

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص
الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

**Extent of Practicing the Management by
Exception and its effect on developing the
Entrepreneurial Characteristics: Empirical Study
on Palestinian universities in the Gaza Strip**

إعداد الباحث

أحمد أكرم جمال عمار

إشراف الدكتور

أكرم اسماعيل سمور

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

أكتوبر/2016م – محرم/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص
الريادية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
**Extent of Practicing the Management by Exception and its
effect on developing the Entrepreneurial Characteristics:
Empirical Study on Palestinian universities in the Gaza
Strip**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	أحمد أكرم عمار	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
:Date		التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد اكرم جمال عمار لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

Extent of Practicing the Management by Exception and its Effect on Developing the Entrepreneurial Characteristics: Empirical Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 13 صفر 1438 هـ، الموافق 2016/11/13 الساعة الواحدة ظهراً في قاعة المؤتمرات بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. أكرم اسماعيل سمور
.....	مناقشاً داخلياً	د. يوسف عبد بحر
.....	مناقشاً خارجياً	د. أيمن سليمان أبو سويرح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

د. عبدالرؤوف علي المناعمة



ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وقد اعتمد الباحث أبعاداً للإدارة بالاستثناء تمثلت في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم الأداء وتقويمه)، وكان المتغير التابع هو الخصائص الريادية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة على تساؤلات الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية في إجراء الدراسة الميدانية حيث تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) ، وتم توزيع (283) استبانة ، وتم استرداد (254) استبانة، وكانت نسبة الاسترداد (89.7%).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة لكلا المتغيرين، فقد بلغ المتوسط النسبي للإدارة بالاستثناء (72.35%)، والمتوسط النسبي لتنمية الخصائص الريادية (81.11%).
2. توجد علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإدارة بالاستثناء المؤثرة على "تنمية الخصائص الريادية" هي (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وأن متغير "تقييم الأداء وتقويمه" تأثيره ضعيف.

وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:

1. ضرورة التأكيد على ممارسة مبدأ الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام، والعمل على نشر هذا المبدأ على شكل واسع.
2. ضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الإدارية والخصائص الريادية للموظفين وفق احتياجات الجامعات الفلسطينية.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

The study aimed to identify the extent of the practice of management by exception and its impact on the development of entrepreneurial characteristics from the viewpoint of administrative staff at universities in the Gaza Strip. The researcher used the dimensions of the management by exception which included (determining authorities and responsibilities, delegation of authority, effective communication, performance assessment and evaluation). The dependent variable used was entrepreneurial characteristics. The researcher used the analytical-descriptive approach and appropriate statistical tests to examine the validity of the hypotheses and to answer the study questions. The researcher used the stratified sampling method in conducting the field study to represent the population of the universities in the Gaza Strip (the Islamic University, Al-Azhar University, Al-Aqsa University, and Al-Quds Open University). (283) questionnaires were distributed and (254) questionnaires were returned, with a return percentage of (89.7%).

The most important results of the study were as follows:

1. The level of the practice of management by exception and the development of entrepreneurial characteristics at the Palestinian universities was large for both variables, as the relative mean of the management by exception was (72.35%), while that of the development of entrepreneurial characteristics was (81.11%).
2. There was a large direct correlation that was statistically significant between the practice of management by exception and entrepreneurial characteristics at the Palestinian universities in the Gaza Strip.
3. There was a statistically significant impact of the practice of management by exception on the development of entrepreneurial characteristics at the Palestinian universities in the Gaza Strip. The results of the study showed that the dimensions of management by exception affecting the development of the entrepreneurial characteristics were (determining authorities and responsibilities, delegation of authority, effective communication) and the variable of performance assessment and evaluation had a weak impact.

In light of those findings, the study concluded with several recommendations, the most important of which are as follows:

1. The need to emphasize the practice of the principle of positive management by exception effectively as administrative technique in performing duties and tasks, and to disseminate this principle at a wide scale.
2. Need for attention to approval of training programs that develop managerial skills and entrepreneurial characteristics of the staff according to the needs of the Palestinian universities.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

[المجادلة: 11]

الإهداء

- إلى شجرة الوقار وينبوع الكرم ومداد العطاء ... إلى والدي الحبيب حفظه الله.
- إلى نبع الحنان التي منحنتي صفاء الوداد وصدق الكلمة وحبّ الإيثار وإلى التي بدعائها سر نجاحي ... إلى أُمي الحبيبة حفظها الله.
- إلى من دفعوني للتقدم والإنجاز وكان لتشجيعهم عظيم الأثر ... إلى أخوتي وأخواتي حفظهم الله.
- إلى رفيقة دربي وشريكة آمالي التي سهرت الليالي وسانددت طموحي وكانت لي خير معين بعد الله عز وجل ... إلى زوجتي الغالية حفظها الله.
- إلى مهجة قلبي وقرّة عيني التي يحن لها الفؤاد في كل وقت ... إلى طفلي الحبيبة ندى جعلها الله من الذرية الصالحة.
- إلى من برقتهم تلين المصاعب وتحلو تجارب الحياة ... إلى أصدقائي الاحباب
- إلى من علمونا حروفاً من ذهب، إلى الذين هم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ... إلى أساتذتي الكرام.
- إلى الذين أناروا لنا الطريق بجهدهم ... إلى أسرانا البواسل في سجون المحتل الغاصب فك الله قيدهم.
- إلى الأكرم منا جميعاً الذين رووا بدمائهم ثرى أرضنا الحبيبة ... إلى أرواح شهدائنا الأبرار.
- إلى كل من وقف بجانبني وشجعني وساعدني.

إليهم جميعاً أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع...

شكرٌ وتقديرٌ

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الشكر لله أولاً وأخيراً لتفضله على بنعمائه وآلائه.

ثم الشكر لصاحب الفضل الدكتور أكرم إسماعيل سمور لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي غمرني بتواضعه وعلمه وعلى ما أبداه من توجيهات وإرشادات ونصائح فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء.

كما أقدم شكري وامتناني إلى الذين تفضلاً بالموافقة على مناقشة رسالتي، وتقديم التوجيه والنصح وإثراء الدراسة من علمهما الدكتور الفاضل يوسف عبد عطية بحر، والدكتور الفاضل أيمن سليمان أبو سويرح.

والشكر موصول للهيئة التدريسية في كلية التجارة والتي غمرتنا بعلمها طوال فترة دراستي للماجستير، كما أشكر كل أخ ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الإخوة الأحباب (أسامة حجازي، عمرو الرفاتي، منذر الزهارنة، وليد حمادة، حسن القطاع، حارث شهوان، مالك الوحيد).

وأشكر كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيئ الطريق أمامي.

لهم جميعاً خالص المحبة والوفاء

الباحث

أحمد أكرم عمار

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ب.....	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....
ت.....	آية.....
ث.....	الإهداء.....
ج.....	شكر وتقدير.....
ذ.....	فهرس الجداول.....
ز.....	فهرس الأشكال التوضيحية.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة.....
2.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
3.....	1.3 تساؤلات الدراسة الفرعية.....
4.....	1.4 متغيرات الدراسة.....
4.....	1.5 نموذج الدراسة.....
5.....	1.6 فرضيات الدراسة.....
5.....	1.7 أهداف الدراسة.....
6.....	1.8 أهمية الدراسة.....
6.....	1.9 مصطلحات الدراسة.....
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
9.....	2.1 مقدمة الفصل.....
10.....	المبحث الأول: الإدارة بالاستثناء
10.....	2.1.1 مقدمة.....
10.....	2.1.2 تعريف الإدارة بالاستثناء.....
12.....	2.1.3 جوانب الإدارة بالاستثناء.....
13.....	2.1.4 خصائص الإدارة بالاستثناء.....
14.....	2.1.5 فلسفة الإدارة بالاستثناء.....
15.....	2.1.6 شروط تطبيق الإدارة بالاستثناء.....
16.....	2.1.7 مزايا وعيوب الإدارة بالاستثناء.....
17.....	2.1.8 أبعاد الإدارة بالاستثناء.....
17.....	1. تحديد السلطات والمسؤوليات.....

18	2	تفويض السلطة
20	3	الاتصال الفعال
22	4	تقييم الأداء وتقييمه
27		المبحث الثاني: الريادة
27	2.3.1	مقدمة
27	2.3.2	مفهوم الريادة
32	2.3.3	أهمية الريادة
32	2.3.4	أهداف الريادة
33	2.3.5	عناصر الريادة
33	2.3.6	الخصائص الريادية
39	2.3.7	الموظف الريادي
39	2.3.8	خطوات الانطلاق نحو الريادة
41		المبحث الثالث : الجامعات الفلسطينية
41	2.3.1	نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها
41	2.3.2	الإشراف على الجامعات الفلسطينية
42	2.3.3	الجامعات الفلسطينية محل الدراسة
42	1	الجامعة الإسلامية
42	2	جامعة الأزهر
43	3	جامعة الأقصى
44	4	جامعة القدس المفتوحة
45		الفصل الثالث: الدراسات السابقة
46	3.1	مقدمة
46	3.2	المحور الأول: دراسات تناولت الإدارة بالاستثناء
53	3.3	المحور الثاني: دراسات تناولت الخصائص الريادية
62	3.4	التعليق العام على الدراسات السابقة
64		الفصل الرابع : المنهجية والإجراءات
65	4.1	مقدمة
65	4.2	منهج الدراسة
66	4.3	مجتمع الدراسة
68	4.4	عينة الدراسة
69	4.5	أداة الدراسة

70	خطوات بناء الاستبانة	4.6
70	صدق الاستبانة	4.7
75	ثبات الاستبانة	4.8
76	الأساليب الإحصائية المستخدمة	4.9
78	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
79	مقدمة	5.1
79	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	5.2
83	تحليل فقرات الاستبانة	5.3
83	المحك المعتمد في الحكم	5.4
84	نتائج الدراسة ومناقشتها	5.5
97	اختبار فرضيات الدراسة	5.6
110	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
111	مقدمة	6.1
111	نتائج الدراسة	6.2
114	التوصيات	6.3
116	الدراسات المستقبلية المقترحة	6.4
118	المصادر والمراجع	
129	الملاحق	

فهرس الجداول

- جدول (2.1) : يبين آراء الكتاب/الباحثين بالنسبة لمفهوم الإدارة بالاستثناء 11
- جدول (2.2): يبين آراء الكتاب/الباحثين بالنسبة لمفهوم الريادة 28
- جدول (2.3) : الريادة من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة 31
- جدول (2.4): الخصائص المطلوب توافرها في الريادي بحسب الكتاب/الباحثين 37
- جدول (4.1) : مجتمع الدراسة - عدد الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية..... 67
- جدول (4.2) : عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد حسب كل جامعة 69
- جدول (4.3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة..... 70
- جدول (4.4):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تحديد السلطات والمسؤوليات" والدرجة الكلية للمجال . 71
- جدول (4.5) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال 72
- جدول (4.6) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال الفعال " والدرجة الكلية للمجال ... 72
- جدول (4.7):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء وتقويمه " والدرجة الكلية للمجال. 73
- جدول (4.8):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تنمية الخصائص الريادية" والدرجة الكلية للمجال 74
- جدول (4.9) : معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة..... 75
- جدول (4.10) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 75
- جدول (4.11) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 76
- جدول (5.1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 79
- جدول (5.2) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر 80
- جدول (5.3) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 80
- جدول (5.4) : توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة 81
- جدول (5.5) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي..... 82
- جدول (5.6) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة 82
- جدول (5.7) : المحك المعتمد في الدراسة 83
- جدول (5.8) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمقياس الإدارة بالاستثناء 84
- جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات "تحديد السلطات والمسؤوليات" 86
- جدول (5.10) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال تفويض السلطة 88
- جدول (5.11) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال الاتصال الفعال 90
- جدول (5.12) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال تقييم الأداء وتقويمه . 92
- جدول (5.13):المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمجال تنمية الخصائص الريادية..... 94
- جدول (5.14) : معامل الارتباط بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية 98

- جدول (5.15) : تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار 100
- جدول (5.16) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 103
- جدول (5.17) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر 105
- جدول (5.18) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 105
- جدول (5.19) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة 106
- جدول (5.20) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 107
- جدول (5.21) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة 108

فهرس الأشكال التوضيحية

- شكل (1.1): نموذج الدراسة 4
- شكل (2.1): توضيح عملية الاتصال..... 21
- شكل (2.2): الهدف من عملية التقييم 25
- شكل (2.3): عناصر الريادة..... 33

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

أصبحت الريادة متطلب أساسي تسعى مؤسسات كثيرة إلى الوصول إليها، ومن العوامل التي ساهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتتوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم، التطور في التكنولوجيا وتقدم الاتصالات وازدياد فعاليتها وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات للوصول إلى الميزة التنافسية، ففي المؤسسات تعتبر الريادة سمة ضرورية ليس فقط لنجاحها بل ولاستمرار هذا النجاح والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المؤسسة.

كما أن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوفر فيها الموظفون الرياديون الذين لن يكون هناك ابداع من دونهم، فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني وبيئناً شيئاً ذا قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك اخذ عنصر المخاطرة (سكارنة، 2008م).

ولذلك سعت المؤسسات والمنظمات إلى الاستناد للمبادئ والطرق الإدارية والقيادية لكي تصل بنفسها وبموظفيها إلى الريادة، ومن أبرز هذه المبادئ الإدارية التي تساعد في ذلك هو مبدأ الإدارة بالاستثناء. (محمد، 2012م، ص1)

فمثل هذا الأسلوب في الإدارة يقوم على اساس التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس ويعتمد على استعداد الرئيس لتفويض جزء من سلطته للمرؤوس إيماناً منه بكفاءة ومهارة المرؤوس في تقدير تلك السلطة المفوضة إليه وإدراك حدودها وأبعادها. كما ويبني على التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات بحيث يترك لكل وحدة إدارية تنظيمية حرية ممارسة نشاطاتها الروتينية بشكل مستقل، بينما تتدخل الإدارة العليا فقط في الحالات الاستثنائية لتصحيح الانحرافات. (العتيبي، 2005م)

لذلك في ضوء تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء يمكن تطوير وتنمية الخصائص الريادية للموظفين ورفع قدراتهم ومهارتهم للوصول إلى ريادة الافراد أولاً ومن ثم ريادة المؤسسات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى كل مؤسسة إلى رفع الكفاءة الإدارية لموظفيها ومستوى أدائهم الفعلي، بل تسعى إلى أكثر من ذلك بأن تمزج الخصائص الريادية لدى بعض الموظفين لديها وتحقيق توجهاتها

وأهدافها وتطلعاتها، لذلك فإن تنمية الخصائص الريادية للموظفين تعتبر من أهم الأمور التي تسعى إليها المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث، فامتلاك هذه الخصائص يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وبالتالي تنتقل المؤسسة إلى سلم الريادة. وستتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقديم إطار موضوعي واضح المعالم يتضمن ممارسة الإدارة بالاستثناء ودورها في تنمية الخصائص الريادية لدى المرؤوسين في الجامعات الفلسطينية، لأن هناك شعور لدى الموظفين بأن رؤسائهم يتدخلون في أعمالهم حتى في التفاصيل، وذلك يؤثر بشكل كبير على تنمية الخصائص الريادية لديهم. وهذا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين مما ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي حيث بينت دراسة كل من (أبو رمضان، 2004م) و(ديبية، 2015م) مستوى متوسط من الرضا الموظفين الإداريين في الجامعات بنسبة (57.8%) و(66.03%) على التوالي، خصوصاً وأن الجامعات المبحوثة تملك ما يقارب (1079) موظف إداري وهذا يدل على أهمية هذه الشريحة في الجامعات الفلسطينية مما يوجب علينا الاهتمام بهم واتباع الأساليب الإدارية التي تساعد في تنمية قدراتهم الريادية والقيادية بما يحقق للجامعة الريادة. وهذا يتفق مع توصيات دراسة كل من (فارس، 2016م) و (أبو قرن، 2015م) و (محمد، 2012م)، و(شبير، 2016م).

لذلك تجلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟"

1.3. تساؤلات الدراسة الفرعية

ينبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى الخصائص الريادية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بغزة؟
3. هل توجد علاقة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
4. هل يوجد أثر لمدى ممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
5. هل يوجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى

المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

1.4. متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل

○ الإدارة بالاستثناء وأبعادها وفقاً لـ (العتيبي، 2005م) و (محمد، 2012م):

1. تحديد السلطات والمسؤوليات.

2. تفويض السلطة.

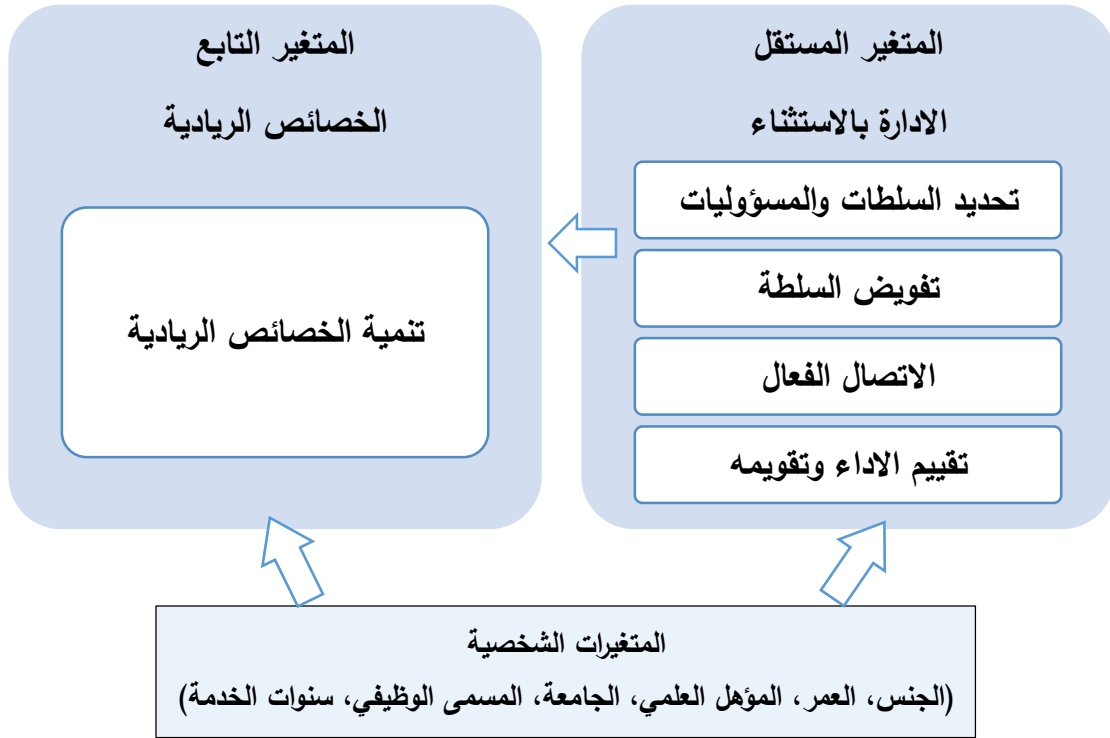
3. الاتصال الفعال.

4. تقييم الاداء وتقويمه.

2. المتغير التابع

○ تنمية الخصائص الريادية

1.5. نموذج الدراسة



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث مع الاستعانة بـ (العتيبي، 2005م) و (محمد، 2012م)

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ويتفرع عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد السلطات والمسؤوليات وتنمية الخصائص الريادية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وتنمية الخصائص الريادية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال وتنمية الخصائص الريادية.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الاداء وتقويمه وتنمية الخصائص الريادية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الجامعة - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

1.7. أهداف الدراسة

1. إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة بالاستثناء، وكذلك حول مفهوم الريادة وخصائصها.
2. التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء في الجامعات الفلسطينية بغزة وانعكاس ذلك على تنمية الخصائص الريادية للموظفين الإداريين والتي من شأنها النهوض بالجامعات الفلسطينية إلى الريادة.
3. تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية) في إطار دراسة تطبيقية علمية تثري المكتبة الفلسطينية والعربية.

4. الخروج بتوصيات قد يكون من شأنها تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية، من خلال تطبيق علمي لمفهوم الإدارة بالاستثناء والمساهمة في تنمية الخصائص الريادية للموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

1.8. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها الأكاديمية بأنها قد تساهم في سد الفجوة المعرفية للدراسات والبحوث المتعلقة بهذا الموضوع ونجاحه عندما يتبين ندرة وحداثة الدراسات التي تناولته وفقاً لإطلاع الباحث في المكتبات الفلسطينية والعربية والأجنبية. وكذلك ما تقدمه الدراسة من إثراء فكري ونظري بخصوص الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية للمكتبة العربية والفلسطينية وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وتنبثق أهميتها العملية من خلال مساعدة المدراء على استيعاب مفهوم الإدارة بالاستثناء والتعرف على المبادئ الأساسية التي تمكن الجامعات من استخدامها لتنمية الخصائص الريادية لموظفيها. واختيار الباحث لأهم قطاع من قطاعات التعليم وهو الجامعات الفلسطينية والتي تتميز بالاحترام والتقدير داخل المجتمع الفلسطيني، وأخيراً معرفة مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة، كما وستساهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين للقيام بداسات أخرى تساهم في تحسين مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء والعمل على تحقيق معدل عال من امتلاك الخصائص الريادية.

1.9. مصطلحات الدراسة

1. الإدارة بالاستثناء: هي أسلوب يمكن المديرين من التركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير. ويُطلق أحياناً عليها الرقابة بالاستثناء. (علاقي، 2000م، ص569)

ويُعرف الباحث الإدارة بالاستثناء إجرائياً بأنها: أسلوب إداري ينتهجه الموظفون الإداريون في الجامعات الفلسطينية وهو قائم على أساس المتابعة المستمرة والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أي انحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقاً والتي تؤثر سلباً على الأداء.

2. **الخصائص الريادية:** مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير " (Daft,Richard,2010,p607)

ويُعرف الباحث الخصائص الريادية إجرائياً: هي القدرات والسمات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها الموظفون الإداريون في الجامعات الفلسطينية، بحيث تمكنهم من إدارة أعمالهم بنجاح وأداء الواجبات الموكلة إليهم رغم ما يعترضها من عقبات ومخاطر بروح طيبة مثابرة.

3. **الجامعات الفلسطينية:** هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس (الدرجة العلمية الأولى)، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (السلطة الوطنية الفلسطينية،1998م).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

2.1. مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكلاً من الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية، وتسلط الضوء على التعريفات التي تناولها الباحثون، وأهمية كلاً منهما، وسيتم التعرف على نبذة عن الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة بشكل خاص. وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الإدارة بالاستثناء.

المبحث الثاني: الريادة.

المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

المبحث الأول الإدارة بالاستثناء

2.1.1. مقدمة

ان مبدأ الإدارة بالاستثناء هو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، ويعد من أنجح الأساليب الإدارية من حيث متابعة العمل بشكل فعال وتطوير قدرات الموظفين المرؤوسين.

يقوم عادة مثل هذا الأسلوب في الإدارة على أساس التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس ويعتمد على استعداد الرئيس لتفويض جزء من سلطته للمرؤوس إيماناً منه بكفاءة ومهارة والتزام المرؤوس في تقدير تلك السلطة المفوضة إليه وإدراك حدودها وأبعادها (العتيبي، 2002م، ص57).

وفي النظم الرقابية الحديثة الفعالة يركز المدراء على مبدأ الاستثناء وذلك بسبب ضخامة حجم المعلومات وسرعة تدفقها، كما وعند عرض المعلومات الاستثنائية على المدير فإن اهتمامه يتجه نحو الامور التي تحتاج لعلاج فوري (عباس، 2008م، ص75).

إن الإدارة بالاستثناء تعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة غير مبرمجة أو مخطط لها تصادف منظمة الأعمال أثناء ممارستها لنشاطاتها العادية وترفع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ قرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته للرجوع إليه مستقبلاً في الحالات المطابقة. أما الأمور العادية المخطط لها والمبرمجة مسبقاً فيترك الأمر في تسييرها للوحدات التنظيمية المعنية. أي أن الإدارة العليا تتدخل بشكل استثنائي وفي أمور وحالات استثنائية (العتيبي، 2005م، ص61).

2.1.2. تعريف الإدارة بالاستثناء

فيما يلي نستعرض أبرز التعريفات التي وردت في الإدارة بالاستثناء أو كما يطلق عليها في بعض المراجع الرقابة بالاستثناء:

جدول (2.1) : يبين آراء الكتاب/الباحثين بالنسبة لمفهوم الإدارة بالاستثناء

الكاتب/الباحث	التعريف
علاقي (2000م، ص569)	الإدارة بالاستثناء تعنى بأن يقوم المديرون بالتركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير. ويطلق أحياناً عليها الرقابة بالاستثناء.
(Vaijayanthi, et al, 2010)	الإدارة بالاستثناء أو الرقابة بالاستثناء هي أسلوب تمكن المديرين من التركيز فقط على الانحراف الاستثنائي بدلاً من محاولة تصحيح كل انحراف، فهي تتيح للمديرين التركيز على المشاكل التي تحتاج لعناية منهم وتجنب التعامل مع المشاكل التي يمكن التعامل معها بشكل جيد من قبل المرؤوسين أنفسهم.
(Milliken,2011)	الإدارة بالاستثناء تعنى عملية تحديد حالات الانحراف والتغييرات التي تؤثر سلباً على الأعمال التجارية، والتواصل مع الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب لاتخاذ الاجراءات التصحيحية للقضاء أو للحد من التأثير السلبي على الاعمال التجارية.
(Françoise ,et al ,2011)	<ul style="list-style-type: none"> • هي تزويد المدير بمعلومات موثوقة عن الانجاز الذي تحقق، والتركيز حول الانحرافات غير المرغوبة. • المبدأ الذي بموجبه تتدخل فقط الإدارة العليا في القرارات التشغيلية للمؤسسة في حال وجود انحرافات بين الاهداف المخطط لها والنتائج الفعلية.
(الحري، 2012م، ص58)	الإدارة بالاستثناء تعنى تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الاداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس.
البرعي والتويجري في محمد (2012م، ص18)	هي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلف.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول

ويلاحظ الباحث من التعريفات السابقة أن ممارسة الإدارة بالاستثناء لكي تكون فعالة يجب

أن تستند على عدة أسس:

1. تحديد المعايير المطلوبة.
2. المتابعة المستمرة من قبل المدراء والرؤساء لسير العملية الإدارية.
3. وجود آليات اتصال فعالة في كافة المستويات للإبلاغ عن أي انحرافات قد تبرز.
4. التدخل في الوقت المناسب في حال وجود أي انحراف لعلاجها قبل أن يتفاقم خطره.
5. تجاهل النتائج المطابقة للمعايير الموضوعية سلفاً.

ومما سبق يُعرف الباحث الإدارة بالاستثناء إجرائياً بأنها: أسلوب إداري ينتهجه الموظفون الإداريون في الجامعات الفلسطينية وهو قائم على أساس المتابعة المستمرة والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أي انحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقاً والتي تؤثر سلباً على الأداء.

2.1.3. جوانب الإدارة بالاستثناء

إن الإدارة بالاستثناء لها جانبان: الجانب الإيجابي (النشط) الذي يمثل تدخل المدير في العمليات قبل حدوث الانحرافات وتؤثر سلباً على الأداء، والجانب السلبي (الساكن) هو عدم تدخل المدير إلا بعد حدوث الانحرافات (Avoilo and sivasburman, 2003, p953).

أ- الإدارة بالاستثناء (إيجابية):

هنا يتميز المدير بمتابعة جميع الأخطاء، ووضع القواعد الصارمة من أجل تجنب هذه الأخطاء، ويركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى، والإخفاقات، لعدم مطابقتها للمعايير، ويعمل على توجيه انتباه الأتباع نحو الأخطاء من خلال الإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة (الجمعي، 2014، ص 22).

ويمارس المديرون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، والأخطاء، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، حيث يتبعون أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها بالإضافة إلى اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء، بمعنى أن المديرين يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية. المديرون في هذا النوع من الإدارة يكونوا استباقيين، حيث يراقبون الأنشطة باستمرار، ويتدخلوا ليضمنوا أن معايير عمل المنظمة توافقت بالمعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، وأنهم يأخذوا الإجراءات التصحيحية ليحسّنوا من الأداء والمعايير التي توافقت السياسات الموضوعية (Watkins, 2008, p24).

ب- الإدارة بالاستثناء (سلبية):

تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، إذ لا يتدخل المدير في سير الأمور، وهنا لا يقوم الأتباع بالإجراءات إلا وقت الحاجة، إذ تغيب المبادرات عنهم بسبب عدم حفزهم من قبل المدير، فالمدير هنا يتميز بعدم التدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية (الجمعي، 2014م، ص22). فالمديرون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة (Watkins, 2008, p24). لذلك المديرون هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات بشكل حرج ومزمن (Smothers, 2008 , p12).

2.1.4. خصائص الإدارة بالاستثناء

ذكر العتيبي (2005م، ص61) أهم خصائص هذا الأسلوب في الإدارة وهي كما يلي:

1. تفويض السلطة وتحديد أبعادها: يقوم هذا الأسلوب على رغبة وقدرة الرئيس في تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه تتيح لهم تصريف الأمور واتخاذ القرارات بشأنها دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس لأخذ موافقته لكونها ضمن أبعاد السلطة الممنوحة لهم والمسؤولية المترتبة على تلك السلطة الممنوحة.
2. وضع معايير تبين الحالات التي يتعدى فيها القرار حدود السلطة الممنوحة للمرؤوسين لرفعها إلى مراجع أعلى في الهيكل التنظيمي لاتخاذ قرار بشأنها حسب سلطة تلك الجهات الإدارية العليا، كأن يترك مثلاً حل الخلافات البسيطة بين الموظفين لرئيس الوحدة التنظيمية المعنية في حدود الخلافات الكلامية أما الخلافات التي تتجاوز ذلك فيجب رفعها لمراجع إدارية أعلى حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة.
3. القدرة على التمييز بين الحالات العادية الاستثنائية: يتطلب هذا الأسلوب الإداري في المنظمة القدرة والمهارة في التمييز بين القرارات من حيث أهميتها، فهناك قرارات روتينية عادية متكررة يمكن أن يخطط لها وأن يترك أمر اتخاذها للمرؤوسين أو لرؤساء وحداتهم الإدارية. أما القرارات الحساسة والتي قد يكون لها انعكاسات متواترة فتعتبر حالات استثنائية يجب الرجوع فيها إلى المراجع العليا في المستويات الإدارية حسب سياسة المنشأة المتبعة في مثل هذه الأمور.

4. **تنويع مراكز اتخاذ القرار:** من خصائص هذا الأسلوب في الإدارة تعدد مراكز اتخاذ القرار ومستوياته. وهذا يعني أن مراكز اتخاذ القرار ليست مركزية بل موزعة حسب التخصص والمستوى كما أن مراكز اتخاذ القرار بالنسبة للحالات الاستثنائية موزعة حسب الصلاحية أي السلطة الممنوحة وحجم الحالة الاستثنائية وأهميتها، فكلما زاد حجم الحالة الاستثنائية وانعكاساتها المتوقعة كلما أصبحت أكثر مركزية في اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة العليا.
5. **تدريب الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية على اكتساب الخبرة والمهارة** في معرفة الأمور العادية والاستثنائية وكيفية الاستفادة من مراكز اتخاذ القرارات لمعالجة مثل هذه الأمور.
6. **إقامة نظام اتصال فعال:** إن إقامة نظام اتصال بين الوحدات التنظيمية والعاملين فيها من جهة وبينها وبين الوحدات التنظيمية الأخرى والمستويات الإدارية العليا من جهة ثانية يعتبر عنصرًا أساسيًا في تحسين كمية ونوعية المعلومات اللازمة لإنجاح هذا الأسلوب كما أنه عامل هام في بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنشأة.
7. **إقامة نظام دقيق وشامل للرقابة:** تتطلب الإدارة بالاستثناء إقامة نظام رقابي دقيق يسجل الانحرافات ويبرز الحالات الاستثنائية وكيفية التعامل معها في ضوء هذا الأسلوب في الإدارة.

2.1.5. فلسفة الإدارة بالاستثناء

يشير الزعيير (2011م، ص65) إلى أن فلسفة الإدارة بالاستثناء تقوم على ما يلي:

1. إن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك.
2. إن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز.
3. أنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها الواردة في الفقرتين (1) و(2) الواردتين أعلاه إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائيًا وفق الخطة والتنظيم.
4. أنه لا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات.

ويقوم مفهوم الإدارة بالاستثناء على مجموعة من الخطوات بحسب العتيبي (2002م، ص60) وهي كما ما يلي:

1. تحديد السلطات والمسئوليات تحديداً دقيقاً بحيث يترك لكل وحدة إدارية تنظيمية حرية ممارسة نشاطاتها الروتينية بشكل مستقل ومتابعة مستجدات التغيير في مجال نشاطها.
2. تحديد النشاطات الروتينية (العادية) لكل وحدة إدارية.
3. عدم الرجوع في التنظيم الإداري إلى المستوى الإداري الأعلى خلال ممارسة النشاطات المختلفة للوحدات التنظيمية إلا في الحالات الاستثنائية المحددة.
4. تحديد المجالات في السلوك والأداء التي يمكن اعتبارها استثنائية للرجوع فيها إلى المستويات التنظيمية الأعلى وفق التسلسل الإداري في التنظيم.

2.1.6. شروط تطبيق الإدارة بالاستثناء

حدد العتيبي (2005م، ص64) شروط يجب أن تكون لكي تتوفر بيئة خصبة لنجاح تطبيق الإدارة بالاستثناء وهي كما يلي:

1. كفاءة الإدارة العليا وقدرتها على استشراف الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطاتها المختلفة.
2. رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيهيها في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.
3. كفاءة العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمنظمة.
4. نظام اتصال فعال لمتابعة سير العملية الإدارية وتوفير المعلومات الضرورية لإنجاح النشاطات.
5. نظام حوافز فعال لزيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء.
6. الاستقرار في كافة الظروف والحالات التي تقع ضمن بيئة المنظمة العملية وعدم تعرض تلك البيئة إلى حالات عدم استقرار أيًا كان نوع تلك الحال.

2.1.7. مزايا وعيوب الإدارة بالاستثناء

ذكر (الهوري، 1973م، ص437) و (Vaijayanthi, et al, 2010) أهم مزايا الإدارة بالاستثناء وهي كالتالي:

1. يتيح للمدير تكريس المزيد من الوقت للقضايا الهامة والسماح للمرؤوسين بالتعامل مع القضايا الروتينية العادية.
2. تسهل عمل تغطية إدارية شاملة لأن تركيز المجهودات الإدارية يقوي من نطاق الأعمال الإدارية ويقوي نطاق الاشراف.
3. تقلل من كثرة اتخاذ القرارات.
4. تشجع على الاستخدام الامثل للإحصاءات والبيانات التاريخية والحاضرة وبذلك تساعد على اتخاذ قرارات بشكل أفضل.
5. تستخدم الطاقات البشرية استخداماً أمثل وبما يحقق عوائد أكبر.
6. تظهر مصادر الخطر والمشاكل الاستراتيجية.
7. تقوي الوعي عند المديرين بالبحث عن الفرص الموجودة واستغلالها.
8. تشجع الاتصالات بين جميع الوحدات في التنظيم.
9. توفير معايير كمية وكيفية للحكم على المواقف والأشخاص.
10. منح المرؤوسين سلطة اتخاذ قرارات بشأن قضايا معينة.
11. القدرة على الاستفادة من المواهب الموجودة في المستويات الدنيا.

كما أبرز الهوري (1973م، ص437) أهم عيوب الإدارة بالاستثناء ونسردها بتصريف كالاتي:

1. التماثل والجمود في تصرفات المرؤوسين وانعدام المبادأة والتفكير الابتكاري خوفاً من إحداث انحرافات سيبلغ عنها للإدارة العليا.
2. كثرة الأوراق المكتنية نتيجة كثرة التقارير والاحصائيات.
3. الاعتماد على عدد كبير من الاحصاءات والبيانات التي قد يكون بعضها غير سليم إما نتيجة خطأ في الملاحظة أو التسجيل والتبويب.
4. عدم إمكانية قياس التصرفات الإنسانية.
5. في غياب الانحرافات قد يعطى المديرين شعوراً ظاهرياً بالاطمئنان لا يستند على حقائق.

2.1.8. أبعاد الإدارة بالاستثناء

1. تحديد السلطات والمسؤوليات

تعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ووجود السلطة أمر ضروري حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته. فالسلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر. والسلطة تكون أكبر من المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفضت الوظيفة على السلم الإداري انخفضت السلطة (العنبي، والحواري، وخريس، 2007م، ص217).

وبناء على ما سبق تُعد السلطة من اللوازم الرئيسية للمدير، والسلطة باعتبارها حق ممارسة الولاية، لا بد وأن يقابلها واجب، هو مسؤولية صاحبها عن نتائج العمل الذي وُلِّي عليه، وعلى هذا فصاحب السلطة ملزم بتقديم حساب لمن منحه إياها، ويوضح ذلك الحساب مدى وفاء صاحب السلطة بالتزامه نحو العمل المعهود به إليه، ومدى استخدامه للسلطة المخولة له (العلاق، 2008م، ص233).

مفهوم السلطة

يقول سايمون "أن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين" ويقول كونتز "إن السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات" (عواد، 2013م، ص165). كما يعرفها البعض بأنها الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصاً آخر أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له (الجوسي وجاد الله، 2008 م، ص111).

ويتضح أن السلطة سواء كانت في العمل أو الإدارة يجب أن يكون لها حق الجزاء بالمكافأة أو العقاب حتى يكون لها هيبة واعتبار ويتم تقديرها من قبل الخاضعين لها. وهناك فرق ما بين السلطة والقوة ذلك أن السلطة تكون محكومة بأنظمة وقوانين ولوائح لا يمكن تجاوزها، بينما القوة هي ليست إلا الإكراه والإكراه دون توفر عامل للسلطة (العنبي وآخرون، 2007م، ص218).

ويرى محمود (2011م، ص254) أن السلطة سوف يتم قبولها من قبل المرؤوسين فقط في ظل الظروف التالية:

1. فهم المرؤوس للأمر من خلال عملية الاتصال.
2. إيمان المرؤوس أو اعتقاده بأن هذا الأمر يتسق مع الغرض والأهداف التنظيمية.

3. رؤية الفرد للأمر بأنه يتماشى مع أهدافه أو مصلحته الشخصية.

4. إمكانية الامتثال للأمر عقلياً وبدنياً .

كلما تضاءل وجود هذه الظروف الأربعة قل احتمال قبول السلطة وطاعتها من قبل المرؤوسين.

المسئولية

يرى محمود (2011م، ص259) أن واجب المرؤوس القيام بالمهمة اللازمة التي أناطها به رئيسه، فجوهر المسئولية إذاً هو الواجب، لذلك يمكن تعريف المسئولية بأنها تعهد الفرد لإنجاز واجبات تم تخصيصها له (الشاويش، 2013م، ص475).

كما أن المسئولية لا يمكن تفويضها، حيث أنه لا يجوز لأي رئيس أن يتخلى عن مسؤوليته بالقول إن مرؤوسه هو الذي أخطأ، فالمسئولية واجب مستمر تنتهي بانتهاء العمل (عواد، 2013م، ص164).

2. تفويض السلطة

إن الشيء الأساسي لممارسة السلطة هو وجود عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس الأعلى للمرؤوسين، حيث يطلق على هذه العملية تفويض السلطة (عقيلي، 2013م، ص336).

ويرى النعيمي (2008م، ص127) بأنه لا يمكن تفويض السلطة بالكامل لأن ذلك يعني تخلي المدير عن مركزه الوظيفي وإنما يتم التفويض بالقدر المطلوب لأداء المهمة، ولكن تفويض الرئيس لجزء من صلاحياته لا يعني انتقال المسئولية إلى المرؤوس الذي فوضت إليه هذه الصلاحيات. حيث يظل الأول مسئولاً أمام المستوى الأعلى منه، إن ما سبق يؤصل لمبدأ إداري هام ينبغي التأكيد عليه باستمرار، وهو " إذا كانت السلطة تفوض فالمسئولية لا تُفوض " (القيوتي، 2009م، ص241). وللمدير الحق في استرداد هذا التفويض في أي وقت من مرؤوسيه وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم أو تقصيرهم بالمسؤوليات التي وكلت لهم (العتيبي وآخرون، 2007م، ص221).

مفهوم تفويض السلطة

ويمكن تعريف تفويض السلطة على أنها إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة (الجوسي وجادالله، 2008م، ص119).

مبادئ في تفويض السلطة

بحسب عقيلي (2013م، ص343) يوجد اتفاقاً عاماً بين المختصين في مجال الإدارة بأنه يوجد ثلاثة شروط أو مبادئ يجب أن تتوفر في عملية التفويض لكي تكون فعالة، وما لم يعترف بهذه المبادئ اعترافاً واعياً ودقيقاً عند التطبيق فمن الممكن أن يبقى تفويض السلطة غير ذي فاعلية، وأهم هذه المبادئ:

1. مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: بمعنى أن تكون السلطة على قدر المسؤولية، نرى في حالات عديدة أن المديرين يجرون تحميل مرؤوسيهم مسؤولية القيام بأعمال لم يعطوا السلطة اللازمة لإنجازها، وهذا بالطبع هو الإجحاف بعينه.
2. مبدأ مطلقية المحاسبة أو المساءلة: بالرغم من تفويض الرئيس الأعلى سلطته لمرؤوسه إلا أنه يبقى مسؤولاً عن كامل سلطته أمام السلطة الأعلى منه، لأن المسؤولية لا تفوض.
3. مبدأ وحدة الأمر/القيادة: وحدة التعليمات حيث يجب أن يتلقى المرؤوس تعليماته وأوامره من شخص واحد فقط لا عدة أشخاص، ويرفع تقاريره لرئيس واحد.

معوقات التفويض

توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى عدم إقدام المديرين على تفويض السلطة وإحجامهم عن ذلك، ومن أهم هذه العوامل بحسب (العتيبي وآخرون، 2007م، ص223) ما يلي:

1. عدم الثقة والاطمئنان للمرؤوسين والخوف من سوء استخدامهم للسلطة.
2. الاعتماد بمقولة إذا أردت الأداء الجيد فعليك القيام بالعمل بنفسك.
3. عدم الثقة بالنفس مع الخوف من منافسة المرؤوسين للمدير.
4. الغموض في المهمة أو الوظيفة.
5. عدم إدراك المدير لدوره في تنمية وتطوير مهارات قيادية أخرى.
6. الخوف من الأخطاء التي قد يقع فيها من فوضت إليهم السلطة.
7. البعض يشعر أن تفويض جزء من سلطاته يفقده جزءاً من سلطاته.

مزايا تفويض السلطة

ذكر محمود (2011م، ص262) أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تفويض السلطة وهي:

1. تفرغ الرئيس للأعمال الأكثر أهمية، وغير الروتينية.
2. زيادة مهارة المرؤوسين الإدارية وإعدادهم لتولي مناصب إدارية مستقبلية.
3. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، نتيجة بناء مشاعر الثقة لديهم.

4. زيادة مهارات وكفاءات العاملين، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء التنظيمي بصفة عامة.

3. الاتصال الفعال

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على درجة التعاون والتفاهم بينهم بما يضمن العمل الجماعي السليم فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة ذلك لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما ويستطيع وضع حل مناسب وفعال لذلك الموقف وتقييم كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل (العنبي وآخرون، 2007م، ص 201). لا يمكن تصور وجود أية منظمة بدون نقل وتبادل الأفكار والآراء والحقائق بين الأفراد المكونين لها. فالإتصال يعد العملية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ولن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (جواد، 2000، ص 326).

تعريف الاتصال

يوجد العديد من التعريفات الخاصة بالاتصال نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

الاتصال عبارة عن عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (السكرانة، 2009م، ص 49). كذلك الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار (القيوتي، 2009م، ص 285).

أهداف الاتصال الفعال

يمكن إيجاز الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الاتصال الفعال بحسب حريم (2006م، ص 274) بما يلي:

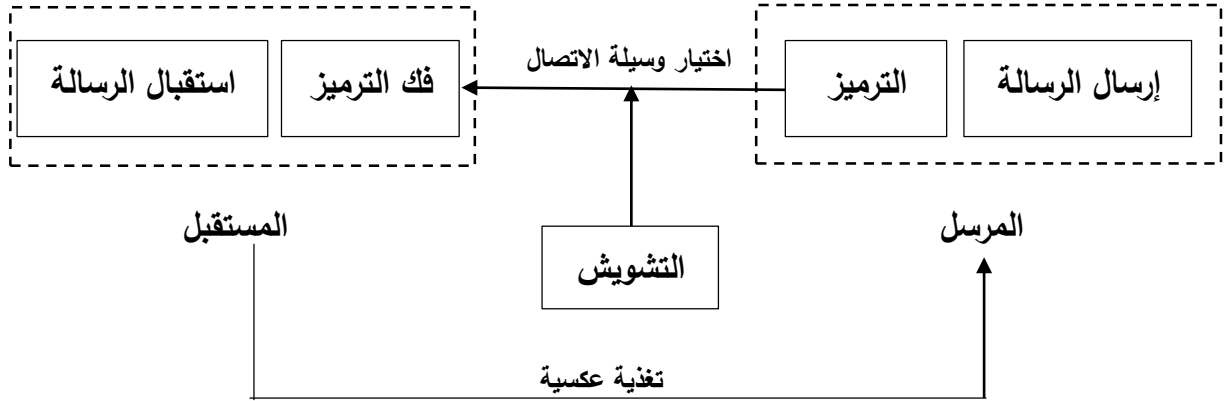
1. توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها.
2. توصيل المعلومات والتقارير عن العمليات اليومية.
3. إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.
4. التعبير عن آراء المرؤوسين وأفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
6. وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفهمها.
7. وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين.

8. يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب والرصين دون تأخير خصوصاً في مواجهة المشاكل.

عناصر عملية الاتصال

لأي عملية اتصال يجب أن تتم بكفاءة هناك مكونات لها يجب أن تكتمل وهي:

المرسل - ترميز عملية الاتصال - الرسالة - اختيار وسيلة الاتصال - المستقبل - تحليل رموز الرسالة - التغذية العكسية - التشويش (الشاويش، 2013م، ص 569).



شكل (2.1): توضيح عملية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الشاويش، 2013م، ص 569)

شروط الاتصال الفعال

1. معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير.
2. الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
3. يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة.
4. ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
5. يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً مما يساعد في تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.

وسائل الاتصال

تعددت وسائل الاتصال وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال وكان منها بحسب ما ورد في العلق (2008م، ص300) الآتي:

المقابلات الخاصة -الاجتماعات الخاصة-الاجتماعات العامة-المؤتمرات-المكالمات الهاتفية واللاسلكية والسلكية-المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة) -التقرير السنوي للموظفين-الخطابات البريدية المباشرة-الملصقات الجدارية-النشرات الدورية-النشرات الخاصة-الصورة والأفلام السينمائية.

الاتصال وتفويض السلطة

إن عملية الاتصال تتأثر وتتوثر في ذات الوقت بعامل تفويض السلطة. فإذا كان التطبيق الإداري قائماً على أساس تفويض السلطة بدرجة كبيرة واعتناق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، فإن ذلك سيؤثر على الاتصالات بالسرعة والفاعلية. والعكس في حالة تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية إذ تصبح بطيئة وغير فعالة بل معرقله للجهود. وبنفس المعيار تؤثر الاتصالات -بتحفظ- في تفويض السلطة. فكلما كانت وسائل الاتصال واضحة وفعالة، شجع ذلك على اتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات وشجع على تنمية المرؤوسين (مديرو المستقبل) بتفويض السلطات الكافية، وهذا يصاحبه تشجيع لهم على قبول المسؤولية والارتقاء إلى مستواها. وندخل التحفظ على تأثير الاتصالات في درجة تفويض السلطة لأن النموذج الإداري يلعب دوراً كبيراً في هذا الشأن. فرغم تعدد وسائل وطرق الاتصال ووضوحها وفعاليتها، قد يحجم القائد الإداري عن تفويض سلطاته ويركزها كلها في يده، وبالتالي ينتقل ويتغلغل هذا النموذج في كافة المستويات الإدارية الأدنى (العلق، 2008م، ص301).

4. تقييم الأداء وتقييمه

عملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للتوظيفه وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل. فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبيان الإدارة

والمرووسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم (القحطاني، 2008، ص162).

مفهوم تقييم الأداء وتقويمه

"الأداء" يعني السلوك (علي، 2013، ص288) أو الأداء نتاج معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (الشريف، 2013، ص50)، ويقصد بتقييم الأداء عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً (عليان، 2007، ص160).

ويبين كلادة (2011، ص75) مفهوم تقييم الأداء بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. أما تقويم الأداء فإنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كمًا ونوعًا والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجتها (علي، 2013، ص288).

أسس التقييم الفعال

إن التقييم الفعال للأداء لا بد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها (القحطاني، 2008، ص162):

1. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
2. يجب توضيح أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض.
3. توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرووسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرووسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات المرووسين لرؤسائهم.
4. إدراك الرؤساء والمرووسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وضرورة إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير الموضوعية وتحقيق التنمية.
5. توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر. وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرووسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم.

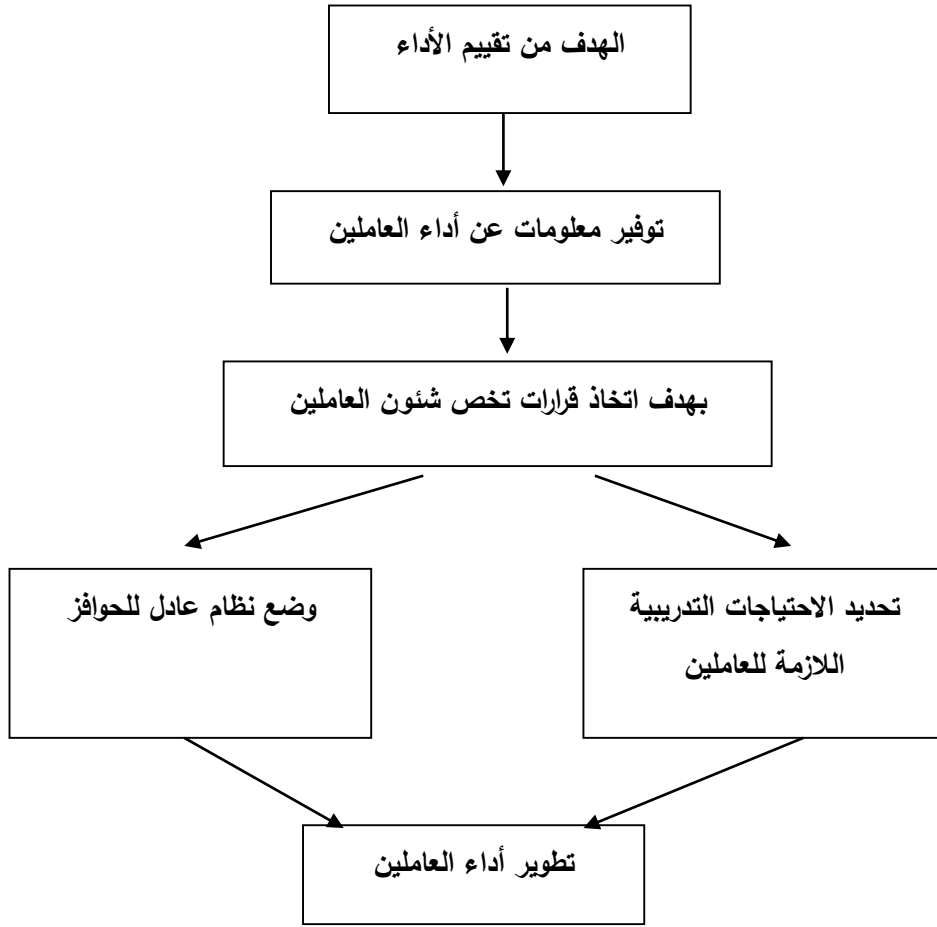
6. المشاركة في عملية التقييم، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة كما سيرد فيما بعد.

أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تحسين وتطوير أدائهم ورفع الإنتاجية ولتحقيق الأهداف المرسومة من خلال (الضباغ ودره، 2008م، ص 259) و(الشاويش، 2013م، ص 545):

1. يزود تقييم الأداء متخذي القرار في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرض أم لا.
2. يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.
3. يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
4. يساهم التقويم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين.
5. يعتبر وسيلة مساعدة للإدارة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.
6. يساهم في معرفة الإمكانيات والقدرات الكافية والمتاحة لدى العاملين لشغل وظائف أعلى أو وظائف قيادية في المستقبل.
7. يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

ولخصت الباحثة الشريف (2013م، ص 59) الشكل التالي لتوضيح أهداف تقييم الأداء:



شكل (2.2): الهدف من عملية التقييم

المصدر: (الشريف، 2013م، ص 59)

فوائد تقييم الأداء

تقييم عملية الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات الإدارة العامة نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها بحسب (زويلف، 2003م، ص 192):

1. الروح المعنوية

عند شعور العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة.

2. إشعار العاملين بمسئولياتهم

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبًا موضوعيًا لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

4. الرقابة على الرؤساء

إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

5. تقييم سياسات الاختيار والتدريب

إن عملية تقييم الأداء هي الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، وأيضًا تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

المبحث الثاني

الريادة

2.3.1. مقدمة

الكثير من المؤسسات تبحث عن ممارسات جيدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادية إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز الموقع التنافسي، فالفكرة الأساسية في مجال الريادة هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة.

من الطبيعي الإشارة إلى أن الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية، وقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية (القاسم، 2013م، ص17)، وقد برز مصطلح الريادة "Entrepreneurship" قبل أكثر من مائتي عام (Peter, 2002, p 26)، واستخدم مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب، وتميز عقد الثمانينات بيزوغ الريادة الإدارية والسبب في هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي (جواد، 2000، ص463). أما اليوم فقد أصبح مفهوم الريادة يشير إلى الأعمال التي يبدعها أشخاص يمتلكون صفات ومشاعر ريادية تقود إلى ابتكار أعمال ومشروعات تسهم في تحقيق التنمية وتقديم خدمات متميزة (المعاني، عريقات، الصالح، جرادات، 2011م، ص287).

فبعض الأعمال تحتاج إلى نمط خاص من المؤسسين والمدراء يسمون بالرواد، وإن الرائد يتمتع بمواصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين، إذ يعرف الريادي بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة أو القدرة لتحويل خبرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. (العبيدي والجراح، 2014م، ص165)

2.3.2. مفهوم الريادة

وتشير المعاجم والقواميس إلى أن الأصل الفرنسي لكلمة الريادة مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين تعنيان "Under Takes" والتي يقصد بهما في اللغة العربية تعهد الشيء أو رده وطلبه (القحطاني، 2012م، ص231). والتعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادة في الآونة الأخيرة متعددة واختلفت من باحث لباحث وتتنوع في الفكر الإداري، وبشكل عام فإن مصطلح الريادة يعنى الإجراءات الإبداعية جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل إيجاد المشروع الريادي (حجازي وآخرون، 2010م، ص23).

ويختلف مفهوم الريادة تبعاً لمحددات عدة، يتعلق البعض منها بالثقافة، والبعض الآخر بالمجتمع أو الاقتصاد، وما يرتبط بها من صفات تميز أفراد المجتمع. فلا يزال تعريف الريادة سؤالاً مطروحاً في القراءات المختلفة، والتعاريف تعتمد بالغالb على البعدين الاجتماعي والاقتصادي، اللذين يتلوان بحسب المجتمع أو الظروف المحيطة بالمجتمع (ماس، 2007م، ص5).

ويقول النجار والعلي (2006م، ص7) بأن مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، لذا فإننا يمكن أن ننظر إلى المفهوم ببعض المرونة عند التعامل معه، إذ يكون في الدول المتطورة مرتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملاً جديداً، يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأنه رياديًا.

ويبين جدول رقم (2.2) بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم الريادة وصولاً إلى تحديد التعرف الأنسب للدراسة.

جدول (2.2): يبين آراء الكتاب/الباحثين بالنسبة لمفهوم الريادة

الباحث/الكاتب	التعريف
(النجار والعلي، 2006م، ص6)	<ul style="list-style-type: none"> الريادة هي العملية التي يقوم من خلالها فرد، أو مجموعة من الأفراد باستخدام جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد. الريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمؤسسة وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة.
Histrich في (حجازي وآخرون، 2010م، ص26)	<ul style="list-style-type: none"> الريادة بأنها اجراءات إيجاد شئ مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك، مع افتراض المخاطرة المصاحبة لذلك سواء كانت مالية أم اجتماعية أم نفسية، والحصول على المكتسبات سواء كانت مالية أو تحقيق الرضا الفردي.
(الأغا، 2009م، ص4)	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على خلق وبناء الأشياء أي المبادرة والبناء والعمل لإنجاز بناء المشروع وموهبة الاحساس بالفرصة حيث لا يراها الآخريين .
(حجازي وآخرون، 2010م، ص26)	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة الاجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء مميز يحقق رغبات الزبائن ويحقق قيمة مضافة، تضاف الى الخدمة أو الطريقة أو الاجراءات أو المنتج.

الباحث/الكاتب	التعريف
(خضيرات، 2011م).	<ul style="list-style-type: none"> • الريادة هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية التي تستند على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتي تربط قراراتها بمستوى معين من المخاطر وعدم التأكد. • الريادة هي إحدى مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
(الحسيني، 2006م، ص45)	<ul style="list-style-type: none"> • الريادة هي عملية إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد .
(Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • هي عملية اجتماعية تعتمد من خلالها الأفراد أو الجماعات على خلق قيمة من خلال الجمع بين الموارد لاستغلال فرص السوق .
(Driessen, Zwart, 2007)	<p>يمكن تعريف الريادة بأنها البحث عن الفرص واستثمارها عن طريق امتلاك وتشغيل شركة خاصة أو العمل ضمن شركة كبيرة بما يحقق قيمة جديدة للأفراد والمجتمع.</p>
(الساكنة، 2008م، ص17)	<p>أوضح (Druid) مفهوم الريادة وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع. أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء أكانت البضائع جديدة أم قديمة.</p>
(European Communities, 2003) (Commission of the)	<ul style="list-style-type: none"> • هي عملية انشاء وتطوير لنشاط اقتصادي عن طريق المزج بين المخاطرة والابداع مع الإدارة السليمة ضمن منظمة جديدة أو قائمة فعلياً.
(Nadim,) (Richard, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • الريادي هو الشخص الذي يبحث عن خلق قيمة من خلال إنشاء أو توسيع النشاط الاقتصادي من خلال تحديد واستغلال منتجات أو عمليات أو أسواق جديدة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ويستنتج الباحث من الجدول السابق بأن الريادة لها متطلبات عدة أهمها:

1. إنشاء قيمة جديدة.
2. تقبل المخاطرة المحسوبة.
3. إدارة سليمة للموارد المادية والبشرية.
4. المبادرة نحو الابداع والتطوير.

ويُعرف الباحث الخصائص الريادية إجرائياً: هي القدرات والسمات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها الموظفون الإداريون في الجامعات الفلسطينية، بحيث تمكنهم من إدارة أعمالهم بنجاح وأداء الواجبات الموكلة إليهم رغم ما يعترضها من عقبات ومخاطر بروح طيبة مثابرة.

وأخيراً يمكن القول بأن الريادة هي التفرد، فالريادة بشكل رئيس تعتمد على الاختلاف والتنوع، والتوافقات الجديدة، والطرق الجديدة. وليس على النماذج والعادات المتبعة، إذ تستطيع من خلال الريادة الوصول إلى تأمين خدمات ومنتجات، وطرق فريدة لعمل الأشياء، فهي ليست النسخ المطابق، أو اتباع ما يفعله الآخرون، إنه عمل شيء جديد وفريد. (النجار والعلي، 2006م، ص6).

إن الريادي يسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الأعمال التي يتبناها ويباشرها، إذ أن الريادي يملك طرقاً جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات المجتمع المختلفة. لذا فإن الريادي هو من يأخذ روح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملاً جديداً، يضيف من خلاله قيمة.

ويتضمن مفهوم الريادي نوع من السلوك بحسب النجار والعلي (2006م، ص9) يشمل:

1. أخذ روح المبادرة والتحرك.

2. قبول المخاطرة والفشل.

3. تنظيم وإعادة تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية.

وأضاف عليها خضيرات (2011م):

1. الفرد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها.

2. الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤيا الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.

وأكد الرحيم (2014م، ص60) في دراسته على أن مفهوم الريادة أحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية. لذلك، ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة، فقد نشأ مفهوم الريادة، اعتماداً على الأساليب والنظريات المستعارة من العلوم الأخرى. وحتى ينمو مجال الريادة ويحقق المكانة المرجوة له كمجال مستقل من مجالات العلوم الإدارية، ينبغي أن يتمتع بالأساليب والنظريات الخاصة به، الأمر الذي لم يحدث حتى الآن والجدول (2.3) يوضح المجالات العلمية المختلفة التي أثرت في مجال الريادة.

جدول (2.3) : الريادة من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

مجالات التخصص	مستوى التحليل	التركيز (الاهتمام)	أمثلة لأسئلة المثارة
علم النفس	الفرد	الريادي	<ul style="list-style-type: none"> • ما السمات المميزة للريادي؟ • من الفرد الذي يصلح كريادي؟ • ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال الريادة؟
السلوك التنظيمي	الفرد/ الشركة	الريادة	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تنشأ المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل المؤثرة على هذه المشروعات؟ • كيف يؤثر الريادي في الآخرين؟
إدارة الأعمال	الشركة	المشروعات	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة؟ • كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟
نظرية البيئة المؤسسية	العلاقات السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة	شبكة العلاقات	كيف يستخدم الريادي شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟
نظرية مجتمع الشركات	الصناعة	العمليات التطويرية لمجتمع الشركات	<ul style="list-style-type: none"> • ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟ • ما الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟
علم الاجتماع	المجتمع	النظام الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟ • ما الدور الذي يلعبه الريادي؟ • ما الدور الذي تؤديه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟
علم دراسة الإنسان الاجتماعي	المجتمع	النظام الثقافي	<ul style="list-style-type: none"> • ما دور الريادي في المجتمع؟ • كيف يتم تناقل المعارف/ المعلومات/ الريادة في المجتمع؟
علم الاقتصاد	المجتمع	النظام الاقتصادي	ماذا يحدث في السوق عندما يقوم الريادي بوظيفته.

المصدر: (الرحيم، 2014م، ص 60)

ويلاحظ الباحث من الجدول السابق كيفية اختلاف الرؤية لمفهوم الريادة بحسب العلم أو الجهة، وهذا يدل على مدى اتساع هذا المفهوم ومناسبته إلى أكثر من مكان.

2.3.3. أهمية الريادة

تتبع أهمية الريادة للمنظمات بحسب ما كتبت (European Communities, 2003) (Commission of

1. تساهم الريادة في خلق فرص للعمل والنمو.
2. تعتبر الريادة أمر حاسم في تعزيز القدرة التنافسية.
3. تساهم الريادة في إشباع الحاجات المجتمعية.
4. تساهم الريادة في إطلاق الامكانيات الشخصية.

2.3.4. أهداف الريادة

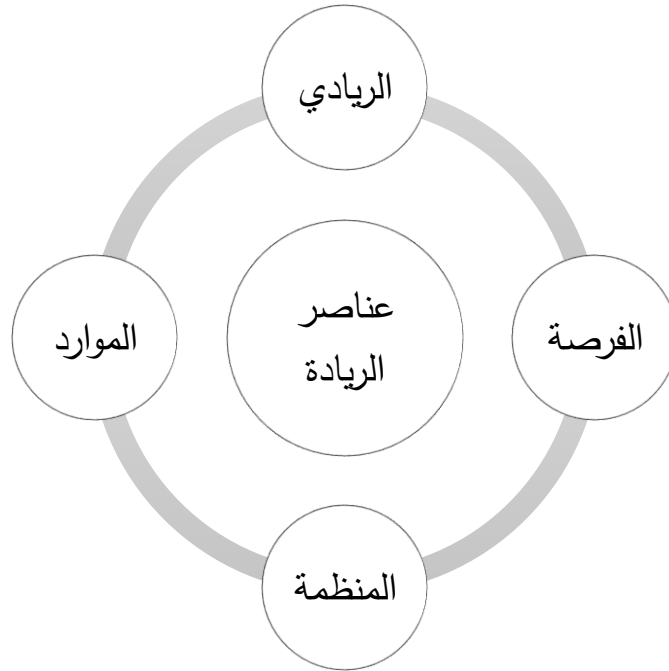
إن للريادة جملة من أهداف تسعى كل الشركات الصناعية والخدماتية إلى تحقيقها لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ونذكر هنا أبرزها بحسب (العبيدي والجراح، 2014م، ص166) و(الحدراوي، 2013م، ص96):

1. تحسين الوضع الحالي للشركة حالياً ومستقبلاً.
2. التوظيف الذاتي حيث توفر للريادي مزيد من فرص العمل التي ترضي وتتاسب القوى العاملة.
3. زيادة الدخل والنمو الاقتصادي.
4. التشجيع على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير.
5. السعي إلى إنتاج المزيد من السلع مع خلق أسواق جديدة.
6. التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاج.
7. التقليل من هجرة الخبراء بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.
8. تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
9. إقامة المشروعات الجديدة أو استقلال المشروعات الجديدة، أو الوحدات داخل المنظمات.
10. تشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم.
11. إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي.

2.3.5. عناصر الريادة

يقول حجازي وآخرون (2010م، ص49) بأن المدخل المعاصر لعناصر الريادة يركز على التفاعل بين أربعة عناصر رئيسية وهم:

1. الريادي: هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة، ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.
2. الفرصة: هي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.
3. المنظمة: هي الإطار الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والموارد والأشخاص.
4. الموارد: وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.



شكل (2.3): عناصر الريادة

المصدر: (حجازي وآخرون، 2010م، ص49)

2.3.6. الخصائص الريادية

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها، وهنا لابد من التوضيح والاشارة الى أن موضوع الخصائص لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية

التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح، بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها (حسين، 2013م، ص76).

فالريادي شخص غير تقليدي وهذا الشخص يتمتع بمجموعة كبيرة ومميزة من الخصائص تجعله يعمل بكفاءة تامة، إذ يتطلع الرواد إلى إن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً، ولكن يعتمد هذا كله على مدى توفر خصائص معينة تساعد في ذلك العمل (العبيدي والجراح، 2014م، ص171).

من الجدير بالإشارة أن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغير أما على وفق سنوات العمر للإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر على الافتراضات المسلم بها. فأراء العلماء اختلفت حول الأسس التي من الممكن أن تبني عليها الريادة فالبعض اعتبرها أسس وراثية والبعض الآخر اعتبرها مكتسبة من البيئة المحيطة والتي تتيح الفرصة لظهور الريادي وإبراز مواهبه وقدراته (عمر، 2001م، ص329).

بضوء ما تقدم وما تتطلبه الضرورة النظرية نعرض بعض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالسمات او الخصائص الريادية:

اعتبر النجار والعلي (2006م، ص10) أن أهم تلك الخصائص هي:

1. الاستعداد والميل نحو المخاطرة:

يعتقد البعض بأن الرياديين هم الناس الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً، هو رجل ريادي حيث يحمل هذا المشروع، والعمل نوعاً من المخاطرة، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدء المشروع، أو تشغيله، وتتضخم هذه المخاطرة، وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، ونلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

إن أهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر هو الشجاعة والمخاطرة، ولكن المخاطرة غير المغامرة، حيث تقوم الأولى على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المغامرة على الحظ، والمصادفة، إنها لعبة التحدي والإثارة، وممتعة العمل من أجل النجاح.

