينة العشوائية البسيطة المستهدفة بالدراسة عدد (315) موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه هناك علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد النجاح الاستراتيجي .

دراســـة (اعريقيب، 2024) بعنوان (دور الجامعات الحكومية في خدمة المجتمع والبيئة أثناء الظروف "الاستثنائية"– دراسة حالة الجامعات الليبية).

هدفت الدراســـة إلى التركيز على دور الجامعات في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة أثناء الظروف غير المســـتقرة (الطارئة). متبعة المنهج المقارن مع بعض النماذج من الجامعات الغربية والعربية من ناحية والتجربة الليبية من ناحية أخرى. ومنهج دراسة الحالة بالتطبيق على الجامعات الليبية أثناء وبعد ثورة 17 فبراير، مما كان له انعكاساته الواضحة على كافة مكونات المجتمع الليبي والجامعات من ضمنها كونها أحد أهم المؤســـســـات العاملة والمؤثرة في المجتمع بمتغيراته المتعددة على المســـتوى الدولي والإقليمي والمحلي.

دراسة (بن سعود، 2023) بعنوان: (دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع: دراسة تحليلية باستخدام نموذج بورتر للقوة الخمسة).

هدفت هذه الدراســـة إلى التعرف على مفهوم وأبعاد الوظيفة الثالثة (خدمة المجتمع) للجامعات، ومعرفة دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع متواضع. تقترح الباحثة على صانعي القرار في التعليم العالي إجراء تعديلات في القوانين التي تخص الجامعات.

دراســـة (المخلفي، 2021) بعنوان: (الوظيفة الثالثة للجامعة بين الواقع والمأمول)، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (82) العدد الثاني، الجزء الأول، أبريل 2021م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعة، وبيان أبعاد هذه الوظيفة، كما حاولت بيان المأمول من الوظيفة الثالثة للجامعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت بعدد من النتائج من أبرزها: أنه لا يمكن للجامعة أن تقوم بدورها ما لم تلتزم بقضـــايا المجتمع، ومتطلبات نموه وازدهاره، كذلك وجود أزمة في توظيف الدراســـة العلمي في التنمية بالدول العربية عامة وتتعدد مظاهرها وتتنوع أسبابها وتختلف الحلول المطروحة أو المقترحة بها باختلاف مواقع أصحابها الاجتماعية وانتماءاتها الفكرية والسياسية.

دراسة (سليم، 2021) بعنوان "آليات مقترحة لتفعيل دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع".

هدفت الدراســة إلى التوصــل لآليات مقترحة لتفعيل دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع، واتبع في ســبيل تحقيق ذلك المنهج الوصـــفي الذي تمثلت أولى خطواته في الإطار النظري، الذي يدور حول التعرف على الأســـس النظرية لدور الجامعة في خدمة المجتمع، ثانيا: عرض نماذج لخبرات أجنبية وعربية لدور الجامعة

في خدمة المجتمع (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة العربية السعودية) وأخيرا: التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع، وقد حددت في آليات ترتبط بالجامعة، وآليات ترتبط بالخدمات التعليمية، والبحوث التطبيقية، والتدريب، والاستشارات، والشراكة المجتمعية.

دراسة (الفرجاني، 2019) بعنوان " دور كليات التربية بجامعة بنغازي في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس بها". هدفت هذه الدراســـة إلى التعرف على دور كليات التربية بجامعة بنغازي (بنغازي – المرج – قمينس) في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسـة على المنهج الوصـفي، وتمَّ اختيار عينة بالطريقة العشـوائية من مجتمع الدراسـة بلغ عددها (118) عضو هيئة تدريس، اعتمادًا على جدول (مورجان) في تحديد حجمها.