2. الرغبة في النجاح

يعرف الرياديون أهدافهم جيداً، ويعملون بمتابعة لتحقيق تلك الأهداف، إنهم منظمون فسيولوجياً على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم. فالنجاح في عالم الأعمال ليس سهلاً وليس مستحيلاً، فالسهولة والصعوبة أمور نسبية تتوقف بدرجة كبيرة على إرادتنا، لأنك يمكن أن تقوم بكل ما هو مطلوب منك على أكمل وجه، ويبقى النجاح صورة بلا إطار، وبالمقابل قد تحقق نجاحاً باهراً في عملك، فهناك معوقات قد تواجهك في كل الأحوال، ولكن يمكنك القفز فوق حواجزها إذا ما ثابتت على النجاح، وذلك بالتشبث بهويتك، وألا يغرنك النجاح.

3. الثقة بالنفس

إن الناس الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع الرياديون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً، وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، إذ أظهرت أغلب الدراسات أن الرياديين يملكون الثقة بالنفس، وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة، وتصنيفها، والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين، وإن ميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الناس عادة لا تحد من قدرة رجال الأعمال على الحركة وحريتهم في السيطرة على الأمور، وذلك لأنهم لا يخافون ارتكاب الأخطاء، فهم يعلمون أن الخطأ جزء من ضريبة العمل الحر والإدارة المستقلة، وإن حصل الخطأ فلا يكون مضطراً لإخفائه، وبدلاً من ذلك سيعمل على الإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع.

4. الاندفاع للعمل

عادة ما يظهر الرياديون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق. إذ يشكل الرواد في المؤسسات مجالاً حيويًا لروح المبادرة في مجال الإبداع، والنواة التي تبدأ منها الأفكار.

5. الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة

إن من يعمل ساعات طويلة، ومن يسهر لا بد أن يمتلك إرادة قوية تمكنه من ذلك، ومن يلاحظهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل، ولا يقدمون إجازات مرضية، أثناء عملهم لأنهم يرون النشاط في العمل، والابتعاد عنه هو المرض بعينه.

6. الالتزام

يمكن لكل إنسان أن ينجح في المؤسسة بشرط ألا يتراجع، وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، وتؤكد الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مدى الالتزام ومستوى نجاح العمل، لأن بقاء ونمو الأعمال لا يبنى فقط على بعض الخصائص مثل الوضوح، والتنظيم، والتخطيط الجيد، بل أن نموها يتغذى أساساً من قدرتنا على الابتكار، والتضحية، والالتزام.

7. التفاؤل

يمتلك الرواد خاصية التفاؤلية، فهم غير متشائمين، إنهم متفائلون أكثر من غيرهم. صحيح أن الناس قد يفشلون في تحقيق شيء ما، أو في مرحلة ما من مراحل الحياة، وهذا أمر لا يمكن تفاديه، ولكننا يجب أن نتعلم من ذلك الفشل، حيث نعتبر حلقة في سلسلة النجاح، إذ أن التفاؤل يمكن أن يساعد على النجاح.

8. منهجي ونظمي

إن الرياديين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد، وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي، ومدركين في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة، وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية قد لا يملكها الآخرون، ولا نرى المدير مثاليًا باحثًا عن الكمال، فالمشكلات هي جزء من حياته، ولا بد له من التعايش معها. فوجود المشاكل في العمل لا يعني أنك مدير غير فعال، بل هي دليل على أنك تكافح، وأن الصراع من أجل النجاح مستمر.

9. الإبداع والابتكار

يوجد اختلاف بين الإبداع والابتكار، حيث أنه واحد يقود إلى الآخر. الإبداع يحدث بدايةً بفكرة لمنتج أو عملية جديدة بينما المحاولة الأولى لصنعها ندخل في حيز الابتكار. حيث أن الإبداع توليد قيمة جديدة بينما الابتكار تحويل تلك القيمة إلى منتج أو خدمة جديدة يتم تقديمها للزبون. أحياناً إضافة تحسينات إلى منتج أو خدمة قائمة تسمى إبداعاً، لكن أفضل طريقة لوصف الإبداع هو إلغاء القيمة القديمة واستبدالها بقيمة جديدة (Serkan,2009,p5).

وتعددت الخصائص الريادية بحسب الكتاب ونسرد بعضها كما يلي:

جدول (2.4): الخصائص المطلوب توافرها في الريادي بحسب الكتاب/الباحثين

Serkan,2009,p6	(Van der Kuip, Verheul	(Dingee, Brian, Leonard ,1995)	(Driessen, Zwart, 2007)	(Daft, 2010)	(Dunn,2010)	Reuilink,2012	Tajeddini&Mueller,2012	Zellweger & Sieger,2012	(Vegard,2014)	جواد (2000)	القطاني (2012م)	
		*		*								مستوى طاقة عالي
	*		*	*	*					*		الحاجة الى الانجاز
		*		*					*	*		الثقة بالنفس
		*										التعلم من الفشل
*	*		*	*	*							التحكم الذاتي
										*		الطموح العالي
				*								الالتزام
*	*	*	*		*	*	*	*	*		*	تحمل المخاطر
	*		*		*	*	*	*		*		حب الاستقلالية
*	*				*	*	*	*	*		*	الابداع والابتكار
						*	*	*		*		التنافسية

Serkan,2009,p6	(Van der Kuip, Verheul	(Dingee, Brian, Leonard ,1995)	(Driessen, Zwart, 2007)	(Daft, 2010)	(Dunn,2010)	Reulink,2012	Tajeddini&Mueller,2012	Zellweger & Sieger,2012	(Vegard,2014)	جواد (2000)	القحطاني (2012م)	
					*							التفاوض
	*				*	*	*	*	*			المبادرة والاستباقية
	*				*						*	استثمار الفرص
	*		*		*					*		الاصرار والمثابرة والتضحية
			*	*	*							تحمل الغموض
			*							*		القدرة على التحمل والصبر
									*			التعاون والمهارات الاجتماعية
										*	*	الرؤية المستقبلية
*										*		تحديد الأهداف
											*	المرونة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ويلاحظ الباحث من الجدول السابق أن أكثر الخصائص الريادية تكررًا بين الكتاب والباحثين هي تحمل المخاطر وحب الاستقلالية والابداع والابتكار والحاجة الى الإنجاز والمبادرة.

بناء على ما تقدم فإن الخصائص الريادية تمثل المطلب الأول والأخير للنهوض بواقع الأعمال على شتى المستويات كونها مركز الإشعاع وسفينة النجاة، مما يعنى ضرورة العمل على بنائها والإفادة من حركتها وجعلها الإدارة الفاعلة في ميدان الأعمال (نجيب وآخرون، 2011م، ص16).

2.3.7. الموظف الريادي

تكمن أهميته في الأداء الريادي من حيث أفكاره وثقته بنفسه بوجود خصائص له تميزه عن غيره من الموظفين ويعتبر الشخص الجديد الذي يقدم منتجات جديدة ولا يفوت فرص السوق. (النجار، والعلي، 2006م)، وذكر Adair في (القرنة، 2014م، ص19) فإن هنالك خصائص تجعل الموظف مبدعاً أو مفكراً وهي: قبول التحدي، تعريف المشكلة بشكل صحيح، افتراض عدم وجود إجراءات أو نظريات صحيحة بشكل مطلق، والتفكير كيف يمكن أن تتصرف منظمة مماثلة لحل هذه المشكلة. يمكن تحويل الابتكارات إلى أن تكون ناجحة إذا تم دعمها من الإدارة العليا، وينبغي أن يكون فريق مبتكر من الموظفين الرئيسيين في المنظمة التي تخلق نواه من الابتكارات مما يدعم ثقافة مبتكرة للمنظمة وتطبيق الابتكار مع الموظفين الآخرين من أجل تعليمهم، وللحصول على ابتكارات الموظفين الرياديين داخل المنظمة يجب توافر عدة شروط لكي يتمكنوا من التعبير عنها بحسب Hana في (القرنة، 2014م، ص20):

- الاستخدام الفعال لإمكانات العاملين في مجال المعرفة عن طريق التحقق العملي من أفكارهم لتحفيز الأفكار الفردية والتحفيز على الثقة بالقيادة للخروج مع الجديد في أفكارهم.
- دعم مديري المجموعات والمتخصصين لخلق بيئة داخلية وخارجية من أجل توليد أفكار جيدة.

2.3.8. خطوات الانطلاق نحو الريادة

عرض (نجيب وآخرون، 2011م، ص16) مجموعة من الآليات الواجب توخيها لتأمين الاستثمار الأفضل للانطلاق باتجاه الريادة وذلك من خلال الآتي:

1. الاهتمام بالبناء الأخلاقي لدى الأفراد قبل البناء المهاري وبالذات في مجتمعاتنا، لأن هذا البناء متى ما أحسن تشييده بشكل متماسك وأساس راسخ عندئذ لا يمكن خرقه وبالتالي سيكون الأساس لأية بناءات أخرى، فنحن نريد أن نقول إن البناء الأخلاقي هو القائد والمرشد للبناء المهاري.

2. ضرورة تفهم القيادات الإدارية لحاجات الأفراد واكتشاف رغباتهم وعدم الأداة الفاعلة من دون النظر إليهم كآلات يستلزم إجبارها والعمل على اتخاذ أشد العقوبات.
3. العمل على تحجيم حالات عدم التأكد لدى الأفراد وجعلها في حدود الدنيا في ظل تهيئة المعلومات وعلى نحو يمهد السبيل للاطلاع على كافة مجريات العمل تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.
4. التأكيد على الوعي البيئي والسعي إلى محاولة الانفتاح على المستجدات والسعي إلى مسايرتها وعدها ضمن المتطلبات الأساسية للتوجيهات الريادية.
5. الاستفادة من التجارب الريادية العالمية في هذا المضمار وعلى نحو يحفز القيادات الإدارية ويحدو بها إلى بناء التطلعات ومن ثم الولوج نحو الانفتاح بل الانسداد إلى المؤازرة والبحث، انطلاقاً من أن الريادة تتطلب استحضار خصائص وبناء مقومات مثلما تستلزم توجيهات وبما يفضي إلى رسم معالم ومدركات، فالعقلية الريادية مدبرة ومنفتحة وقابلة لتحمل المخاطر وساعية لاقتناص الفرص وتحدي الصعاب.

المبحث الثالث الجامعات الفلسطينية

2.3.1. نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها

ينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهضة الأمم وتقدمها، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورفقيها، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام الشامل وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية.

وتضم الجامعات النخبة من رجال العلم الذين يعملون من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي، وللجامعات دور محوري وأساسي في التقدم العظيم الذي تحقق في جميع مجالات المعرفة، وعلى الحضارة المعاصرة، وإن نجاح الجامعات في هذه المهمة يتطلب تهيئة الظروف والإمكانيات بكل أنواعها، وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد بشرية ومادية، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات العلمية، وتطوير الأنظمة الإدارية الفعالة.

كما تعد الجامعة من أهم بيئات التفاعل الاجتماعي للطلبة، حيث تلعب دوراً أساسياً في تشكيل شخصياتهم وتحديد مستقبلهم.

ولذلك نرى أن الشعب العربي الفلسطيني هو الشعب العربي الوحيد الذي لم يحصل على استقلاله الوطني، وفلسطين هي الدولة العربية الوحيدة التي تأخرت فيها بناء الجامعات إلى الربع الأخير من القرن العشرين، ولذلك تعتبر الجامعات الفلسطينية فتية وفق المعايير الدولية، فلم يمر على إنشاء أقدمها سوى أربعين عاماً فيما أقيمت أحدثها -جامعة الاسراء- في عام 2013م (الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016م)، وبالتالي كان هذا هو أحد الأسباب التي جعلت من الشعب الفلسطيني أكثر الشعوب العربية شغفاً بالتعليم وتحصيله، ولذلك أدرك الفلسطينيون مبكراً أهمية الجامعات العلمية في حياتهم، ومن أجل وطنهم ومستقبل أبنائهم حاولوا إنشاء وتأسيس جامعة في فلسطين تهتم بأبنائهم وتمنحهم فرصة التعليم، إلا أن أحداث عام 1922م زمن الانتداب البريطاني لم تكتب لهم النجاح. (الحسنات، 2011م، ص64).

2.3.2. الاشراف على الجامعات الفلسطينية

بحسب هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة (موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م) تقسم الجامعات الفلسطينية من حيث الاشراف الأكاديمي والاداري والتمويل إلى ثلاث أقسام:

1. جامعات عامة: وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري مثل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة.
2. جامعات حكومية: وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي متمثلة بـجامعة الأقصى بغزة.
3. جامعات خاصة: وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة مثل: جامعة غزة وجامعة فلسطين.

2.3.3. الجامعات الفلسطينية محل الدراسة

وفيما يلي نستعرض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة التي هي محل الدراسة الحالية:

1. الجامعة الإسلامية

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة . وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980 افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986 قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005، وافتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006 افتتحت كلية الطب (موقع الجامعة الإسلامية، 2016م). وقد بلغ عدد طلبة الجامعة الإسلامية في مختلف التخصصات لعام 2016م (19184) طالب وطالبة (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016م).

2. جامعة الأزهر

جاءت جامعة الأزهر - غزة مؤسسةً للتعليم العالي لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان القرار بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى

غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير .

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب والعلوم الإنسانية، تبعتها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. وتبعها إنشاء العديد من الكليات في سنوات مختلفة منها كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية طب فلسطين، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان، وفي العام 2009 م تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتنتقل من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشريعة (موقع جامعة الأزهر، 2016م)، وقد بلغ عدد طلبة جامعة الأزهر في مختلف التخصصات لعام 2016م (12669) طالب وطالبة (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016م).

3. جامعة الأقصى

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة. لقد كانت بداية نشأتها في عام 1955م عندما كانت معهداً للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام 1991م وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام 2001م.

تهدف الجامعة إلى إعداد الإنسان المزود بالمعرفة والمهارات والقيم النبيلة، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات والتعليم الجامعي والبحث العلمي وتنمية خدمة المجتمع. وأصبحت عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية واتحاد جامعات العالم الإسلامي وعضواً في اتحاد جامعات الأورو متوسطة واتحاد جامعات الفرانكفونية وعضواً في مجلس التعليم العالي الفلسطيني.

ساهمت الجامعة وعلى مر مراحل تطورها واتساعها في تهيئة الطلبة ليكونوا مواطنين فاعلين في مجتمعهم، قادرين على تحمل مسؤولياتهم تجاه دينهم ووطنهم، إضافة إلى تقوية صلتهم بمجتمعهم وتنمية روح التعاون فيما بينهم. وقد نهجت الجامعة نهجاً إسلامياً حيث غرست في طلابها الصبغة

الإسلامية التي تعطي تصورها عن الإسلام الحنيف بصورته الوسطية المعتدلة الذي يحترم كافة الثقافات والحضارات.

وتضم الجامعة حالياً تسع كليات هي: كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الإعلام، كلية الفنون الجميلة، كلية العلوم الإدارية، كلية التربية الرياضية، كلية العلوم الطبية (موقع جامعة الأقصى، 2016م)، وقد بلغ عدد طلبة جامعة الأقصى في مختلف التخصصات لعام 2016م (19509) طالب وطالبة (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016م).

4. جامعة القدس المفتوحة

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقةً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي. وافتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان في أواخر العام 1985 بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد ركز العمل خلال الفترة بين 1985-1991 على إعداد الخطط الدراسية والكليات واعتماد التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة، الكتب الطلابية والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية. بدأت في عام 1991، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الطلبة وبدأ العدد بالازدياد سنوياً. كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاضم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الصهيوني عام 1987م. ومع ذلك، فقد استمرت أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت، وكوكب معرفة يضيء أرجاء الوطن والأمة (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016م)، وقد بلغ عدد طلبة جامعة القدس المفتوحة في مختلف التخصصات لعام 2016م (12088) طالب وطالبة (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016م).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1. مقدمة

يهدف هذا الفصل لاستعراض الدراسات السابقة في مجالي الإدارة بالاستثناء والخصائص الريادية للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد وجد الباحث ندرة شديدة من الدراسات التي تناولت جانب الإدارة بالاستثناء سواء العربية أو الأجنبية، في حين وجد عدد من الدراسات التي تناولت جانب الخصائص الريادية عربية وأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات لم يجد أي منها قد تتطرق إلى موضوع الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية، وبعد اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، فقد قام الباحث بتصنيفها إلى محورين وهما:

1. دراسات تتعلق بالإدارة بالاستثناء.

2. دراسات تتعلق بالخصائص الريادية.

وسيتناول الباحث الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل محور وسيرتب الدراسات طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وقد بلغ عدد هذه الدراسات (30) دراسة عربية وأجنبية وهي على النحو التالي:

3.2. المحور الأول: دراسات تناولت الإدارة بالاستثناء

سيعرض في هذا المحور الدراسات التي تناولت الإدارة بالاستثناء والتي استفاد منها الباحث خلال كتابته هذه الدراسة، وقد بلغ عددها (12) دراسة عربية وأجنبية وسيعرضها الباحث من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (العايدي، 2015م) والتي بعنوان " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع

المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية وأبعادها (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من مؤسسات تأهيل المعاقين الأهلية المحلية في قطاع غزة والبالغ عددهم (17) جمعية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها. وكان عدد الاستبانات الموزعة (119) استبانة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (81.24%).

وأوصت الدراسة أن يعمل القادة دوماً على إرشاد وتوجيه التابعين نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم. والوقوف على متطلباتهم واحتياجاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم دوماً ليضمن سلامة سير العمل وفق الخطط واللوائح الموضوعة.

2. دراسة (الجمعي، 2014م) والتي بعنوان " أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى

مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية النسبية. ولجمع البيانات استخدمت أداتان: الأولى هي استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5x) لقياس مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لأنماط القيادة الثلاثة، والثانية هي استبانة رضا المعلمات عن العمل.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء- إيجابية" من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً.

3. دراسة (شين، 2014م) والتي بعنوان " تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة. وكانت أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، بالإضافة إلى أبعاد القيادة التبادلية وهي ثلاثة أبعاد، هي (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، بينما كانت أبعاد تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية والمهارات التنظيمية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى توفر سلوك الإدارة بالاستثناء النشطة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطاً، وله تأثير على تنمية المهارات في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة وتعزيز مهاراتها.

4. دراسة (الرفاعي، 2013م) والتي بعنوان "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية. وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، وجاء " بعد المكافأة المشروطة". وفي الرتبة الأخيرة جاء " بعد الإدارة بالاستثناء (إيجابية)".

وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تتعلق بماهية القيادتين التحويلية والتبادلية وأبعادهما وأهميتها في العمل الإداري التربوي، وبماهية تمكين المعلمين ومجالاته وأهميته، للارتقاء بمستوى ممارستهم لهذه المتغيرات.

5. دراسة (محمد، 2012) والتي بعنوان " دور الادارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء ودورها في القيادة الريادية. وتناولت الدراسة الإدارة بالاستثناء كمتغير رئيسي بأبعادها (تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تفويض السلطة، ادارة الوقت، تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات)، وبناء القيادات الريادية كمتغير تابع بأبعادها (الابداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، الاستباقية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين في جمع المعلومات الاستبانة والمقابلة. وكانت عينة الدراسة متمثلة في بعض المعامل الانتاجية المسجلة في هيئة الاستثمار لمحافظة السليمانية، واعتمد الباحث على (101) شخص من المدراء ومعاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات في المعامل المبحوثة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء وبناء القيادات الريادية، ووجود تأثير معنوي بين الإدارة بالاستثناء وبناء القيادات الريادية.

وأوصت الدراسة بربط الإدارة بالاستثناء مع المجالات الأخرى في الإدارة والقيادة مثل القيادة التحويلية والتبادلية، والاهتمام بعمليات تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الادارية.

6. دراسة (المطيري، 2011م) والتي بعنوان "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد اشتمل مجتمع دراسة على جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية. وكان عدد مجتمع الدراسة (500) مديرًا، وقام الباحث باختيار عينة قصدية بلغ عددها (120) مديرًا، وذلك لتوزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استرداد (105) استبانات صالحة للتحليل.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

وأوصت الدراسة باستثمار الشركات للإدارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. وأن تركز الشركات على تطوير قدرات الأفراد والإداريين في تصحيح أية انحرافات في أعمالهم قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

7. دراسة (الضمور، 2009م) والتي بعنوان "أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بأبعادها المختلفة (الإدارة بالاستثناء، المكافأة الموقفية، التأثير المثالي، اهتمام القائد بمرؤوسيه، الدافعية الإلهامية، الاستنارة الفكرية) في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وتم تطبيق الدراسة على (266) مديراً يعملون في ثلاث مستويات إدارية في المستشفيات الأردنية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه لم يظهر أي تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها بالاستثناء على إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد.

وأوصت الدراسة لتبني البرامج التدريبية اللازمة لتشجيع ودعم مهارات القيادة والتفكير الناقد.

8. دراسة (مرعي، 2008م) والتي بعنوان "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية. وكانت أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء بنوعها النشطة والساكنة)، أما بالنسبة لأداء الموارد البشرية فتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (السلوك الإبداعي الفردي، المواظبة على الدوام، العلاقات مع الآخرين، الدقة والجودة في إنجاز المهام). واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من (17) شركة، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا والبالغ عددهم (500)، وتم استرداد (393) استبانة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الإدارة بالاستثناء النشطة تؤثر إيجاباً على أداء الموارد البشرية. وأوصت الباحثة بتزويد القادة البرامج التدريبية اللازمة لتطويرهم.

9. دراسة (Alshammari,2014) والتي بعنوان "قيادة التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في السعودية"

هدفت هذه الدراسة هو دراسة أسلوب القيادة التمريضية لدى مدراء التمريض في مستشفيات منطقة حائل في المملكة العربية السعودية حيث أنّها تقيّم التجانس بين أسلوب القيادة مع بعض الأبعاد التنظيمية لدى المؤسسة مثل (فعالية القيادة، استعداد الموظفين لبذل جهد إضافي، والرضا الوظيفي).