الاسـتفادة من الدراسـات السـابقة: اسـتفاد الباحث من الدراسـات السـابقة في التعرف على علاقة الجامعة بالمجتمع، والاستفادة من المراجع المتوفرة بها وتكوين فكرة تأسست عليها هذه الدراسة وهي الدراسة في التوجه الريادي للجامعة كقناة جديدة من الممكن تعزيز الوظيفة الثالثة بها وتحسين آليات تنفيذها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: هذا الدراسة من وجهة نظر الباحث يتفق مع الدراسات السابقة حيث في أغلبها تبحث عن دور الجامعة في خدمة المجتمع، فبعض الدراسـات رأت خدمة المجتمع من خلال اسـتمرار التعليم وأخرى من خلال وتوجيه البحوث العلمية نحو قضـايا تهم المجتمع وتوظيف النتائج لخدمته، وما يميز هذه الدراسة هو تناول الوظيفة الثالثة للجامعة بأبعادها الثلاثة من خلال التوجه الريادي للجامعة في صورته المعاصرة.

ثالثًا – الجانب العملي للدراسة:

مجتمع الدراســـة: تكوّن مجتمع الدراســـة الحالي من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة بالمركب الجنوبي لجامعة الزاوية والبالغ حجمه الإجمالي (145) مفردة، حيث يتوزع هذا المجتمع هيكلياً بين القطاع الأكاديمي المتمثل في عمداء الكليات، والوكلاء، ورؤســاء الأقســام، والمســجلين في الكليات الخمس الواقعة بالمركب، والقطاع الإداري المتمثل في مدراء ورؤساء بعض الإدارات والمكاتب التابعة للإدارة العامة بالمركب ذاته، ويستند اختيار المركب الجنوبي تحديداً دون غيره كشريحة ممثلة للجامعة إلى سبب يتمثل في الانتشار الجغرافي الواسـع لكليات جامعة الزاوية وتشـتتها على رقعة جغرافية متباعدة تمتد لتغطي عدة بلديات ومناطق خارج نطاق مدينة الزاوية.

عينة الدراســة: نظراً لأن حجم مجتمع الدراســة صــغير نسـبياً يتيح إمكانية الوصــول الكامل، فقد اعتمدت الدراســة أسـلوب المسـح الشـامل لضـمان أعلى مسـتوى من الدقة والتمثيل الفعلي وتجنب أخطاء المعاينة العشوائية.

شكل رقم (1) يوضح الاستمارات الموزعة على العينة ونسبة الردود

العينة (n)	الاستمارات الموزعة	الفاقد	المستبعد	الاستمارات الصالحة	نسبة الردود الصالحة
145	145	23	17	105	%72.41

-صدق وثبات أداة الدراسة:

صـدق الأداة: اختبر الباحث صـدق أداة الدراسـة إذ تم اسـتخدام أسـلوب الصـدق وذلك من خلال عرض الاسـتبانة على مجموعة من المحكمين من أصـحاب الخبرة في مجال الدراسـة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسـة تم اسـتخدام اختبار كرونباخ ألفا **(Cronbach'sAlpha)** لاختبار الاتسـاق الداخلي للأداة حيث تشـير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى درجة ثبات مرتفعة جداً في اسـتجابات أفراد مجتمع الدراسـة بلغت قيمتها **(0.974)** وهي قيمة ممتازة وتتجاوز بكثير القيمة المعيارية المقبولة علمياً والبالغة **(0.70)** وتؤكد هذه النتيجة المرتفعة على الاتساق الداخلي والتماسك القوي بين فقرات الاسـتبانة كما تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاسـتقرار، بحيث يفهم المبحوثين بنوده بنفس الطريقة وكما يقصـدها الباحث، مما يعني علمياً أن نسـبة احتمال الحصـول على نفس النتائج تقريباً لو أُعيد تطبيق المقياس مرة أخرى تحت ظروف مماثلة تقدر بـ **97.4%**، وهو ما يؤكد صلاحية الأداة التامة للاعتماد عليها في هذه الدراسة الميدانية بجامعة الزاوية.