أجريت الدراسة في خمسة مستشفيات عامة في منطقة حائل في السعودية . واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. عينة الدراسة تكونت من (33) مدير في قسم التمريض و(315) موظف.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء النشطة حظي بموافقة قليلة جداً بنسبة (41.2%). ويوجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء النشطة وتحقيق الرضا الوظيفي والاستعداد لبذل جهد إضافي في العمل. بينما لا يوجد علاقة بين الإدارة بالاستثناء وكفاءة القيادة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Malin,2015) والتي بعنوان " تعزيز السلامة في المنظمات- دور الممارسات القيادية والإدارية "

Promoting safety in organizations- The role of leadership and managerial practices

هدفت هذه الرسالة إلى المساهمة في زيادة فهم كيف يمكن أن تؤثر ممارسات القيادة والإدارة على السلامة في المنظمات. في هذه الدراسة تم اختبار ثلاثة أنماط في القيادة لتحديد أهميتها النسبية لنتائج السلامة المختلفة، والعثور على أسلوب القيادة الأنسب على وجه التحديد للمساهمة أكثر في سلامة الموظفين. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة على موقع الانترنت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وكانت عينة الدراسة تتكون (345) موظف من موظفي المصانع في السويد.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية كان الأكثر فعالية لسلوكيات السلامة فقط إذا كان التركيز على السلامة كهدف أساسي . بينما أبدى أسلوب القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء النشطة) تأثير سلبي على السلامة في مكان العمل .

2. دراسة (Richard,2014) والتي بعنوان "دراسة القيادة بين القيادة والرضا الوظيفي لدى موظفي السجون النيجيرية"

Examining The Leadership Between Leadership and Job Satisfaction Among Nigerian Prison Officers.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيادة (التحويلية والتبادلية)، وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي السجون في نيجيريا وذلك لتحديد أسلوب القيادة الأمثل، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبيان القيادة متعددة العوامل ومقياس الرضا الوظيفي العالمي كأداة لجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة. وتم اجراء الدراسة على عينة عددها (160) شخص إلا أن (115) شخص فقط من استجابوا لمتطلبات الدراسة وقاموا بتعبئة الاستبيان. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن متغير الإدارة بالاستثناء النشطة ذو علاقة طردية موجبة مع الرضا الوظيفي.

3. دراسة (Solomon,2013) والتي بعنوان "العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي "

Relationship between leadership and officers job satisfaction

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، وتأثيرها على السلامة العامة في نيجيريا. استخدمت الدراسة مقياس الرضا الوظيفي العالمي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبيان القيادة متعددة العوامل حيث تم جمع بيانات من (141) شخص ممن يعملون في مهنة الشرطة في ولاية الدلتا، أسابا في نيجيريا. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تأثير السمات المثالية في القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للطلاب، ولم يتم تسجيل أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري، والإدارة بالاستثناء بجانبها، والاعتبارات الفردية والدوافع الداخلية كمتغيرات في أسلوب القيادة التبادلية وبين الرضا الوظيفي .

3.3. المحور الثاني: دراسات تناولت الخصائص الريادية

سيعرض في هذا المحور الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية والتي استفاد منها الباحث خلال كتابته هذه الدراسة وقد بلغ عددها (18) وسيعرضها الباحث من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (فارس، 2016م) والتي بعنوان "العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية بأبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية، الابداع، المخاطرة) لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، وذلك على المدراء في البنوك التجارية. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة. واشتملت عينة الدراسة على (164) من المدراء العاملين في البنوك التجارية، ووزعت الاستبانة بطريقة الحصر الشامل.

وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي. وكانت نسبة توفر الخصائص الريادية (77.15%).

وأوصت الدراسة ضرورة تنمية السمات والخصائص الريادية عند المدراء العاملين في البنوك التجارية بمحافظات غزة لما له من أثر في نجاح أو فشل الاستراتيجية التي يتخذونها.

2. دراسة (شبير، 2016م) والتي بعنوان "المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من طلبة كل من الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخان يونس وكلية فلسطين التقنية بدير البلح، حيث تم توزيع (450) استبانة بطريقة عشوائية، وتم استرداد (388) استبانة.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي

يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة على الترتيب التالي (اتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض، القيادة، العمل ضمن فريق، التخطيط، الاتصال والتواصل، إدارة الوقت).

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة، والعمل على تضمين المهارات الناعمة في المناهج الدراسية من قبل متخذي القرار.

3. دراسة (الناصري، 2016م) والتي بعنوان "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية-بحث ميداني في وزارة النفط- شركة المشاريع النفطية"

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى إمكانية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي شملت (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة، وإيجاد رقابة تنظيمية متوازنة) في الريادة بأبعادها وهي (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، والاستقلالية). وكان مجتمع البحث مكون من (مدير هيئة، مدير قسم، مدير مشروع) وبلغ عددهم (74) فرداً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة كانت علاقة إيجابية وذات دلالة معنوية، مما يشير إلى دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة في الشركة المبحوثة.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع روح الإبداع لدى العاملين بوضع معايير تأخذ بنظر الاعتبار الأعمال الإبداعية لهم في ترقية المناصب العليا.

4. دراسة (على، 2016م) والتي بعنوان "دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة-دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة وتم التطبيق على قطاع الصناعات الصوفية في بغداد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) شخص في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في الشركة (مديري الأقسام، ومديري الشعب، ومديري الوحدات، ومدراء المكاتب).

ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الريادة في الشركة وصل إلى درجة موافقة كبيرة بنسبة (75.6%)، وكذلك وجود علاقات ارتباط موجبة قوية بين متغير السلوك الإبداعي وبين تحقيق

ريادة المنظمات الحديثة، كذلك وجود أثر معنوي لمتغير السلوك الإبداعي على تحقيق ريادة الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارات بالاهتمام بالمبدعين وتبني أفكارهم ومقترحاتهم وتطوير قدراتهم في الشركة لتحقيق الريادة والتميز بين الشركات المحلية والعالمية المنافسة مع مقترحات أخرى تعد مهمة بالنسبة لإدارات الشركات التي تهدف لتحقيق الريادة في مجال عملها.

5. دراسة (أبو قرن، 2015م) والتي بعنوان "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الإسلامية والأزهر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية ومركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من طلبة التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والبالغ عددهم (160) طالب وطالبة.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود دور متوسط للخصائص الريادية (الإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية) على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود دور قليل للمجالات المذكورة أعلاه على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر.

وأوصت الدراسة بأن يقوم إدارة التعليم المستمر بجامعة الأزهر على تطوير مركز التعليم المستمر والارتقاء بمستوى ريادة الأعمال، وضرورة مساهمة التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية بشكل أفضل وأكبر في دعم مشاريع البحث والتطوير لدعم الابتكار والإبداع وتوفير البيئة والبنية التحتية المادية والمعلوماتية الداعمة، والعمل على جلب التمويل والتدريب على ريادة الأعمال والخدمات الاستشارية في التسويق والمجالات الأخرى، في كلا الجامعتين.

6. دراسة (البلعوي، 2015م) والتي بعنوان " أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية بأبعادها (الحاجة للإنجاز، الحاجة للاستقلالية، الإيمان الذاتي، المخاطرة، الإبداع) لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواته في جمع المعلومات هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (78) مفردة بأسلوب الحصر الشامل.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية وبين النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغزة، ووجود علاقة تأثير بين ابعاد الخصائص الريادية (إلا في بعد الاستقلالية) على النمو في هذه الشركات، وأن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات تكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة هي (82.6%) من وجهة نظر الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المدراء في تلك الشركات على إتمام المهام المنوطة بهم من خلال وضع سياسات تحفيزية للمبدعين في العمل.

7. دراسة (كامل، 2015م) والتي بعنوان " أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد أبعاد استراتيجية التسويق المستدام (التسويق الابتكاري، تسويق الإحساس بالرسالة، التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، والتسويق الاجتماعي)، وتم التعبير عن التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الاستقلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية، وتحمل المخاطر). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواته في جمع المعلومات هي الاستبانة. وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (60) مديراً يمثلون (الإدارة العليا والوسطى).

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية التسويق المستدام بأبعادها في الشركة المبحوثة لأنها من الاستراتيجيات الحديثة للتسويق والتي تسعى إلى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية.

8. دراسة (صيهود، 2015م) والتي بعنوان "أثر الأيدولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأيدولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواته في جمع المعلومات هي الاستبانة. وقد جمعت البيانات من عينة تتكون من (74) مديراً على مستوى شركة آسيا سيل للاتصالات.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثيراً ذا دلالة معنوية للأيدولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية في شركة آسيا سيل.

وأوصت الدراسة بضرورة محاكاة الشركات العالمية ورسم السيناريوهات في مواجهة المستقبل من خلال تحديد الاحتياجات لكي توضع ضمن البرامج التدريبية لتهيئة بيئة مشابهة إلى حد كبير البيئة الحقيقية.

9. دراسة (رمضان، 2013م) والتي بعنوان "عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن عناصر البيئة الخارجية المحفزة والمعيقة لطلاب الجامعات السورية للشروع بأعمال ريادة وتحليل العلاقة الإحصائية بينها وبين النية الريادية، واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة جمع بيانات رئيسية. وبلغت عينة الدراسة (375) طالب وطالبة من خمس جامعات سورية.

ومن أبرز نتائج الدراسة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الخارجية وبين النية الريادية لدى طلاب الجامعات السورية.

وأوصت الدراسة ببعض الإجراءات التي من الممكن ان تسهم في تطوير مجال الريادة في سوريا.

10. دراسة (السلطاني، 2013م) والتي بعنوان "التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الخصائص التي تميز منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، خصائص الاستراتيجية، خصائص العملية، خصائص التكنولوجيا، خصائص القيادة، خصائص الأفراد، خصائص الثقافة، خصائص التوجه الخارجي) في التوجه الريادي لتلك المنظمات والكشف عن مستوى ممارسة الجامعة لسلوك التوجه الريادي في ضوء الأبعاد (الابداع وتقبل المخاطرة والاستباقية). واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة جمع بيانات رئيسية.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية ذات دلالة إحصائية بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي لكليات الجامعة، وكذلك وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لخصائص منظمات الأداء العالي على التوجه الريادي لكليات الجامعة.

وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية خصائص منظمات الأداء العالي التي تميزت بها الجامعة في تحقيق نتائج الأداء المتميز.

11. دراسة (العطوي، 2012م) والتي بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في قيادة منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال البشري، مرونة سوقية، مرونة إنتاجية) في قيادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (توجه المبادرة، انتهاز الفرص، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد). واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة جمع بيانات رئيسية. وشملت عينة البحث مديري الشركات في قطاع صنع المواد الإنشائية، إذ وزعت (36) استبانة واسترجعت (31) استبانة كاملة، أي نسبة استرجاع (89%).

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود أثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الاستراتيجية وهما مرونة رأس المال البشري والمرونة الإنتاجية في قيادة منظمات الأعمال، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة السوقية في الريادة.

وأوصت الدراسة بضرورة معرفة مديري الشركات للسوق وخصائصه المختلفة وأن يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة، والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركة.

12. دراسة (ناصر والعمرى، 2011م) والتي بعنوان " قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية- دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق "

هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة (التحكم الذاتي، مستوى عالي من الطاقة، الحاجة إلى الانجاز، تحمل الغموض، الوعي بمرور الوقت، الثقة بالنفس) لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق. واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة جمع بيانات رئيسية. وزعت الاستبانة على عينة طبقية مكونة من (115) طالباً وطالبة من برنامجي الماجستير والدكتوراه للعام الدراسي (2009-2010).

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق وبين الأعمال الريادية.

وأوصت الدراسة بضرورة حث طلبة الدراسات العليا في الاعمال على سلوك العمل الريادي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Kushoka,2014) والتي بعنوان "تأثير الإطار المؤسسي والتوجه الشخصي على السلوك الريادي لدى الطلبة في تنزانيا"

Influence of Institutional Setting and Personal Attitude on Entrepreneurial Behavior among Students

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الأطر المؤسسية والموقف الشخصي في التأثير على الطالبات من حملة البكالوريوس في بدء الأعمال التجارية في تنزانيا. واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد بلغت عينة الدراسة (188) طالبة.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطر المؤسسية والموقف الشخصي والنية الريادية، وأن الأطر المؤسسية والموقف الشخصي لها تأثير على الطلبة في توجهاتهم الريادية.

2. دراسة (Neneh,2014) والتي بعنوان "تقييم النوايا الريادية بين طلاب الجامعات في الكاميرون؟"

"An Assessment of Entrepreneurial Intention among University Students in Cameroon"

هدفت الدراسة إلى دراسة المحددات والسمات التي يجب أن يمتلكها الشخص حتى تتوفر لديه النية للقيادة والريادة، وهل يوجد علاقة بين هذه الصفات والعوامل الأخرى المحيطة في الشخص مثل مستوى التعليم، ووضع الأسرة، والبيئة الجغرافية وغيرها.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد تعبئة الاستبانة حول السمات والمحددات والمعوقات للريادة من قبل الطلاب كمحور أساسي. وكان مجتمع وعينة الدراسة (600) طالب ينتمون إلى جامعتين من جامعات الكاميرون.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية للبيئة التعليمية المحيطة على توجيه الطلاب لريادة الأعمال.

وأوصت الدراسة بضرورة التطرق إلى نقاط الضعف في النظام التعليمي باستفاضة والعمل على إيجاد الحلول والبدائل، والعمل على إنشاء الحاضنات للرياديين.

3. دراسة (Kume, et. al,2013) والتي بعنوان "خصائص ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في ألبانيا"

Entrepreneurial Characteristics Amongst University Students in Albania

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الميل نحو ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في السنة الجامعية الأخيرة في مجال الأعمال التجارية في ألبانيا، وتبحث في العلاقة بين الرغبة في العمل وبين وجود خلفية تجارية من طرف الأسرة لدى الطلبة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الطلبة والبالغ عددهم (519) من ثلاث جامعات ألبانية.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك مستوى اهتمام نسبي في ريادة الأعمال بين الطلبة في ألبانيا. كما بينت الدراسة أن التعرض لتعليم ريادة الأعمال له تأثير إيجابي على اتجاهات الطلبة نحو العمل في مجال ريادة الأعمال.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الألبانية بإدخال أفكار التنمية المستدامة لتعليم ريادة الأعمال مع إعادة توجيه أهداف التعليم من حيث المحتوى ومنهجية التعليم الريادي.

4. دراسة (Keat, Meyer,2011) والتي بعنوان "الميل نحو ريادة الأعمال بين طلاب الجامعات: دراسة ميدانية لطلاب الجامعة الماليزية"

Inclination towards entrepreneurship among university students: An empirical study of Malaysian university students

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تعليم ريادة الأعمال والميل نحو ريادة الأعمال ومدى تأثير الخصائص الديموغرافية والخلفية والعائلية في إدارة الأعمال على ميل طلاب الجامعة نحو الريادة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير لدور الجامعة ومنهج تعليم ريادة الاعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالإضافة للجنس والخبرة ومهنة الام.

وأوصت الدراسة بخلق بيئة الأعمال الريادية اللازمة لتعزيز الريادة لدى الطلبة.

5. دراسة (HILL,2011) والتي بعنوان "أثر تعليم ريادة الاعمال: دراسة استكشافية على خريجي ماجستير إدارة الأعمال في إيرلندا"

The impact of entrepreneurship education- an exploratory study of MBA graduates in Ireland

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تعليم ريادة الاعمال على المدى الطويل على خريجي MBA في ايرلندا، واكتشاف ما إذا كان هناك علاقة بين تعرض الخريجين لتعليم ريادة الاعمال وبين السلوك الريادي للخريجين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات.

ومن أبرز نتائج الدراسة أنه ليس هناك ما يشير إلى وجود علاقة بين التعليم الريادي والسلوك الريادي للخريجين.

وأوصت الدراسة على ضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حول أثر التعليم الريادي.

6. دراسة (Zain, et. Al,2010) والتي بعنوان "النوايا الريادية بين الطلبة الماليزيين"

Entrepreneurship Intention Among Malaysian Business Students.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة السمات الشخصية والعوامل البيئية التي تؤثر في النوايا الريادية لدى طلبة كلية الاعمال بمختلف تخصصاتها في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية. وتبحث هذه الدراسة ما إذا كان الطلبة لديهم نية نحو ريادة الاعمال. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وكانت عينة الدراسة (288) طالب وطالبة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة.

ومن أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية والعوامل البيئية على النوايا الريادية للطلبة.

وأوصت الدراسة بأن يلعب الأكاديميون دور أكبر في تشجيع الطلبة ليصبحوا ريادي أعمال من خلال توفير المزيد من الوعي حول أهمية ريادة الأعمال.

3.4. التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول متغيرات الدراسة، يمكننا أن نستنتج أن كل الدراسات قد تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء والخصائص الريادية كل منها على حد، حتى أن الدراسات المتعلقة بمتغير الإدارة بالاستثناء لا توجد الا دراسة واحدة تأخذ به كمتغير عام أما بقية الدراسات كان هو جزء من متغيرات القيادة. وعلى حد علم الباحث بعد اطلاعه وبحثه في المكتبات العربية والأجنبية ظهر أنه لا توجد دراسة تربط الإدارة بالاستثناء بموضوع تنمية الخصائص الريادية في الجامعات وتعتبر هذه الدراسة الأولى في ربطها بين المتغيرين. ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح لنا ما يلي:

1. معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مفهوم الإدارة بالاستثناء وما لها من دور مهم وفعال في المنظمة.
2. معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحليل البيانات.
3. معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وبعض الدراسات اعتمدت على المقابلة الشخصية.
4. تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة كلاً حسب البيئة التي تمت الدراسة فيها، واختلفت أحجام العينات حسب الفئة المستهدفة من الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

هنالك مجموعة من الفوائد التي حصل عليها الباحث عن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

1. التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية.
2. ساعدت الدراسات السابقة على إثراء الجانب النظري والإطار الفكري للدراسة الحالية.
3. أسهمت الدراسات السابقة أيضاً في تكوين تصور واضح عن موضوع (الإدارة بالاستثناء) وموضوع (الخصائص الريادية) بأبعادهما ومتغيراتها المختلفة.
4. الاستفادة من منهجية الدراسات وتسلسل فقراتها وصياغة منهجية الدراسة الحالية.
5. المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
6. تحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.
7. تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
2. اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.
3. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (محمد، 2012م) في 3 أبعاد من أبعاد الإدارة بالاستثناء.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في فرضياتها التي قامت عليها.
3. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة الدراسة حيث اختارت الدراسة قطاع الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية ذات منظور أكاديمي واستراتيجي حديث المحتوى الفكري، وذلك لقلّة الاتجاهات البحثية العربية حول موضوع الإدارة بالاستثناء ولدورها الهام في مواكبة الأحداث والتطورات السريعة، وعليه يمكن تلخيص إسهامات هذه الدراسة وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة بالتالي:

1. أظهرت الدراسة الحالية الإسهامات الفكرية الحديثة في مجالي الإدارة بالاستثناء والخصائص الريادية.
2. تميزت الدراسة الحالية بإطار نظري يحتوي على مفهومي الإدارة بالاستثناء والخصائص الريادية، حيث تم تناول هذين المفهومين بشكل واضح مما يساعد الباحثين فيما بعد بالرجوع إليه والاستفادة منه بشكل كبير.
3. حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات العربية والأجنبية والتي تساعد على الترابط المنطقي بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.
4. تميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات على المستوى المحلي من حيث انها تناولت قطاع الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث انها تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء كموضوع مستقل له أبعاده الخاصة، وربطه بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

الفصل الرابع المنهجية والإجراءات

4.1. مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بناء على الأدبيات السابقة لمتغيرات الدراسة.

4.3. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهم (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم الإجمالي (1079) موظف إداري، والجدول رقم (4.1) يوضح ذلك. كما يبين الملحق (3) أعداد الموظفين في الجامعات المذكورة بحسب دائرة شئون الموظفين في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى، فيما تم الحصول على أعداد الموظفين الإداريين لجامعة القدس المفتوحة من الدليل السنوي الإحصائي 2016م لوزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بسبب تعذر الحصول عليها من دائرة شئون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة.

وترجع أسباب اختيار هذه الجامعات إلى ما يلي:

1. أكبر الجامعات من حيث عدد الموظفين الإداريين.
2. أكبر الجامعات من حيث عدد الطلاب والطالبات.
3. أقدم الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (4.5) : مجتمع الدراسة - عدد الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية

إجمالي عدد الموظفين الإداريين	الإجمالي	أنثى	ذكر	المسمى الوظيفي	اسم الجامعة
440	19	0	19	مدير دائرة	الجامعة الإسلامية
	8	1	7	مساعد مدير	
	28	4	24	رئيس قسم إداري	
	385	47	338	موظف إداري	
212	29	2	27	مدير دائرة	جامعة الأزهر
	8	0	8	مساعد مدير	
	23	4	19	رئيس قسم إداري	
	152	12	140	موظف إداري	
200	20	5	15	مدير دائرة	جامعة الأقصى
	2	1	1	مساعد مدير	
	37	17	20	رئيس قسم إداري	
	141	37	104	موظف إداري	
227	227	26	201	عدد الإداريين الكلي	جامعة القدس المفتوحة
1079	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة				

المصدر (دائرة شئون الموظفين في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى لعام 2016م، والدليل السنوي 2016م الإحصائي لوزارة التربية والتعليم العالي بغزة)

4.4. عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية

قام الباحث بتطبيق إدارة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (40) موظف، تم اختيارها عشوائياً من الجامعات المبحوثة، وذلك لفحص الصدق والثبات لهذه الأداة، وبعد التحليل لم يكن هناك تعديل في الأداة، وتم إدخال هذه العينة ضمن التحليل النهائي لصدقها وثباتها.

العينة الفعلية

قام الباحث باختيار عينة من الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات المذكورة من مجتمع الدراسة وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب متغير الجامعة، وقد بلغ حجم العينة (283) مفردة، بنسبة (26.2%) من مجتمع الدراسة. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1079$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 1079}{1079 + 384 - 1} \cong 283$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 283 مفردة.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة حسب الوزن النسبي لكل جامعة من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (254) استبانة بنسبة 89.7%، وتعتبر هذه النسبة ممتازة لإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة. ويوضح الجدول رقم (4.2) عدد الاستبانات الموزعة وكذلك عدد الاستبانات المستردة.

جدول (4.6) : عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد حسب كل جامعة

م	اسم الجامعة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
1	الجامعة الإسلامية	115	107	93%
2	جامعة الأزهر	56	52	92.8%
3	جامعة الأقصى	53	52	98.1%
4	جامعة القدس المفتوحة	59	43	72.8%
	المجموع	283	254	89.7%

4.5. أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، حيث تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مقياس الإدارة بالاستثناء، ويتكون من 28 فقرة، موزع على 4 مجالات:

المجال الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: تفويض السلطة، ويتكون من (7) فقرات.