جدول رقم (2) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
التوجه الريادي للجامعات	27	0.956
بُعد الإبداع	9	0.916
بُعد المخاطرة	9	0861
بُعد الاستباقية	9	0.907
الوظيفة الثالثة للجامعة	15	0.959
بُعد التعليم المستمر	5	0.905
بُعد نقل التقنية والابتكار	5	0.878
بُعد الشراكة المجتمعية	5	0928
الاستبانة ككل	42	0.974

-أساليب تحليل البيانات: لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والتحليلي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

-الإحصاء الوصفي:

-جداول التوزيع التكراري متمثلة في التكرارات والنسب المئوية.

-المتوسط الحسابي بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.

-الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم اجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

-الاستدلال الإحصائي والمتمثل في:

تحليل الانحدار البسيط: استخدم الباحث هذا التحليل لاختبار فرضيات الدراسة

عرض النتائج:

أولا: وصف خصائص أفراد العينة

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	70	%66.7
أنثى	35	%33.3
الإجمالي	105	%100

يشير الجدول رقم (3) أن فئة الذكور هي الأكثر تمثيلاً في العينة بواقع (70) بنسبة(66.7%) ، بينما بلغت فئة الإناث (35) وبنسبة (33.3%) وتشير هذه النتيجة منهجياً إلى انعكاس الهيكل التنظيمي الفعلي السائد في الجامعة والذي يتسم بتركيز المناصب القيادية إدارياً لدى العنصر الرجالي، مع وجود حضور ومشاركة قيادية نسائية لافتة ومؤثرة تناهز ثلث مجتمع الدراسة تقريباً. ويضمن هذا التنوع النسبي تعدد وجهات النظر بين الجنسين عند تقييم واقع التوجه الريادي والوظيفة الثالثة.

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة العلمية	العدد	النسبة
5-10 سنوات	43	%41
11-15 سنة	61	%58
16 سنة فأكثر	1	%1.0
الإجمالي	105	%100

يشير الجدول رقم (4) أن فئة ذوي الخبرة من (11–15 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة بواقع (61) وبنسبة (58%)، تليها فئة الخبرة من (5–10 سنوات) بواقع (43) فرداً وبنسبة (41.0%)، في حين سجلت فئة الخبرة الطويلة (16 سنة فأكثر) التمثيل الأقل بواقع (مستجيب واحد) وبنسبة (1.0%)، وتشير هذه النتيجة منهجياً إلى أن الغالبية العظمى من القيادات الأكاديمية المستهدفة (بإجمالي يتجاوز 99%) تقع في نطاق الخبرة المتوسطة والممتدة بين (5 إلى 15 سنة)، وهو ما يعكس امتلاك مجتمع الدراسة لخبرة عملية وعلمية تراكمية كافية وفهم عميق للأنظمة واللوائح الجامعية في جامعة الزاوية.

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
جامعي	23	%21.9
ماجستير	37	%35.2
دكتوراه	42	%40.0
أخرى	3	%2.9
الإجمالي	105	%100

يشير الجدول رقم (5) أن فئة حملة شهادة الدكتوراه هي الأكثر تمثيلاً في العينة بواقع (42) قيادياً وبنسبة (40.0%)، تليها فئة حملة شهادة الماجستير بواقع (37) قيادياً وبنسبة(35.2%)، ثم فئة المؤهل الجامعي (البكالوريوس/ليسانس) بواقع (23) قيادياً و(21.9%) في حين سجلت فئة المؤهلات الأخرى التمثيل الأقل بواقع (3) قيادياً وبنسبة (2.9%) وتشير هذه النتيجة منهجياً إلى الارتفاع الملحوظ في المستوى العلمي والأكاديمي لأفراد العينة، حيث يمثل حملة الشهادات العليا (دكتوراه وماجستير) النسبة الكاسحة بنحو

(75.2%) من إجمالي القيادات الأكاديمية المستهدفة بالجامعة، وينعكس هذا التميز العلمي إيجاباً على دقة وموثوقية البيانات المجمعة، نظراً لقدرة هذه الكفاءات الأكاديمية ذات التأهيل العالي على فهم واستيعاب أبعاد التوجه الريادي ومتطلبات تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة.