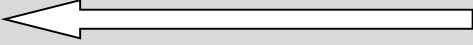
المجال الثالث: الاتصال الفعال، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: تقييم الأداء وتقويمه، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مقياس تنمية الخصائص الريادية، ويتكون من 15 فقرة.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.7): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

4.6. خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لدراسة " مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. مراجعة الأهداف والفرضيات والمتغيرات وأسئلة الدراسة.
2. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
4. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
5. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
7. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
8. تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة.
9. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

4.7. صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م، ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق من وجهة نظر آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، ص107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصصين في مجال إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

- الاتساق الداخلي لمقياس ممارسة الإدارة بالاستثناء

جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد السلطات والمسؤوليات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي تتحدد بموجبه السلطة والصلاحيات الممنوحة بوضوح تام.	.776	*0.000
2.	تتناسب المسؤوليات مع مقدار السلطة الممنوحة لكل موظف.	.860	*0.000
3.	يملك الموظفون الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم.	.834	*0.000
4.	يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين في الجامعة.	.831	*0.000
5.	يوجد دليل تنظيمي في الجامعة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.	.806	*0.000
6.	يرحب جميع الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم أثناء عملهم في الجامعة.	.773	*0.000
7.	يتوفر لدى الموظفين الحرية في المشاركة لاتخاذ القرارات حول ما يجب عمله في الجامعة.	.741	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد السلطات والمسؤوليات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون (Sig)	القيمة الاحتمالية
1.	ينح تفويض السلطة الفرصة للموظفين بالابتكار والمبادرة.	.646	*0.000
2.	تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري وذلك لوجود تفويض السلطة.	.753	*0.000
3.	يقوي تفويض السلطة العلاقات الإنسانية بين الموظفين من خلال زرع الثقة.	.872	*0.000
4.	يتم إشباع الحاجات النفسية لدى الموظفين عن طريق التفويض.	.751	*0.000
5.	يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة.	.735	*0.000
6.	يعزز التفويض اللامركزية في اتخاذ القرارات.	.702	*0.000
7.	يساهم تفويض السلطة في إعداد قيادات المستقبل.	.796	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال الفعال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون (Sig)	القيمة الاحتمالية
1.	تساهم آليات ووسائل الاتصال الموجودة في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.	.879	*0.000
2.	أهداف وسياسة الجامعة واضحة لجميع الموظفين لوجود أدوات اتصال فعالة.	.892	*0.000
3.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسهل التواصل بين المستويات التنظيمية أفقياً ورأسياً.	.873	*0.000
4.	تتوفر وسائل لعمل تغذية راجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة.	.865	*0.000
5.	يحقق الاتصال التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في الجامعة.	.800	*0.000
6.	تساعد قنوات الاتصال في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	.807	*0.000
7.	توفر الجامعة وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء الموظفين.	.832	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال الفعال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء وتقويمه " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.802	يشارك الموظفون في وضع معايير تقييم الأداء.
2.	*0.000	.778	يجرى إعلام الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم أدائهم السنوي.
3.	*0.000	.898	تستعمل الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
4.	*0.000	.898	تتم المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين حول نتائج أداء مهامهم بشكل مستمر.
5.	*0.000	.719	يقتنع الموظفون بأن تقييم الأداء وجد لتطوير أدائهم وليس أداة للكشف عن أخطائهم.
6.	*0.000	.889	تتعدد وسائل تقييم أداء الموظفين داخل الجامعة.
7.	*0.000	.878	تتوفر إجراءات فاعلة للتعاطي مع الانحرافات التي قد كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء وتقويمه " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمقياس تنمية الخصائص الريادية

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنمية الخصائص الريادية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 < \alpha$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.12):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنمية الخصائص الريادية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتميز عزيمتي بالقوة فأنا أصر على مواجهة العقبات.	.669	*0.000
2.	أثق بنفسي وبقدراتي وأعتمد على نفسي في عملي.	.675	*0.000
3.	أسعى نحو اكتشاف واستثمار الفرص الجديدة في عملي.	.598	*0.000
4.	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	.538	*0.000
5.	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأنجزه.	.797	*0.000
6.	تشجعني الجامعة على تجربة أساليب جديدة في العمل.	.844	*0.000
7.	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	.778	*0.000
8.	أضع أهداف واضحة ومحددة للنجاح في عملي.	.747	*0.000
9.	لدى القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.	.595	*0.000
10.	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	.729	*0.000
11.	أعمل على بناء علاقات طيبة مع زملاء العمل.	.444	*0.002
12.	تقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين.	.740	*0.000
13.	تشجعني ثقافة الجامعة على التفكير بشكل مستقل.	.687	*0.000
14.	أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج.	.618	*0.000
15.	أستطيع حل المشكلات التي تصاحب عملي.	.709	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يبين جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13) : معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.892	تحديد السلطات والمسؤوليات.
*0.000	.885	تفويض السلطة.
*0.000	.911	الاتصال الفعال.
*0.000	.922	تقييم الأداء وتقويمه.
*0.000	.968	الإدارة بالاستثناء.
*0.000	.823	تنمية الخصائص الريادية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.8. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010م، ص97)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.14) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.952	0.905	7	تحديد السلطات والمسؤوليات.
0.932	0.869	7	تفويض السلطة.
0.965	0.932	7	الاتصال الفعال.
0.963	0.928	7	تقييم الأداء وتقويمه.
0.983	0.967	28	الإدارة بالاستثناء.
0.956	0.914	15	تنمية الخصائص الريادية.
0.984	0.968	43	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.869، 0.967) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.968). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.932، 0.983) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.984) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.9. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.15) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.781	0.657	تحديد السلطات والمسؤوليات.
0.481	0.840	تفويض السلطة.
0.460	0.853	الاتصال الفعال.
0.564	0.788	تقييم الأداء وتقويمه.
0.860	0.603	الإدارة بالاستثناء.
0.488	0.835	تنمية الخصائص الريادية.
0.679	0.719	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1. مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، المسمة الوظيفي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
83.5%	212	ذكر
16.5%	42	أنثى
100.0	254	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 83.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما 16.5% إناث. وتدلل هذه النتيجة إلى أن غالبية الموظفين الإداريين في الجامعات على اختلاف مسمياتهم الوظيفية هم من الذكور ونسبة قليلة من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني الذي هو جزء من المجتمع العربي الذي يتصف بأنه ذو أغلبية ذكورية في القوى العاملة نتيجة العادات والتقاليد التي توجب على الرجل أن يقوم بالوظيفة وأنه المسؤول عن الإنفاق. وتفضل الجامعات الذكور على الإناث في الوظائف نتيجة لطبيعة تلك الوظائف التي تناسب الذكور أكثر من الإناث. وهذا يتفق مع ما ورد في نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني نسبة الذكور في سوق العمل الفلسطيني تصل إلى (71.5%) بينما تصل نسبة الإناث إلى (19.5%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015 م، ص38).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخصري، 2015م)، و(شاهين، 2010م) و(ديبة، 2015م).

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.2) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 عام	62	24.4%
30-أقل من 40 عام	123	48.4%
40-أقل من 50 عام	48	18.9%
50 عام فأكثر	21	8.3%
المجموع	254	100.0%

يتضح من جدول (5.2) أن نسبة الموظفين الإداريين الذين يقل أعمارهم عن 40 عام والذين يعملون في الجامعات هم بنسبة 72.8%، وهذا يدل على أن عنصر الشباب هو الذي يتحمل العبء الأكبر من تسيير العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى الرغبة الواضحة في الاعتماد على عنصر الشباب في العمل في هذه الجامعات نظراً لما يتمتعون به من حيوية وأفكار إبداعية مبنية على أسس علمية، ولما يتمتع به الشباب من القدرة على البحث عن التطوير والتحسين المستمر في جودة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (ديبة، 2015م)، و(الخصري، 2015م).

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
أقل من دبلوم	1	0.4%
دبلوم	54	21.3%
بكالوريوس	139	54.7%
دراسات عليا	60	23.6%
المجموع	254	100.0%

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 0.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من دبلوم، 21.3% مؤهلهم العلمي دبلوم، 54.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 23.6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. وتدلل هذه النتيجة أن جميع الموظفين الإداريين لديهم مؤهل علمي جامعي

وهذه ظاهرة إيجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في الوظائف الإدارية تتطلب دائماً من يحملون مؤهلات علمية كي يقوموا بواجبات الوظيفة على أكمل وجه. وكانت النسبة الأكبر هي من حملة البكالوريوس بنسبة 54.7%، ومن هذه النتيجة يُستدل إلى أن العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية يتطلب بشكل أساسي الدرجة العلمية الأولى، مما يجعل الموظفين أكثر إدراكاً لأسس سير العملية الإدارية ومدى أهميتها وأكثر نضجاً للعمل على تطويرها وتحسينها، وكذلك يعزز القدرة لديهم على استغلال الموارد المتاحة كما أن هذا الأمر سيرفع من سقف التوقعات من أدائهم القيادي والإداري في مواقعهم الوظيفية. كما يتبين لدينا أن نسبة من يحملون شهادة دراسات عليا هي 23.6%، وهي نسبة جيداً جداً، ويعزو الباحث ذلك بأن الموظفين يسعون دائماً لتحسين أدائهم الوظيفي باكتساب المزيد من العلوم والمهارات الإدارية مما يدفع بهم كذلك للارتقاء في السلم الوظيفي. كما تأتي في المرتبة الثالثة الحاصلين على شهادة الدبلوم بنسبة 21.3% وهي نسبة مقبولة، وذلك لأنه هناك وظائف إدارية (خصوصاً السكرتاريا) يشغلها الحاصلين على درجة الدبلوم. كما نلاحظ بأن نسبة من يمتلك مؤهل علمي أقل من دبلوم 0.4% وهي نسبة تكاد تكون معدومة وذلك لأن الجامعات الفلسطينية يشترط كحد أدنى درجة الدبلوم في التوظيف في المناصب الإدارية.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كل من (ديبة، 2015م)، و(الخضري، 2015م). واختلفت مع (الحو، 2010م)، و(شاهين، 2010م) التي كانت النسبة الأكبر من حملة شهادة الدكتوراه ويعزو الباحث ذلك بأن الباحث أضاف فئة الأكاديميين ضمن دراسته مما عزز نسبة حملة الشهادات العليا.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول (5.4) : توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	107	42.1%
الأزهر	52	20.5%
الأقصى	52	20.5%
القدس المفتوحة	43	16.9%
المجموع	254	100.0%

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 42.1% من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، 20.5% يعملون في جامعة الأزهر وجامعة الأقصى، بينما 16.9% يعملون في جامعة القدس المفتوحة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية هي الأقدم عمراً وبالتالي

الأكبر من حيث عدد الطلبة وكذلك الموظفين الإداريين بين الجامعات لذلك استأثرت بالحصة الأكبر من عينة الدراسة وكانت النسبة الأكبر في استرداد الاستبانات من نصيبها. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبومسامح، 2013م) و(الحو، 2010م)، و(شاهين، 2010م).

5. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.5) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
9.8%	25	مدير دائرة
2.0%	5	نائب/ مساعد مدير
18.1%	46	رئيس قسم
70.1%	178	إداري
100.0%	254	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن النسبة الأكبر 70.1% هم من الموظفين فئة اداري وهذا متوقع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي الإداري الهرمي الذي تتبعه الجامعات الفلسطينية وبالتالي يكثر عدد الوظائف الإدارية في المستويات الدنيا، بينما كلما تدرجنا في المناصب الإدارية لأعلى كلما قل عددها وبالتالي قل عدد موظفيها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ديبة، 2015م).

6. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (5.6) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
19.3%	49	أقل من 5 سنوات
26.0%	66	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
54.7%	139	10 سنوات فأكثر
100.0%	254	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 19.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 26.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 54.7% سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وتدل هذه النتيجة على أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (54.7%) لها في الخدمة الإدارية في الجامعات أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى قدم عمر الجامعات الفلسطينية المبحوثة وبالتالي تمتلك كادر إداري تحمل عبئ تطويرها عبر

سنوات عمرها وهذا يشير إلى أغلبية أفراد الدراسة تمتلك الخبرة والمهارات الإدارية العالية. وكما تشير النتيجة إلى أن هناك كوادر إدارية حديثة في الجامعات الفلسطينية عمرها أقل من 10 سنوات بنسبة (45.3%) ويعزو الباحث ذلك إلى أنه على الرغم من الضائقة المالية التي تعيشها الجامعات الفلسطينية نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة منذ مدة طويلة، إلا أن التوسع واستيعاب موظفين جدد لم يتوقف لأن المسيرة التعليمية والإقبال إلى الجامعات مستمر وكذلك حاجة الجامعات الفلسطينية إلى التطور وفتح أقسام ودوائر إدارية جديدة تنهض بها إلى الريادة. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (ديبة، 2015م)، و (أبومسامح، 2013م)، و (الحلو، 2010م)، و (شاهين، 2010م).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخشري، 2015م) وذلك بسبب أن الجامعات المبحوثة في تلك الدراسة حديثة العهد وبالتالي كانت النسبة الأكبر بحسب سنوات الخبرة 10 سنوات فأقل.

5.3. تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة .

5.4. المحك المعتمد في الحكم

اعتمد الباحث في حكمه وتحليله لمستوى الأداء في كل مجال وكل عبارة من عبارات الاستبانة على المحك المعتمد المبين أدناه وذلك لصلاحيته ومناسبته للدراسة، والجدول (5.7) يوضح ذلك.

جدول (5.7) : المحك المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	الوسط الحسابي
قليلة جداً	20%-36%	1-3.6
قليلة	أكبر من 36% - 52%	3.61-5.2
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	5.21-6.8
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	6.81-8.4
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	8.41-10

المصدر: (Ozen et al., 2012)

5.5. نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: " ما مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟"

- للإجابة على هذا السؤال قمنا بتحليل جميع فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء وتم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
3	*0.000	12.98	73.18	1.62	7.32	تحديد السلطات والمسؤوليات.
1	*0.000	14.23	74.93	1.67	7.49	تفويض السلطة.
2	*0.000	14.49	74.47	1.59	7.45	الاتصال الفعال.
4	*0.000	5.70	66.84	1.91	6.68	تقييم الأداء وتقويمه.
	*0.000	13.10	72.35	1.50	7.24	مقياس الإدارة بالاستثناء

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء يساوي 7.24 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.35%، قيمة الاختبار 13.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء بشكل عام، وتدلل هذه النتيجة على أن المدراء والرؤساء وأصحاب القرار في مجتمع الدراسة ينتهجون مبدأ الإدارة بالاستثناء في حياتهم العملية الوظيفية داخل الجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تمتلك مرونة عالية في الهيكل التنظيمي الخاص بها وبالتالي تتحدد جميع المسؤوليات والواجبات لكل موظف، مما يؤدي إلى التكامل العالي بين المستويات الإدارية المختلفة وبالتالي سهولة الاتصال وسرعته، كما أن هذا يسمح للمدراء والرؤساء والموظفين بمتابعة سير العمل أولاً بأول مما يعمل على تقليل تفاقم المشكلات، وضمان نجاح خطة العمل كما تم الاتفاق عليها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة داخل الجامعات الفلسطينية، كما نلاحظ أن مستويات الموافقة اختلفت من

محور إلى آخر فنجد أكثرها موافقة هو محور "تفويض السلطة" بنسبة (74.93%) ثم "الاتصال الفعال" بنسبة (74.47%) ثم " تحديد السلطات والمسؤوليات " بنسبة (73.18%) ونجد أخرى محور "تقييم الأداء وتقييمه" بنسبة (66.84%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية يسوده الانسجام والتكامل بين الموظفين وبالتالي تتلاشي مخاوف ومعوقات التفويض لدى أصحاب القرار، كما أن حجم العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية كبير وكثير، لذلك نجد أن التفويض يمارس لديهم بشكل قوي وذلك يساهم في إنجاز العمليات الإدارية دون إعاقة أو تأخير. كما تدل هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية يعطوا اهتمام كافي في الالتزام بالمعايير المتفق عليها، كما يعطي مؤشر على اهتمام المدراء بمتابعة أداء موظفيهم تصحيح الانحرافات أولاً بأول، ويتدخل مباشرة عند حدوث الانحراف ولا ينتظر حتى يتفاقم ولا يستطيع السيطرة بعدها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (العايدي، 2015م) حيث كان مستوى الموافقة كبير. ودراسة (المطيري، 2011م) حيث كان مستوى الموافقة كبير جداً في مدى ممارسة دور ممارسة الإدارة بالاستثناء النشطة من وجهة نظر المبحوثين، ويعزو الباحث هذا الاتفاق لتشابه الشريحة المبحوثة في تلك الدراسات من حيث المستوى الوظيفي ومدى الوعي الإداري الذي يملكونه.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى أن مستوى الموافقة متوسط (64%) في مدى ممارسة دور ممارسة الإدارة بالاستثناء النشطة من وجهة نظر المبحوثين. ودراسة (الجمي، 2014م) حيث كان مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء - إيجابية" من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً بنسبة 65.2%. ودراسة (الرفاعي، 2013م) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت " لبعد الإدارة بالاستثناء (إيجابية)". كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين بنسبة 65%. ودراسة (شين، 2014م) مستوى توفر سلوك الإدارة بالاستثناء النشطة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطاً، 59.2%. ودراسة (Alshammari, 2014) التي توصلت إلى ان مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء النشطة حظي بموافقة قليلة جداً بنسبة (41.2%). ويعزو الباحث ذلك لاختلاف بيئة الدراسة الحالية وكذلك اختلاف الشريحة المبحوثة عن بيانات الدراسات المذكورة.

تحليل فقرات مقياس ممارسة الإدارة بالاستثناء

- تحليل فقرات مجال "تحديد السلطات والمسؤوليات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات "تحديد السلطات والمسؤوليات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي تتحدد بموجبه السلطة والصلاحيات الممنوحة بوضوح تام.	7.95	1.96	79.53	15.85	*0.000	1	
2.	تتناسب المسؤوليات مع مقدار السلطة الممنوحة لكل موظف.	7.51	1.91	75.08	12.55	*0.000	2	
3.	يملك الموظفون الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم.	7.42	1.85	74.17	12.18	*0.000	3	
4.	يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين في الجامعة.	7.39	2.08	73.94	10.68	*0.000	4	
5.	يوجد دليل تنظيمي في الجامعة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.	7.21	2.15	72.13	8.99	*0.000	6	
6.	يرحب جميع الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم أثناء عملهم في الجامعة.	7.34	1.97	73.39	10.83	*0.000	5	
7.	يتوفر لدى الموظفين الحرية في المشاركة لاتخاذ القرارات حول ما يجب عمله في الجامعة.	6.41	2.11	64.06	3.06	*0.001	7	
	جميع فقرات المجال معاً	7.32	1.62	73.18	12.98	*0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي تتحدد بموجبه السلطة والصلاحيات الممنوحة بوضوح تام" يساوي 7.95 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.53%، قيمة الاختبار 15.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا يمكن أن تنشأ أو تستمر إلا عبر منظومة إدارية كاملة وأول لبنة في هذه المنظومة هو الهيكل التنظيمي المتوازن والمناسب، لذلك نجد أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة لديها هيكل تنظيمي واضح المعالم بموجبه تتحدد مسؤوليات وصلاحيات كل الدوائر والوحدات الإدارية وبالتالي الموظفين الإداريين داخل تلك الدوائر والوحدات.

واختلفت هذه الفقرة مع دراسة (محمد، 2012م) التي كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف بيئة الدراسة واختلاف طبيعة العمل والهيكل التنظيمي في المعامل عن الجامعات.

■ المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتوفر لدى الموظفين الحرية في المشاركة لاتخاذ القرارات حول ما يجب عمله في الجامعة " يساوي 6.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.06%، قيمة الاختبار 3.06، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه جزء من عينة الدراسة لا تمتلك أحياناً حق المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بسبب أن اتخاذ القرار يقع في المستويات الإدارية العليا.

واختلفت هذه الفقرة مع دراسة (محمد، 2012م) التي كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة قليلة، وذلك لاختلاف بيئة الدراسة حيث أن طبيعة العمل في المعامل تميل إلى عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بل هي نظم تقرر في الإدارة العليا ويتم تعميمها.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.18%، قيمة الاختبار 12.98، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تحديد السلطات والمسؤوليات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه تعتبر الجامعات الفلسطينية من أرقى المؤسسات في قطاع غزة وهي تعتبر منارة العلم للناس، وبالتالي تضم نخبة المجتمع من الأساتذة والأكاديميين الذين نجدهم يساهمون بشكل مؤثر في بناء النظم الإدارية داخل الجامعات، ولذلك نجد تلك الجامعات تمتلك نظام إداري سليم وهيكل تنظيمي مناسب لها تتحدد فيه الصلاحيات

والمسؤوليات لكل مستوى، ويتم تحديد واجبات ومهام كل موظف وفق بطاقة وصف وظيفي، وذلك حتى تؤدي الجامعة رسالتها بأفضل ما يمكن.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى أن درجة الموافقة على متغير "تحديد السلطات والمسؤوليات" كانت متوسطة بحسب وجهة نظر عينة الدراسة. وذلك لاختلاف بيئة الدراسة.

- تحليل فقرات مجال "تفويض السلطة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال "تفويض السلطة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتيح تفويض السلطة الفرصة للموظفين بالابتكار والمبادرة.	7.42	2.01	74.21	11.26	*0.000	5
2.	تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري وذلك لوجود تفويض السلطة.	7.39	1.96	73.94	11.34	*0.000	6
3.	يقوي تفويض السلطة العلاقات الإنسانية بين الموظفين من خلال زرع الثقة.	7.69	2.03	76.93	13.32	*0.000	2
4.	يتم إشباع الحاجات النفسية لدى الموظفين عن طريق التفويض.	7.27	2.15	72.68	9.39	*0.000	7
5.	يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة.	7.44	1.99	74.37	11.53	*0.000	4
6.	يعزز التفويض اللامركزية في اتخاذ القرارات.	7.46	1.96	74.61	11.86	*0.000	3
7.	يساهم تفويض السلطة في إعداد قيادات المستقبل.	7.78	2.01	77.80	14.13	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.49	1.67	74.93	14.23	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يساهم تفويض السلطة في إعداد قيادات المستقبل " يساوي 7.78 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.80%، قيمة الاختبار 14.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك أن التفويض يعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم وبالتالي يشعروهم بتحمل المسؤولية ويعزز من اكتسابهم للمهارات القيادية.
- وافقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى درجة الموافقة على هذه الفقرة كانت كبيرة. حيث أنه يتفق جميع الإداريين أن تفويض السلطة له فوائد كبيرة أهمها تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم إشباع الحاجات النفسية لدى الموظفين عن طريق التفويض " يساوي 7.27 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.68%، قيمة الاختبار 9.39، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتدلل هذه النتيجة على سعادة الموظفين بتفويض المهام لهم مما يشعروهم بتحقيق الذات وإشباع حاجاتهم النفسية.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.49، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.93%، قيمة الاختبار 14.23، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تفويض السلطة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتدلل هذه النتيجة إلى أن هناك نظرة إيجابية من قبل الموظفين الإداريين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي ومستواهم الوظيفي لعمية تفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجتمع الدراسة من المتعلمين والمتقنين، ولا نجد لديهم مانع في تفويض السلطة للمرؤوسين بما يسمح بانتظام سير العملية الإدارية وعدم توقفها. وكذلك كثرة الأعباء الإدارية على المدراء والرؤساء مما يستدعي تفويض بعض الصلاحيات لذلك يحرص المدراء والرؤساء على توزيع المهام والواجبات على المرؤوسين. وهذا بسبب ثقتهم بامتلاك الموظفين الإداريين الخبرة الكافية لقيامهم بالمهام والواجبات المسندة إليهم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) إذ كان متغير تفويض السلطة غير متوفر بشكل جيد لأفراد مجتمع الدراسة إذ كانت درجة الموافقة متوسطة بنسبة (64%). ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف الشريحة المبحوثة ونظرتها لعملية تفويض السلطة حيث تميل تلك الشريحة إلى النظرة السلبية لتفويض السلطة.

- تحليل فقرات مجال "الاتصال الفعال"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال "الاتصال الفعال"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساهم آليات ووسائل الاتصال الموجودة في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.	7.87	1.84	78.70	16.15	*0.000	1
2.	أهداف وسياسة الجامعة واضحة لجميع الموظفين لوجود أدوات اتصال فعالة.	7.65	1.80	76.54	14.66	*0.000	2
3.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسهل التواصل بين المستويات التنظيمية أفقياً ورأسياً.	7.38	1.89	73.82	11.68	*0.000	5
4.	تتوفر وسائل لعمل تغذية راجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة.	6.93	1.94	69.25	7.60	*0.000	7
5.	يحقق الاتصال التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في الجامعة.	7.36	1.84	73.56	11.70	*0.000	6
6.	تساعد قنوات الاتصال في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	7.43	1.84	74.33	12.39	*0.000	4
7.	توفر الجامعة وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء الموظفين.	7.51	2.12	75.10	11.35	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.45	1.59	74.47	14.49	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تساهم آليات ووسائل الاتصال الموجودة في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية " يساوي 7.87 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.70%، قيمة الاختبار 16.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتوفر وسائل لعمل تغذية راجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة " يساوي 6.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.25%، قيمة الاختبار 7.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.45، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.47%، قيمة الاختبار 14.49، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاتصال الفعال " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتدل هذه النتيجة على مدى إدراك الموظفين لأهمية التواصل والاتصال في مجال عملهم الإداري، لأن هذا يؤدي إلى انجاز الأعمال التي قد توكل إليهم خلال فترة قصيرة، ويعتمد توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار في الوقت المحدد والمناسب على مدى فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تحرص على الميزة التنافسية لذلك تسعى لامتلاك أفضل آليات ووسائل الاتصال الحديثة مما يمكنها من تحقيق أفضل اتصال بين المستويات الإدارية من الناحية الأفقية كذلك الرأسية مما يحقق التواصل الدائم بين الموظفين ويحسن من سير العمل والأداء، وكذلك يعطى مؤشرات سريعة عن أي انحرافات أثناء العمل، وهذا بالتأكيد يشعر الموظفين بالرضا والاستحسان. ويمكنهم من النهوض بالجامعات لمستقبل أفضل خصوصاً وأن الاتصال الفعال يعد أساس لجميع العمليات الإدارية.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (شبير، 2016م) والتي توصلت إلى أن مهارة الاتصال والتواصل لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة على حصلت على درجة موافقة مرتفعة. ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى إدراك الشريحة المبحوثة لمدى أهمية الاتصال في العمل الإداري وكذلك لتشابه بيانات الدراسة وهي البيئة التعليمية.

- تحليل فقرات مجال "تقييم الأداء وتقويمه"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال " تقييم الأداء وتقويمه"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشارك الموظفون في وضع معايير تقييم الأداء.	5.94	2.53	59.45	-0.35	0.364	7
2.	يجرى إعلام الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم أدائهم السنوي.	7.38	2.43	73.78	9.04	*0.000	1
3.	تستعمل الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.	7.02	2.16	70.24	7.55	*0.000	2
4.	تتم المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين حول نتائج أداء مهامهم بشكل مستمر.	6.77	2.28	67.72	5.39	*0.000	4
5.	يقتنع الموظفون بأن تقييم الأداء وجد لتطوير أدائهم وليس أداة للكشف عن أخطائهم.	6.86	2.24	68.58	6.12	*0.000	3
6.	تتعدد وسائل تقييم أداء الموظفين داخل الجامعة.	6.38	2.34	63.75	2.55	*0.006	6
7.	تتوفر إجراءات فاعلة للتعاطي مع الانحرافات التي قد كشفت عنها عملية تقييم الأداء.	6.43	2.34	64.29	2.92	*0.002	5
	جميع فقرات المجال معاً	6.68	1.91	66.84	5.70	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يجرى إعلام الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم أدائهم السنوي" يساوي 7.38 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.78%، قيمة الاختبار 9.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك

موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه الجامعات الفلسطينية مؤسسات لها نظمها الإدارية الواضحة في التقييم، كما أنه من المتطلبات الخاصة بقانون الخدمة المدنية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم، وبالتالي اعلام كل موظف بتقييمه الخاص به.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى درجة الموافقة على هذه الفقرة كانت متوسطة بنسبة (59%).

■ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يشارك الموظفون في وضع معايير تقييم الأداء" يساوي 5.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.45%، قيمة الاختبار -0.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.364 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ليس كل المستويات الإدارية لها حق المشاركة في وضع معايير التقييم، لأنه أحياناً توضع هذه المعايير في المستويات الإدارية العليا.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى درجة الموافقة على هذه الفقرة كانت متوسطة بنسبة (54%). ويدلل هذا الاتفاق لأنه غالباً ما يتم في المجتمع العربي وضع معايير تقييم في الإدارات العليا وعدم إشراك الشرائح الدنيا في وضعها.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.84%، قيمة الاختبار 5.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تقييم الأداء وتقويمه" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتدلل هذه النتيجة على الحاجة لوجود أنظمة فاعلة ودقيقة وشفافة وعادلة لتقييم أداء الموظفين وتعطيهم تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية الأمر الذي ينعكس إيجاباً لناحية تطوير أداءهم وحث الموظفين على بذل أقصى جهودهم للوصول للريادة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تقييم الأداء وأثره الإيجابي في تنمية الخصائص الريادية ومعالجة أخطائهم بما يحقق لهم التطور والرقي باستمرار.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى درجة الموافقة على هذا المتغير كانت متوسطة. ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أنه موضوع تقييم الأداء في المجتمع العربي يحتاج لمزيد من الإجراءات الموضوعية والشفافية والمنظمة.

السؤال الثاني: "ما مستوى الخصائص الريادية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟"

للإجابة على هذا السؤال قمنا بتحليل فقرات "مقياس تنمية الخصائص الريادية" باستخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال "تنمية الخصائص الريادية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتميز عزيمتي بالقوة فأنا أصر على مواجهة العقبات.	8.58	1.44	85.83	28.50	*0.000	3
2.	أثق بنفسي ويقدراتي وأعتمد على نفسي في عملي.	8.83	1.22	88.31	36.92	*0.000	2
3.	أسعى نحو اكتشاف واستثمار الفرص الجديدة في عملي.	8.55	1.37	85.47	29.63	*0.000	4
4.	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	8.44	1.43	84.41	27.22	*0.000	6
5.	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأجزه.	8.33	1.60	83.31	23.24	*0.000	8
6.	تشجعتني الجامعة على تجربة أساليب جديدة في العمل.	7.16	2.03	71.61	9.10	*0.000	14
7.	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	7.40	1.92	73.98	11.61	*0.000	13
8.	أضع أهداف واضحة ومحددة للنجاح في عملي.	8.27	1.48	82.68	24.43	*0.000	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
9.	لدى القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.	8.29	1.29	82.87	28.23	*0.000	9
10.	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	8.14	1.61	81.42	21.22	*0.000	11
11.	أعمل على بناء علاقات طيبة مع زملاء العمل.	9.06	1.34	90.63	36.56	*0.000	1
12.	نقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين.	8.52	1.36	85.16	29.50	*0.000	5
13.	تشجعني ثقافة الجامعة على التفكير بشكل مستقل.	7.55	1.82	75.51	13.61	*0.000	12
14.	أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج.	6.16	2.41	61.57	1.04	0.150	15
15.	أستطيع حل المشكلات التي تصاحب عملي.	8.39	1.40	83.91	27.16	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	8.11	1.05	81.11	32.02	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "أعمل على بناء علاقات طيبة مع زملاء العمل" يساوي 9.06 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.63%، قيمة الاختبار 36.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتدل هذه النتيجة على مدى عمق وقوة العلاقة بين الموظفين الإداريين فيما بينهم وكذلك بين الرئيس والمرؤوس، ويعزو الباحث ذلك إلى الأخلاق العالية التي يتمتع بها الشعب الفلسطيني والتي توصي بها شريعتنا الإسلامية وأن الدين المعاملة، كما أن الموظفين يعتبرون أن العلاقات الطيبة مع بعضهم تساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر "أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج" يساوي 6.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.57%، قيمة الاختبار 1.04، وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.150 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه الفقرة هي أقل الفقرات موافقة في مقياس تنمية الخصائص الريادية وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين لا يميلون إلى الخوض في أي عمل غير متوقع نتیجتها بشكل مسبق وبالتالي الخاصية الريادية (تحمل الغموض) تتوفر بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى الظروف الصعبة التي تعيشها الجامعات الفلسطينية في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، والحالة المتقلبة التي يمر بها قطاع غزة الذي يفرز حالة من التخوف وعدم احتمال المجازفة بأي أعمال تتسم بالغموض من الممكن أن تصل إلى الفشل في النهاية وبالتالي من الممكن أن يضر بسمعة الجامعة ومكانتها.

■ كما أننا نجد أن الفقرات (1و2و3و4و11و12) قد حظيت بموافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة. وتدل هذه النتيجة على وجود تلك الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، مستوى الطاقة العالي، المبادرة، استثمار الفرص، الإصرار والمثابرة والتضحية، القدرة على التحمل، المهارات الاجتماعية) لدى الموظفين بنسبة كبيرة جداً.

■ كما أننا نجد أن الفقرات (5و6و7و8و9و10و13و15) قد حظيت بموافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة. وتدل هذه النتيجة على وجود تلك الخصائص الريادية (الابداع والابتكار، التضحية، تحمل المخاطر، حب الاستقلالية، الحاجة إلى الإنجاز، تحديد الأهداف، الطموح والرؤية المستقبلية، المرونة) لدى الموظفين بنسبة كبيرة.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.11%، قيمة الاختبار 32.02، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مقياس تنمية الخصائص الريادية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتدل هذه النتيجة أن الخصائص الريادية متوفرة في موظفي الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الاهتمام الكبير داخل الجامعات الفلسطينية بنشر الثقافة الريادية، والعمل على تنمية الخصائص الريادية على اختلافها من خلال العمليات الإدارية الفعالة، والتي من أهمها ممارسة الإدارة بالاستثناء، كما أن اهتمام الموظفين بتأدية مهامهم بسرعة واثقان وعدم الميل لهدر الوقت والاعتماد على النفس والعمل تحت الضغط ينمي الخصائص الريادية لديهم في الجامعات الفلسطينية. كذلك نشير إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى لتوفير البيئة الأمثل لاحتضان أي مشاريع أو أفكار أو ممارسات تعمل على تنمية

قدرات الموظفين الريادية لأن ذلك هو مفتاح النجاح للجامعات ويساعدها على مواكبة المستجدات والتغيرات في البيئة مما يساعدها على المحافظة على الميزة التنافسية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (فارس، 2016م) حيث وصل مستوى الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، الابداع، حب الإنجاز، الاستقلالية) إلى درجة الموافقة الكبيرة بنسبة (77.15%) لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة. ودراسة (البلعوي، 2015م) حيث وصل مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات تكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة إلى درجة الموافقة الكبيرة بنسبة (82.6%). ودراسة (شبير، 2016م) التي خلصت إلى أن مستوى التوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية في قطاع غزة وصل إلى مستوى الموافقة الكبيرة بنسبة (79.8%). ودراسة (صالح، 2011م) التي توصلت إلى أن مستوى توفر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في المعمل المبحوث كان كبيراً بنسبة (83%). ودراسة (على، 2016م) حيث مستوى الريادة في الشركة إلى درجة موافقة كبيرة بنسبة (75.6%). ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى مدى إدراك الشرائح المبحوثة في كل الدراسات لأهمية امتلاك الخصائص الريادية للنهوض والرقى بالمؤسسات، وكذلك اهتمام المؤسسات بتوفير البيئة الملائمة لتنمية خصائص موظفيها الريادية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو قرن، 2015م) بخصوص ما توصلت إليه في توفر الخصائص الريادية (الابداع، وتحمل المخاطرة والتنافسية، وحب الاستقلالية) بدرجة متوسطة في طلاب التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية وتوفرها بدرجة قليلة لطلاب التعليم المستمر بجامعة الأزهر. ودراسة (حسين، 2013م) التي توصلت إلى أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث كان متوسطاً. ويعزو الباحث هذا الاختلاف لأن الشريحة المبحوثة في تلك الدراسة هم من الطلبة وهم غير مدركين لأهمية امتلاك الخصائص الريادية في الحياة العملية.

5.6. اختبار فرضيات الدراسة

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة

الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

ولإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات.

جدول (5.14) : معامل الارتباط بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.570	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد السلطات والمسؤوليات وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
*0.000	.558	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
*0.000	.612	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
*0.000	.509	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الاداء وتقييمه وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
*0.000	.633	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويبين جدول (5.14) ما يلي:

- أن معامل الارتباط يساوي 0.633، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- معامل الارتباط بين تحديد السلطات والمسؤوليات وتنمية الخصائص الريادية يساوي 0.570، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد السلطات والمسؤوليات وتنمية الخصائص الريادية.

- معامل الارتباط بين تفويض السلطة وتنمية الخصائص الريادية يساوي 0.558، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتنمية الخصائص الريادية.
- معامل الارتباط بين الاتصال الفعال وتنمية الخصائص الريادية يساوي 0.612، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتنمية الخصائص الريادية.
- معامل الارتباط يساوي بين تقييم الاداء وتقويمه وتنمية الخصائص الريادية 0.509، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وتقويمه وتنمية الخصائص الريادية.

وتدل هذه النتيجة على أهمية ممارسة الإدارة بالاستثناء في الجامعات الفلسطينية ومدى الحاجة لها، حيث ظهر من النتائج أن المستجيبين لاستبانة هذا الدراسة اتفقوا على أن الإدارة بالاستثناء بأبعادها (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم الأداء وتقويمه) لها علاقة طردية قوية في تنمية الخصائص الريادية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. ويعزو الباحث هذا إلى أن ممارسة المدراء والرؤساء لمبدأ الإدارة بالاستثناء يزيد من فعالية العمليات الإدارية عن طريق توزيع الأعباء الإدارية على المستويات المختلفة، مما يؤدي سرعة إنجازها مع تحقيق جودة الخدمة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة يزيد من الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتوطيد العلاقات الطيبة بينهم، وكذلك يعمل على اشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين مما يساهم زيادة ثقتهم بأنفسهم وزيادة ولائهم للعمل وللجامعة مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للإنجاز.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الإدارة بالاستثناء وبناء القيادات الريادية، ودراسة (شبير، 2016م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة، ودراسة (Alshammari, 2014) التي خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء والنشطة وتحقيق الرضا الوظيفي والاستعداد لبذل جهد إضافي في العمل. ودراسة (Richard, 2014) التي خلصت إلى أن متغير الإدارة بالاستثناء النشطة ذو علاقة طردية موجبة مع الرضا الوظيفي. ودراسة (ناصر والعمري، 2011م) والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق وبين الأعمال الريادية،

ودراسة (على، 2016م) التي توصلت إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية بين متغير السلوك الإبداعي وبين تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، ودراسة التي توصلت إلى (الناصري، 2016م) التي توصلت إلى أنه يوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحقيق الريادة، ودراسة (Kushoka, 2014) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطر المؤسسية والموقف الشخصي والنية الريادية. ويدلل هذا الاتفاق إلى شعور الفئات المبحوثة لأهمية تطبيق الإدارة بالاستثناء وكذلك لأهمية امتلاك الخصائص الريادية.

بينما اختلفت مع دراسة (الرفاعي، 2013م) التي توصلت إلى أنه لا يوجد هناك علاقة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء والنشطة ومجال النمو الشخصي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. ودراسة (Solomon, 2013) ودراسة (Kingsley, 2012) التي خلصت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء بجانبها وبين الرضا الوظيفي. ودراسة (Alshammari, 2014) التي خلصت إلى عدم وجود علاقة بين الإدارة بالاستثناء وكفاءة القيادة. ودراسة (رمضان، 2013م) التي توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الخارجية وبين النية الريادية لدى طلاب الجامعات السورية. ويعزو الباحث هذا الاختلاف لاختلاف الشرائح المبحوثة واختلاف بيئة الدراسة ومستواها الثقافي.

السؤال الرابع

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى ممارسة الإدارة بالاستثناء

على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدى ممارسة الإدارة بالاستثناء على

تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5.15) : تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	4.743	18.167	0.000
الاتصال الفعال	0.219	3.842	0.000
تحديد السلطات والمسؤوليات	0.128	2.521	0.012
تفويض السلطة	0.106	2.176	0.030
معامل الارتباط = 0.640	معامل التحديد المُعدّل = 0.403		

جدول (5.15) يبين نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما

يلي:

- المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "تنمية الخصائص الريادية" هي: تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال. بينما تبين ضعف تأثير متغير "تقييم الأداء وتقويمه" لذلك تم استبعاده.
- معامل الارتباط = 0.640، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.403، وهذا يعني أن 40.3% من التغير في تنمية الخصائص الريادية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية

$$\text{تنمية الخصائص الريادية} = 4.743 + (0.219 * \text{الاتصال الفعال}) + (0.128 * \text{تحديد السلطات والمسؤوليات}) + (0.106 * \text{تفويض السلطة})$$

أما النسبة المتبقية 59.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير تنمية الخصائص الريادية حسب قيمة اختبار T كما يلي: الاتصال الفعال، ومن ثم تحديد السلطات والمسؤوليات، وأخيراً تفويض السلطة.

وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث يرى بأن تنمية الخصائص الريادية (المتغير التابع) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة والتي جاءت بدرجة تأثير وفقاً للترتيب التالي (: الاتصال الفعال، ومن ثم تحديد السلطات والمسؤوليات، وأخيراً تفويض السلطة.) كما ظهر تأثير ضعيف لمتغير (تقييم الأداء وتقويمه) وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن تقييم الأداء قد يأخذ أشكالاً ومنهجيات أخرى بخلاف الذي تم السؤال عنه في الاستبانة تسهم بشكل أكبر في تعزيز وتنمية الخصائص الريادية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد، 2012م) حيث تبين في تلك الدراسة وجود أثر لمتغيرات الإدارة بالاستثناء على بناء القيادة الريادية. ودراسة (العايدي، 2015م) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي قوي للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين. ودراسة (شين، 2014م) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. ودراسة (المطيري، 2011م) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة

الكويت. ودراسة (مرعي، 2008م) التي توصلت إلى وجود إلى أن الإدارة بالاستثناء النشطة تؤثر إيجاباً على أداء الموارد البشرية. ودراسة (على، 2016م) التي أثبتت وجود أثر معنوي لمتغير السلوك الإبداعي على تحقيق ريادة الشركة. ودراسة (الناصري، 2016م) التي أثبتت وجود علاقة تأثيراً ذا دلالة معنوية لممارسة القيادة الاستراتيجية على ريادة الشركة. ودراسة (العطوي، 2012) التي أثبتت وجود أثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الاستراتيجية وهما مرونة رأس المال البشري والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال. ودراسة (صيهود، 2015م) التي أثبتت وجود علاقة تأثيراً ذا دلالة معنوية للأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية في شركة آسيا سيل. ودراسة (كامل، 2015م) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي. ودراسة (ناصر والعمري، 2011م) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق على الأعمال الريادية. ودراسة (Kushoka, 2014) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأطر المؤسسية والموقف الشخصي على التوجهات الريادية للطلبة. ودراسة (Keat, Meyer, 2011) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الجامعة ومنهج تعليم ريادة الاعمال على تعزيز ريادة الأعمال. ودراسة (Zain, et. Al, 2010) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية والعوامل البيئية على النوايا الريادية للطلبة. ودراسة (Kume, et. al, 2013) التي أثبتت وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير التعرض لتعليم ريادة الأعمال على اتجاهات الطلبة نحو العمل في مجال ريادة الأعمال. ودراسة (Neneh, 2014) التي أثبتت وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية للبيئة التعليمية المحيطة على توجيه الطلاب لريادة الأعمال. ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى اجماع جميع المجتمعات العربية والأجنبية على أهمية الأثر الإيجابي للإدارة بالاستثناء على الخصائص الريادية ودورها في تطور العمل، ومدى حب المدراء لاتباع أساليب تنمي الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الضمور، 2009م) التي توصلت عدم وجود أي تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الإدارة بالاستثناء على إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد. ودراسة (Malin, 2015) حيث أبدى ممارسة أسلوب (الإدارة بالاستثناء النشطة) تأثير سلبي على السلامة في مكان العمل. وهذا الاختلاف يرجع إلى بعد الإدارة بالاستثناء عن المجالات المبحوثة في تلك الدراسات.