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
عميد كلية	5	%4.8
وكيل شؤون علمية	5	%4.8
مسجل كلية	5	%4.8
مدير مكتب	29	%27.6
رئيس قسم	32	%30.5
وظائف إدارية	29	%27.6
الإجمالي	105	%100

يشير الجدول رقم (6) أن فئة رؤساء الأقسام هي الأكثر تمثيلاً في العينة بواقع (32) قيادياً وبنسبة (30.5%)، تليها بالتساوي فئتا مدراء المكاتب والوظائف الإدارية الأخرى بواقع (29) قيادياً وبنسبة (27.6%) لكل منهما، في حين تساوت الفئات القيادية العليا الممثلة في عمداء الكليات، ووكلاء الشؤون العلمية، ومسجلي الكليات بواقع (5) قياديين وبنسبة (4.8%) لكل فئة منها، وتشير هذه النتيجة منهجياً إلى شمولية وتنوع عينة الدراسة وتغطيتها لكافة المستويات الإدارية والتنظيمية في الهيكل التنظيمي لكليات جامعة الزاوية، حيث يجمع بين مستوى الإدارة العليا (العمداء والوكلاء) التي ترسم السياسات العامة للتوجه الريادي، ومستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية (رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب، والوظائف الإدارية) المنوط بها تطبيق ممارسات الوظيفة الثالثة للجامعة على أرض الواقع.

-**اختبار مقياس الاستبانة:** لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول (8) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1-1.79	منخفضة جدا
1.8-2.59	منخفضة
2.6-3.39	متوسطة
3.4-4.19	مرتفعة
4.2-5	مرتفعة جدا

ثانياً: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة:

1- إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التوجه الريادي للجامعات:

جدول (9): إجابات أفراد العينة حول أبعاد التوجه الريادي للجامعات

ت	البُعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	بُعد الإبداع	9	3.40	0.736	%68.0	مرتفع
2	بُعد المخاطرة	9	3.15	0.760	63.0%	متوسط
3	بُعد الاستباقية	9	3.29	0.812	65.8%	متوسط
	المتغير ككل	27	3.28	0.720		متوسط

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه الريادي للجامعات تتراوح من (3.15) إلى (3.40)، مما تشير إلى أن الممارسة العامة لأبعاد التوجه الريادي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.720) وقد تصدر بُعد الإبداع المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة (بمتوسط (3.40) وانحراف (0.736) ليعكس وعي القيادات وحرصهم على تبني أساليب تعليمية مبتكرة، يليه في المرتبة الثانية بُعد الاستباقية بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط (3.29)وانحراف (0.812) ، بينما حلّ بُعد المخاطرة في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط (3.15) وانحراف (0.760) بسبب الطبيعة الإدارية والقانونية الحذرة والمقيدة للبيئة الجامعية الحكومية. وبناءً على هذه النتائج، تتحقق الإجابة المباشرة عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة، والذي ينص على: ما درجة ممارسة جامعة الزاوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية؟، حيث تبين أن درجة الممارسة الإجمالية متوسطة، وتتوزع بين مستوى مرتفع للإبداع، ومستوى متوسط لكل من الاستباقية والمخاطرة.

2- إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الوظيفة الثالثة:

جدول (10): إجابات أفراد العينة على حول أبعاد الوظيفة الثالثة:

ت	البُعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	بُعد التعليم المستمر	5	3.68	0.781	73.6%	مرتفع
2	بُعد انقل التقنية والابتكار	5	3.28	0.790	65.6%	متوسط
3	بُعد الشراكة المجتمعية	5	3.31	0.842	66.2%	متوسط
	المتغير ككل	15	3.42	0.828		مرتفع

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح أن الدرجة الكلية لتفعيل الوظيفة الثالثة جاءت بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.42)، وانحراف معياري قدره (0.828)، وقد تصدر بُعد التعليم المستمر المرتبة الأولى بمستوى ل (مرتفع) ومتوسط بلغ (3.68) وانحراف (0.781)، مما يعكس تميز كليات الجامعة في تقديم البرامج التدريبية الموجهة للمجتمع، تلاه في المرتبة الثانية بُعد الشراكة المجتمعية بمستوى تفعيل (متوسط) بمتوسط (3.31) وانحراف (0.842) نتيجة غياب للمبادرات المشتركة، بينما حلّ بُعد نقل التقنية والابتكار في المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى تفعيل (متوسط) بمتوسط (3.28) وانحراف (0.790) جراء التحديات التنظيمية ونقص الحاضنات ومراكز الابتكار، وبناءً على هذه النتيجة، تتحقق الإجابة عن التساؤلين الفرعيين الثالث والرابع للدراسة، حيث يتبين أن مستوى إدراك القيادات وتطبيقهم للآليات الحالية للوظيفة الثالثة

جاء مرتفعاً إجمالاً، ولكنه يتركز بوضوح في الجوانب التعليمية التقليدية مع تراجع نسبي في مجالات الابتكار والشراكات التنموية الفعالة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والوظيفة الثالثة للجامعة.

جدول (11) نتائج اختبار علاقة وأثر الإبداع في تفعيل الوظيفة الثالثة

البُعد	قيمة معامل الارتباط r	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد R^2
بُعد الإبداع	0.681	9.430	0.000	0.463

من الجدول السابق رقم (11) يتضح الاتي:

1- أظهرت النتائج قيمة معامل الارتباط الإجمالي (r) قد بلغت (0.681) مما يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية لبُعد الإبداع في تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة؛ حيث بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (9.430)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2- قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.463)، وباعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (بُعد الإبداع)، يتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (46.3%) ان بُعد الإبداع يؤثر بما نسبته 46.3% من التغير الحاصل في تفعيل الوظيفة الثالثة بجامعة الزاوية في حين تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات وعوامل.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق من مؤشرات إحصائية أثبتت معنوية الأثر والعلاقة، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والوظيفة الثالثة للجامعة).

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة والوظيفة الثالثة للجامعة.

جدول (12) نتائج اختبار علاقة وأثر المخاطرة في تفعيل الوظيفة الثالثة

البُعد	قيمة معامل الارتباط r	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد R^2
بُعد المخاطرة	0.824	14.761	0.000	0.679

من الجدول السابق رقم (12) يتضح الاتي:

1- أظهرت النتائج قيمة معامل الارتباط الإجمالي (r) قد بلغت (0.824) مما يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية لبُعد المخاطرة في تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، حيث بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (14.761)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2- قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.679)، وباعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (بُعد المخاطرة)، يتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (67.9%) أن بُعد المخاطرة يؤثر بما نسبته 67.9% من التغير الحاصل في تفعيل الوظيفة الثالثة بجامعة الزاوية في حين تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات وعوامل.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق من مؤشرات إحصائية أثبتت معنوية الأثر والعلاقة، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة والوظيفة الثالثة للجامعة).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستباقية والوظيفة الثالثة للجامعة.

جدول (13) نتائج اختبار علاقة وأثر الاستباقية في تفعيل الوظيفة الثالثة

البُعد	قيمة معامل الارتباط r	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد R^2
بُعد الاستباقية	0.873	18.150	0.000	0.762

من الجدول السابق رقم (13) يتضح الاتي:

1- أظهرت النتائج قيمة معامل الارتباط الإجمالي (r) قد بلغت (0.873) مما يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية لبُعد الاستباقية في تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة؛ حيث بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (18.150)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2- قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.762)، وباعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (بُعد الاستباقية)، يتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (76.2%) أن بُعد المخاطرة يؤثر بما نسبته 76.2% من التغير الحاصل في تفعيل الوظيفة الثالثة بجامعة الزاوية في حين تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات وعوامل.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق من مؤشرات إحصائية أثبتت معنوية الأثر والعلاقة، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستباقية والوظيفة الثالثة للجامعة).

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التوجه الريادي للجامعة (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة.

جدول (14) نتائج اختبار علاقة وأثر التوجه الريادي بكل أبعاده في تفعيل الوظيفة الثالثة

قيمة معامل الارتباط r	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد R^2
0.850	16.405	0.000	0.723

من الجدول السابق رقم (14) يتضح الاتي:

1- أظهرت النتائج قيمة معامل الارتباط الإجمالي (r) قد بلغت (0.850) مما يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، كما تُبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية للتوجه الريادي في تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، حيث بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (16.405)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2- قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.723)، وباعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التوجه الريادي للجامعات)، يتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (72.3%) أن متغير التوجه الريادي للجامعات يؤثر بما نسبته 72.3% من التغير الحاصل في تفعيل الوظيفة الثالثة بجامعة الزاوية في حين تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات وعوامل أخرى.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق من مؤشرات إحصائية أثبتت معنوية الأثر والعلاقة بشكل قوي، تُقبل الفرضية الرئيسية بصيغتها التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التوجه الريادي للجامعة (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة).

النتائج:

- جاء المستوى العام لممارسة أبعاد التوجه الريادي بجامعة الزاوية بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.28)؛ حيث حقق بُعد (الإبداع) المرتبة الأولى بمستوى ممارسة (مرتفع) بمتوسط (3.40)، بينما انخفض مستوى بُعد (الاستباقية) وبُعد (المخاطرة) إلى الدرجة (المتوسطة) بمتوسطات بلغت (3.29) و (3.15) على التوالي، وتبرز هنا فجوة تنظيمية واضحة؛ حيث يمتلك القادة وعياً فكرياً متميزاً وحرصاً على الأساليب الابتكارية، إلا أن غياب المرونة الإدارية والقوانين المقيدة يحول دون ممارسة المبادرة الاستباقية والمخاطرة المدروسة.

-سجل تفعيل الوظيفة الثالثة بالجامعة مستوى إجمالياً (مرتفعاً) بمتوسط (3.42)، إلا أن هذا الارتفاع ينطوي على فجوة تطبيقية هيكلية، حيث تركز التفعيل بشكل أساسي في القوالب التعليمية الكلاسيكية من خلال بُعد (التعليم المستمر) الذي حقق متوسطاً مرتفعاً قدره (3.68)، في حين تراجعت الأبعاد الأكثر حداثة وعمقاً رياديا كبُعد (الشراكة المجتمعية) وبُعد (نقل التقنية والابتكار) إلى المستوى (المتوسط) بمتوسطات (3.31) و (3.28)، ويعكس هذا الضعف تراجعاً واضحاً في آليات الربط الفعلي والتكنولوجي المستدام مع البيئة المحيطة.

-أثبتت النتائج صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإبداع وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، بمعامل ارتباط قدره (0.681) وقدرة تفسيرية بلغت (46.3%). وتكشف هذه النتيجة عن فجوة في "كفاءة تحويل الأفكار"؛ فبالرغم من تميز القيادات بالقدرات الإبداعية وممارستهم المرتفعة لها ميدانياً، إلا أن هذا الإبداع يفسر أقل من نصف التباين

الحاصل في تفعيل الوظيفة الثالثة، مما يعني أن الأفكار الابتكارية تظل حبيسة الأروقة الأكاديمية ما لم تدعمها هياكل تشغيلية مرنة ومبادرات استباقية.

-أظهرت النتائج صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المخاطرة وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، بمعامل ارتباط بلغ (0.824) وقدرة تفسيرية قدرها (67.9%)، وتوضح الإحصاءات أن تفعيل الدور التنموي للجامعة ومسؤوليتها المجتمعية يرتبط بشكل حساس ومباشر بسمة المخاطرة، بينما يسجل الواقع الفعلي لممارسة المخاطرة مستوى متوسطاً وحذراً؛ وهو ما يدل على أن القيادات تتهيب المبادرات التنموية غير مضمونة العواقب نتيجة الخوف من القيود والمساءلة القانونية واللوائح التقليدية بالجامعات الحكومية.

-أثبتت النتائج صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستباقية وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، إذ حقق هذا البُعد أعلى معامل ارتباط بالدراسة بلغ (0.873)، وأعلى قدرة تفسيرية على الإطلاق بلغت (76.2%). وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى وجود فجوة استراتيجية في نمط الإدارة، تتمثل في اعتماد الجامعة على نمط "ردود الأفعال" لحل المشكلات بعد وقوعها، بدلاً من المبادرة الاستباقية واستشراف الفرص الواعدة وتطوير حلول وقائية تلبي احتياجات المحيط الخارجي.

-أثبتت النتائج الإحصائية صحة وقبول الفرضية الرئيسية بالكامل، إذ تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي بكافة أبعاده وتفعيل الوظيفة الثالثة لجامعة الزاوية، بمعامل ارتباط إجمالي بلغ (0.850) وقدرة تفسيرية بلغت (72.3%). وتتجسد الفجوة التنظيمية هنا في التباين الملموس بين القوة العالية للتوجه الريادي إحصائياً في تفسير وتحفيز الدور التنموي للجامعة، وبين واقع ممارساته الميدانية التي ما زالت تتسم بالدرجة المتوسطة والحذر الإداري.

التوصيات:

- إنشاء قاعدة بيانات وتحديثها دورياً عن احتياجات أفراد المجتمع ومؤسساته، وتفعيل مكاتب خدمة البيئة والمجتمع بالكليات.

- تفعيل دور الاعلام الجامعي عبر المنصات المختلفة لنشر الوعي بمفهوم خدمة المجتمع داخل الجامعة وخارجها لتحقيق دورها في خدمة المجتمع.

- ربط الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بمشاكل المجتمع وقضاياه. ووضع سياسات واضحة للبحث العلمي المرتبط بخدمة المجتمع بما يتوافق مع احتياجات المجتمع، وتوجيه هذه الأبحاث لحل مشكلاته بما يخدمه وتعمل على تطويره.

- اهتمام المجلات العلمية الصادرة بالجامعة بموضوع الشراكة المجتمعية، وفتح قنوات اتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي، وتوظيف الإنتاج العلمي في خدمة المجتمع

– تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والاعلان عن مســـابقات بحثية وعلمية التي تخدم المجتمع وتعمل على تطويره.

– على الجامعة وضع آليات تنظم دورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي مع إدراج الأنشطة الاجتماعية من ضمن سياساتها وخططها الاستراتيجية.

– ربط العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي عن طريق المؤتمرات والندوات العلمية بالمشاركة في وضع الخطط المحلية مع البلديات الواقعة في نطاقها.

– تشجيع أفراد المجتمع على استخدام مرافق ومنشآت الجامعة وتقديم الاستشارات المتنوعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تهمهم، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة وفي المجال التطوعي.

– إنشاء مكاتب استشارية مشتركة من منتسبي الجامعة وقيادات المجتمع لتحديد حاجات المجتمع والتعرف على مشكلاته للمساهمة في حلها.

– إعداد مركز خدمة المجتمع، للقيام ببعض الدورات لتدريب أفراد المجتمع على بعض الحرف والصناعات والمشاريع الصغرى والمتوسطة.

مقترحات:

1– الجامعة وجهة مهمة لعدد كبير من الطلاب من مختلف المدن خصـــوصـــا بعد التوســـع في برامج الدراسات العليا، نقترح بناء فندق استثماري صغير (guest house) كامل الخدمات في المدخل الجنوبي بالمركب الجنوبي، لتقديم خدمات للزائرين ويوفر قاعات صـــغيرة للاجتماعات والمناقشـــات والمتطلبات اليومية.

2– بناء عيادة طبية في مدخل الجامعة الغربي في المركب الجنوبي بتخصـصـات مختلفة تشـرف عليها الكليات الطبية بالجامعة ويســهم أعضـــاء هيئة التدريس بها على متابعة العمل اليومي بها مقابل رســوم رمزية كمساهمة مجتمعية سيكون لها أثر إيجابي كبير.

المصادر والمراجع:

– الزهراني، فيصـل محمد وعيسـاوي، فخري عبد السـلام (2025). أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC. المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن – العدد (78).

– الجراح، عمر (2025). المسـؤولية المجتمعية للجامعات. مقالة، مجلة الرأي، تاريخ الزيارة، 2026/01/27. https://alrai.com/article

– الموسوي، حسن أحمد هاشم (2025). القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

– عريقيب، فاطمة عبد السلام (2024). دور الجامعات الحكومية في خدمة المجتمع والبيئة أثناء الظروف غير المستقرة "الاستثنائية": دراسة حالة الجامعات الليبية – ليبيا. المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، العدد 4.

– بن سعود، رحاب محمد بوبكر (2023). دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع: دراسة تحليلية باستخدام نموذج بورتر للقوى الخمسة. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، مجلد (06)، العدد الثاني.

– حلاسي، وردة (2022). دور الجامعة في عملية التعليم والدراسة وخدمة المجتمع – جامعة قالمة أنموذج. مجلة آفاق فكرية، المجلد (10)، العدد (01). الصفحات 91 – 106

– الجفناوي، فوزية عبد الله محمد (2022). واقع المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع المحلي في مجال التنمية المهنية، كلية التربية جامعة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط.

– الشواهين، ابراهيم فلاح إبراهيم (2021). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانيه على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير لنيل درجه الماجستير.

– زيد، جمال درهم والشجاع، حنان حسن (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (14)، العدد (50).

– المخلفي، عبد الله (2021). الوظيفة الثالثة للجامعة بين الواقع والمأمول. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (82)، العدد الثاني، الجزء الأول.

– شحاتة، أحمد محمود أحمد (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM "دراسة ميدانية بو مدين بجامعة الإسكندرية". كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

– الذنيبات، حسام مبارك والحسبان، عطا الله أحمد (2019). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المقال 3، المجلد 43، العدد 1، يناير 2019، الصفحات 67–109.

– مسعودان، نسمة (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (23)، مجلد (2)، الجزء الثاني.

– بونقيب، أحمد وهباش، سامي (2018). تعزيز الوظيفة الثالثة للجامعات – تصور مقترح. مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، العدد الأول. ديسمبر.

– بريني، دحمان (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة آفاق للعلوم، المجلد (04)، العدد (13)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

– السبتي، عبد الله بن عبد العزيز .(2016) *دور الجامعات السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة* .مجلة التربية والتنمية، عدد خاص (أبريل)، ص 21–44.

– الخليفة، عبد العزيز على (2014). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد (46). جامعة الملك سعود.

– رشـيد، صـالح عبد الرضـا والزيادي، صـباح حسـين (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (15)، العدد (2).

– وكالة التخطيط والمعلومات (2013). الوظيفة الثالثة للجامعات، وزارة التعليم العالي السعودية.

– النوفل، سـلطان احمد والمراد، نبال يونس ونجيب، صـبا محمد (2011). مدى توافر الخصـائص الريادية لدى القادة الإداريين (دراسـة اسـتطلاعية لآراء عينة من رؤسـاء الأقسـام العلمية في جامعة الموصـل). مجلة بحوث مستقبلية، العدد (33–34).

– إياد، عقل (2011). المشكلات الدراسية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

– عامر، طارق عبد الرؤوف (2007). تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع

– في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة. مجلد (1)، جامع الكتب الإسلامية.

Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. International Journal of Innovation Studies, 2(2), 65-79

Rezaei, Jafar and Roland Ortt (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performance. Management Research Review Vol. 41 No. 7, 2018, pp. 878-900. Emerald Publishing Limited.

Abd Hair Awang, Rahmah Ismail & Zulridah Mohd Noor (2015). Training Impact on Employee'S Job Performance: A Self-Evaluation. Ekonomska istraživanja, Vol. 23 (2010) No. 4 (78-90).

Ashford, Susan J. & Adam M. Grant (2008). The dynamics of proactivity at work. Research in Organizational Behavior 28(2008)3–34