السؤال الخامس

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية:
الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

جدول (5.16) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المتوسطات	الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
6.74	2.539	7.43	0.012*	تحديد السلطات والمسؤوليات.
7.31	0.764	7.53	0.445	تفويض السلطة.
6.96	2.210	7.54	0.028*	الاتصال الفعال.
6.37	1.150	6.74	0.251	تقييم الأداء وتقويمه.
6.85	1.843	7.31	0.066	الإدارة بالاستثناء.
7.86	1.699	8.16	0.091	تنمية الخصائص الريادية.
7.20	1.952	7.61	0.052	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " تحديد السلطات والمسؤوليات، الاتصال الفعال "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور بسبب عدم اهتمام الإناث بامتلاك السلطة وعزوفها عن المسؤولية. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) و(ابوقرن، 2015م) و(البلعاوي، 2015م) و(شبير، 2016م) و(ناصر والعمرى، 2011م) حيث خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين لمتغير الخصائص الريادية وفقاً لاختلاف الجنس. وهذا يدل على اتفاق الذكور والإناث على أهمية امتلاك الخصائص الريادية للنجاح في العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الاتصال الفعال " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 30- أقل من 40 عام. وهذا يدل أن هذا الفئة العمرية من أفضل الفئات من ناحية إدراك أهمية الاتصال والحرص على تنفيذ تلك العملية بفعالية كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى النضج العقلي والفكري والاجتماعي الذي تتمتع به هذه الفئة والذي يؤثر على المهارات الاجتماعية بشكل كبير مما يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

جدول (5.17) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 عام فأكثر	40 - أقل من 50 عام	30- أقل من 40 عام	أقل من 30 عام	
0.206	1.533	7.34	7.61	7.37	6.97	تحديد السلطات والمسؤوليات.
0.635	0.570	7.48	7.54	7.59	7.26	تفويض السلطة.
*0.045	2.717	7.54	7.34	7.70	7.01	الاتصال الفعال.
0.517	0.761	6.93	6.37	6.81	6.60	تقييم الأداء وتقويمه.
0.373	1.045	7.32	7.21	7.37	6.96	الإدارة بالاستثناء.
0.273	1.306	8.03	7.97	8.24	7.98	تنمية الخصائص الريادية.
0.310	1.200	7.57	7.48	7.67	7.31	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.939	0.063	7.38	7.30	7.29	تحديد السلطات والمسؤوليات.
0.496	0.704	7.70	7.47	7.33	تفويض السلطة.
0.881	0.126	7.48	7.40	7.52	الاتصال الفعال.
0.170	1.782	6.28	6.78	6.87	تقييم الأداء وتقويمه.
0.987	0.013	7.21	7.24	7.26	الإدارة بالاستثناء.
0.673	0.397	8.16	8.14	8.00	تنمية الخصائص الريادية.
0.983	0.017	7.54	7.55	7.51	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث

ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني فضلاً عن موظفي الجامعات الفلسطينية هو مجتمع متعلم بطبيعته ويسعى دائماً للارتقاء والبحث عن التطور في العلوم والمهارات ويحرص دائماً على اكتساب الخصائص التي يدفعه إلى الرقي في المسارات المهنية والوظيفية، وكل موظف يطمح إلى أن يرتقي بنفسه إلى الدرجة التالية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (البلعاوي، 2015م) و(فارس، 2016م) بسبب تشابه بيانات الدراسة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (محمد، 2012م) حيث خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تفويض السلطة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي. وذلك بسبب اختلاف الشريحة المبحوثة ومدى ادراكها لتفويض السلطة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجامعة.

جدول (5.19) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		القدس المفتوحة	الأقصى	الأزهر	الإسلامية	
*0.000	16.252	7.70	6.14	7.13	7.83	تحديد السلطات والمسؤوليات.
*0.000	16.406	7.81	6.30	7.25	8.06	تفويض السلطة.
*0.000	13.350	7.71	6.38	7.29	7.93	الاتصال الفعال.
*0.000	10.671	7.37	5.59	6.38	7.09	تقييم الأداء وتقويمه.
*0.000	18.242	7.65	6.10	7.01	7.73	الإدارة بالاستثناء.
*0.000	6.825	8.09	7.57	8.24	8.32	تنمية الخصائص الريادية.
*0.000	16.542	7.80	6.61	7.44	7.94	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجامعة وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الاستقرار الكبير الذي تحظى به الجامعة

الإسلامية ووجود منظومة إدارية متكاملة ومتناسقة تلبي كافة الاحتياجات ، وكان كذلك بالاستفادة من الخبرة الطويلة للجامعة عبر عمرها الطويل (37 عام حيث تأسست عام 1978م) ، مما مكنها من امتلاك إمكانات تميزها عن مثيلاتها من الجامعات محل الدراسة الأمر الذي انعكس على موظفيها ، وكذلك بالنسبة لجامعة القدس المفتوحة والأزهر وإن كانت النسب تتفاوت ، وبرزت جامعة الأقصى كأقل نسبة بين الجامعات الفلسطينية المبحوثة، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة عدم الاستقرار الذي مرت به الجامعة في الفترة السابقة بسبب الخلاف السياسي بين قطاع غزة والضفة الغربية مما أدى إلى تشويش العمل الإداري في جامعة الأقصى مما كان له التأثير السلبي على كفاءة وأداء الموظفين الإداريين وكذلك على تنمية خصائصهم الريادية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (5.20) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		إداري	رئيس قسم	مدير، نائب/ مساعد مدير	
0.055	2.933	7.17	7.56	7.85	تحديد السلطات والمسؤوليات.
0.383	0.963	7.40	7.72	7.71	تفويض السلطة.
0.575	0.555	7.39	7.66	7.47	الاتصال الفعال.
0.627	0.467	6.62	6.93	6.67	تقييم الأداء وتقويمه.
0.329	1.117	7.14	7.47	7.42	الإدارة بالاستثناء.
0.565	0.573	8.07	8.14	8.29	تنمية الخصائص الريادية.
0.356	1.038	7.47	7.70	7.73	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول

هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين الإداريين باختلاف مسمياتهم الوظيفية هم متقاربين فكرياً مع بعضهم البعض وتشابه البيئة التي يعيشون بها.

واتفقت هذا النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م). واتفقت مع دراسة (البلعاوي، 2015م) لتشابه بيئة الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (5.21) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.060	2.851	7.53	7.16	6.94	تحديد السلطات والمسؤوليات.
0.613	0.490	7.59	7.40	7.35	تفويض السلطة.
0.218	1.532	7.60	7.32	7.18	الاتصال الفعال.
0.344	1.071	6.82	6.41	6.66	تقييم الأداء وتقويمه.
0.222	1.516	7.38	7.07	7.03	الإدارة بالاستثناء.
*0.037	3.335	8.12	8.32	7.81	تنمية الخصائص الريادية.
0.262	1.348	7.64	7.51	7.31	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "مقياس تنمية الخصائص الريادية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5- أقل من 10 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف حينما يحصل على الوظيفة يبدأ باكتساب وتنمية الخصائص الريادية نتيجة اندماجه بالتدرج داخل الجامعة إلى أن يصل إلى أفضل فترة تصل فيها خصائصه الريادية إلى درجة عالية وهي 5-10 سنوات في خدمته الوظيفية. واتفقت مع دراسة (فارس، 2016م) في وجود فروق في الخصائص الريادية لصالح لفئة 5-10 سنوات. لتشابه بيئة الدراسة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال تحليل مجالات وقرارات الدراسة واختبار فرضياتها، كما سيعرض هذا الفصل في ضوء هذه النتائج بعض التوصيات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومن ثم سيقدم الباحث اقتراحاته بشأن الدراسات المستقبلية.

6.2. نتائج الدراسة

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة تتلخص نتائج الدراسة في التالي:

نتائج تتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

1. أظهرت الدراسة أن في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعتمد على فئة الشباب وبالأخص الذكور اعتماداً كبيراً في منظومتها الإدارية.
2. أظهرت الدراسة أن جميع من يعملون في الوظائف الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لديهم مؤهل علمي جامعي وكانت النسبة الأكبر من حملة شهادة البكالوريوس.
3. أظهرت الدراسة أن معظم الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يمتلكون سنوات من الخبرة لا تقل عن 10 سنوات.

نتائج تتعلق بالمتغير المستقل الإدارة بالاستثناء

1. أظهرت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تطبق مبدأ الإدارة بالاستثناء بنسبة (72.35%) من خلال أبعادها المختلفة بشكل يساعدها على تنمية الخصائص الريادية لموظفيها وتحقيق الميزة التنافسية.
2. أوضحت الدراسة أن مستوى الموافقة على أبعاد الإدارة بالاستثناء كان على النحو التالي: بعد "تحديد السلطات والمسؤوليات" كان بنسبة (73.18%)، وبعد "تفويض السلطة" كان بنسبة (74.93%)، وبعد "الاتصال الفعال" كان بنسبة (74.47%)، وبعد "تقييم الأداء وتقييمه" كان بنسبة (66.84%).
3. أظهرت الدراسة فعالية الهيكل التنظيمي الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

4. أظهرت الدراسة مؤشر سلبي في جانب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول ما يجب عمله في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. أظهرت الدراسة مدى مستوى تفويض السلطة في العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان كبيراً.
6. أظهرت الدراسة مدى فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
7. أظهرت الدراسة مؤشر سلبي في آلية التغذية الراجعة للرؤساء بخصوص سير العمل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
8. أظهرت الدراسة مؤشر سلبي حول موضوع تقييم أداء الموظفين بشكل عام ومدى فعاليته في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
9. أظهرت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية تحرص على إعلام الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل دوري سنوي.
10. أظهرت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لديها قصور في تعدد أساليب تقييم الموظفين
11. أظهرت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تشرك الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء
12. أظهرت الدراسة عدم وجود إجراءات للتعامل مع الانحرافات التي أبرزها تقييم الأداء.

نتائج تتعلق بالمتغير التابع تنمية الخصائص الريادية

1. أظهرت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل في حالة مرتفعة من امتلاك موظفيها للخصائص الريادية وصل إلى (81.11%) حيث تطبق مفردات الخصائص الريادية التي تم دراستها.
2. أظهرت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية تهتم بتوفير البيئة الملائمة لتنمية الخصائص الريادية لموظفيها.
3. أظهرت الدراسة عزوف الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية عن المغامرة في أعمال تتسم بالغموض في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

نتائج تتعلق بالعلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة

1. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء والمتمثلة بالأبعاد التالية (تحديد السلطات والمسؤوليات - تفويض السلطة-

- الاتصال الفعال-تقييم الأداء وتقويمه) وبين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد السلطات والمسؤوليات وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 3. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 4. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 5. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء وتقويمه وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. فقد بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الإدارة بالاستثناء المؤثرة على المتغير التابع "تنمية الخصائص الريادية" هي (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال)، بينما تبين ضعف تأثير متغير "تقييم الأداء وتقويمه"، وقد تبين أن (40.3%) من التغير في تنمية الخصائص الريادية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة.
 7. تنمية الخصائص الريادية (المتغير التابع) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة والتي جاءت بدرجة تأثير وفقاً للترتيب التالي (الاتصال الفعال، ومن ثم تحديد السلطات والمسؤوليات، وأخيراً تفويض السلطة. كما ظهر تأثير ضعيف لمتغير (تقييم الأداء وتقويمه).
 8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس الا في مجال "الاتصال الفعال - تحديد السلطات والمسؤوليات" وذلك لصالح الذكور.
 9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر الا في مجال "الاتصال الفعال" وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 30- أقل من 40 عام.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجامعة وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " مقياس تنمية الخصائص الريادية " تعزى إلى عدد سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5- أقل من 10 سنوات.

6.3. التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، نستعرض فيما يلي مجموعة من التوصيات التي قد يكون لها دور في التشجيع على زيادة ممارسة الإدارة بالاستثناء وذلك لتنمية الخصائص الريادية للموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وقد تم تقسيم التوصيات هذه التوصيات حسب الجهة المعنية بها.

إدارة الجامعات

1. ضرورة التأكيد على ممارسة مبدأ الإدارة بالاستثناء بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام، والعمل على نشر هذا المبدأ على شكل واسع.
2. العمل على استقرار الهيكل التنظيمي لأن ذلك سيؤدي لاستقرار العمليات الإدارية وانتظامها وبالتالي جودة الخدمة المقدمة.
3. العمل على زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الإدارية التي تعمل على تطوير الجوانب الشخصية والريادية للموظفين، وكذلك أهمية تنمية الخصائص الريادية وآثارها الكبيرة على تطور الجامعات.
4. تخصيص مساقات أكاديمية تدرس في برنامج البكالوريوس والماجستير حول الريادة لانعكاسها لاحقا على التفكير الريادي لدى الطلبة.
5. الاهتمام بتقييم الأداء وتقويمه في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والعمل على تنفيذه بالصورة التي تهيئ للجامعات الظروف للاستفادة من نتائج التقييم بما يحسن من خدماتها الإدارية.

6. تطوير قدرات الموظفين الإداريين في تصحيح أي انحرافات في أعمالهم قد تؤثر على تحقيق الأهداف وذلك من خلال اشراكهم في مختلف الدورات التدريبية التي تساعد في تطوير أدائهم ومهاراتهم.
7. منح الموظفين حرية أكثر في المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية.
8. الاهتمام بالأساليب الحديثة في جوانب الاتصال مما يزيد من كفاءة العملية بين المستويات الإدارية بشكل أكبر.
9. الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الإدارية والخصائص الريادية للموظفين وفق احتياجات الجامعات الفلسطينية.
10. عمل برامج خاصة لاكتشاف الموظفين الذين يمتلكون خصائص ريادية والعمل على تطويرهم بشكل أكثر فعالية والاستفادة من قدراتهم في تطوير الجامعات الفلسطينية.
11. ضرورة توفير البنية التحتية المادية والمعلوماتية الداعمة لتطوير الموظفين لمهاراتهم الريادية.

المدراء والرؤساء

1. اتباع الأساليب الإدارية (ومنها مبدأ الإدارة بالاستثناء) في الأعمال والتي من شأنها إبراز وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين الريادية بطريقة تحقق الرضا الوظيفي وتزيد من فعالية الأداء.
2. إرشاد وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف جامعاتهم (الإدارة بالاستثناء النشطة).
3. الوقوف على متطلبات واحتياجات العاملين وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم لضمان سلامة العمل وفق الخطط واللوائح الموضوعة.
4. العمل على تصحيح انحرافات العمل وخاصة في مراحلها الأولى وذلك تفادياً لتفاقم المشكلات وخروجها عن مسارها.
5. المتابعة الدورية لخطط الأنشطة والبرامج داخل الجامعات.
6. استخدام نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين من ترقية أو نقل.. الخ وكذلك مناقشة هذه النتائج بين الرؤساء والمرؤوسين.
7. التنوع في استخدام أساليب تقييم أداء الموظفين وعدم الاقتصار على أسلوب واحد فقط.
8. إشراك الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء.
9. وضع إجراءات مناسبة للتعامل مع الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء، ليكون للتقييم فعاليتها.

الموظفين الإداريين

1. الاهتمام بتنمية الخصائص الريادية لما لها من أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تدعيم مكانة وريادة الجامعات الفلسطينية.
2. اتباع آلية فعالية لعمل تغذية راجعة سريعة للرؤساء عن سير العمل حتى يتم تقادي أي انحرافات.
3. ضرورة واهمية الإطلاع المستمر على أحدث المتغيرات والتطورات في بيئة الجامعات التي تضمن له مواكبة أحدث التغيرات.

6.4. الدراسات المستقبلية المقترحة

1. ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي في الوزارات الحكومية في قطاع غزة.
2. دور الإدارة بالاستثناء في زيادة الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. دور الإدارة بالاستثناء في زيادة الثقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
4. دور الإدارة بالاستثناء في زيادة الابداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. قياس مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء للقيادة وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار في مؤسسة الأونروا في قطاع غزة.
6. الخصائص الريادية وأثرها على الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة.
7. الخصائص الريادية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة.
8. دور المتغيرات البيئية على تنمية الخصائص الريادية لدى طلاب الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية.
9. أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجهات الريادية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- الأغا، وسيق. (2009م). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. مجلة جامعة الأزهر، 11 (1)، 1-40.
- اسماعيل، عمر. (2010م). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 12 (4)، 66-90.
- البلعوي، صالح. (2015م). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجرجراوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. غزة: مطبعة أبناء الجراح.
- الجمعي، هيا. (2014م). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2015م). المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات. رام الله، فلسطين.
- جواد، شوقي. (2000م). إدارة الاعمال منظور كلي. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجيوسي، محمد؛ جاد الله، جميلة. (2008م). الادارة علم وتطبيق، ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم؛ العاني، مزهر؛ جواد، شوقي؛ ارشيد، حسين. (2010م). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحدراوي، حامد. (2013م). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 9 (27)، 85-128.

- الحريري، محمد. (2012م). *الإدارة الحديثة "الأسس العلمية والتطبيقية"*. ط1. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2006م). *مبادئ الإدارة الحديثة*. ط2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسنات، ساري. (2011م). *معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. جامعة الدول العربية. القاهرة.
- الحسيني، فلاح. (2006م). *إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز*. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حسين، قيس. (2013م) دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 9(26)، 67-94.
- حسين، وفاء. (2014م). *استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الحو، عبد العزيز. (2010م). *أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين* دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحمداني، موفق. (2006م). *مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي*. ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- حمود، خضير. (2010م). *الاتصال الفعال في ادارة الاعمال*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخضري، مها. (2015م). *واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- خضيرات، عمر. (2011م). *الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الاردن*. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 9(30).

ديبة، ناصر. (2015م). واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.

الرحيم، عاطف. (2014م). دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي بالتطبيق على البورصة المصرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 32(2)، 47-90.

الرفاعي، زهراء. (2013م). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

رمضان، ريم. (2013م). عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الاعمال. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(1)، 265-293.

أبو رمضان، نجوى. (2004م). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الزعير، إبراهيم. (2011م). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. ط1. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

زويلف، مهدي. (2003م). ادارة الافراد. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.

السكرانة، بلال. (2009م). المهارات الادارية في تطوير الذات، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال. (2008م). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلطاني، على. (2013م). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(5)، 221-227.

السلطة الوطنية الفلسطينية (1998م). قانون رقم 11 لسنة 1998م بشأن التعليم العالي. منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

شاهين، ماجد. (2010م). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الشاويش، مصطفى. (2013م). وظائف الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

شبير، رمضان. (2016م). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريف، ريم. (2013م). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.

شين، فيروز. (2014م). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.

صالح، ماجد. (2011م). مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الادارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية تحليلية. مجلة تنمية الراءدين، 35(111)، 137-185.

الصباغ، زهير؛ درة، عبد الباري. (2008م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

صهيود، ابتسام. (2015م). أثر الإيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(9)، 30-55.

الضمور، ابتسام. (2009م). أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

ظاهر، أحمد. (2008م). المحاسبة الادارية. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العائدي، عز الدين. (2015م). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- عباس، على. (2008م). *الرقابة الادارية في منظمات الأعمال*. ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (2001م). *البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العبيدي، رأفت؛ والجراح، أضواء. (2014م). رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال. *المجلة الدورية*، 6(12)، 159-202.
- العنبي، صبحي. (2005م). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العنبي، صبحي. (2002م). *تطور الفكر والأنشطة الإدارية*. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العنبي، ضرار؛ الحواري، نضال؛ خريس، ابراهيم. (2007م). *العملية الإدارية مبادئ وأصول*. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العطوي، مهند. (2012م). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 1(3)، 134-149.
- عقيلي، عمر. (2013م). *الإدارة المعاصرة*. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2008م). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني. (2000م). *الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية*. ط9. جدة: مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار؛ النجار، فايز. (2006م). *الريادة وادارة الاعمال الصغيرة*. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- علي، ميعاد. (2013م). نموذج محاسبي مقترح لتقويم أداء انتاجية العاملين. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ع(34)، 285-298.

علي، عالية. (2016م)، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(89)، 316-335.

عليان، رحي. (2007م). أسس الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء.

عواد، فتحى. (2013م). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

عمر، ماهر. (2001م). سيكولوجية العلاقات الاجتماعية. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية.

فارس، ندين. (2016م). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

فرعون، محمد. (2015م). صياغة استراتيجية ريادية الاعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات في العراق زين العراق وأساسيل وكورك. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(33)، 113-137.

قاسم، عبد الرزاق. (2003م). نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية. ط1. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

القاسم، مي. (2013م). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

القحطاني، سالم. (2012م، 10-12 ديسمبر). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، الرياض.

القحطاني، محمد. (2008م). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط2. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

أبو قرن، سعيد. (2015م). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

القيوتي، محمد. (2009م). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط4. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القرنة، لميس. (2014م). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

كامل، سهاد. (2015م). أثر استراتيجية التسويق المستدام على التوجه الريادي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(8)، 30-55.

كلالدة، طاهر. (2011م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ماس. (2007م). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة: دراسة بحثية تمومية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس.

محمد، عمر. (2012م). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السليمانية، العراق.

محمود، علاء الدين. (2011م). إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع

أبو مسامح، عبد السلام. (2013م). درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

مرعي، كائكان. (2008م). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- المطيري، عبد العزيز. (2011م). *أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- المعاني، أحمد؛ عريقات، أحمد؛ الصالح، أسماء؛ جرادات، ناصر. (2011م). *قضايا إدارية معاصرة*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- موقع الجامعة الإسلامية، (2016م). تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2016م، الموقع: (www.iugaza.edu.ps)
- موقع جامعة الأزهر، (2016م). تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2016م، الموقع: (www.alazhar.edu.ps)
- موقع جامعة الأقصى، (2016م). تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2016م، الموقع: (www.alaqsa.edu.ps)
- موقع جامعة القدس المفتوحة، (2016م). تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2016م، الموقع: (www.qou.edu)
- موقع وزارة التربية والتعليم العالي، (2016م). تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2016م، الموقع: (www.mohe.ps)
- ناصر، محمد والعمري، غسان. (2011م). قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الأعمال وأثرها في الاعمال الريادية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(4)، 139-168.
- الناصري، طارق. (2016م)، ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(87)، 191-212.
- نجيب، صبا؛ النوفل، سلطان؛ المراد، نبال. (2011م). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. *مجلة بحوث مستقبلية*. ع (33)، 11-32.
- النعمي، صلاح. (2008م). *الإدارة*. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هنية، محمد. (2016م). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الهوري، سيد. (1973م). الإدارة الأصول والأسس العلمية. ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس. وزارة التربية والتعليم العالي. (2016م). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي في محافظات غزة. غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshammari, Farhan. (2014). *Nursing Leadership in the Ministry of Health Hospitals of Saudi Arabia*. (Unpublished Doctoral dissertation), RMIT University, Australia.
- Avolio, B. J., Sivasubraman, (2003). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 951 – 968.
- Commission of the European Communities. (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. House of lord, London.
- Daft, Richard. (2010). *New era of management*. (9th ed). south eastern cengage learning. Australia.
- Dingee, Alexander LM, Brian Haslett, and Leonard E. Smollen. (1995). Characteristics of a successful entrepreneurial management team. *Pratts Guide to Venture Capital Sources, Securities Data Publishing, Inc.*, NY, 23-28.
- Françoise Giraud, Philippe Zarlowski, Olivier Saulpic, Marie-Anne Lorain, François Fourcade, Jeremy Morales. (2011). *Fundamentals of Management Control*. Pearson Education France.
- Ireland, R D, M A Hitt, & D G Sirmon. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–89.
- He, L. (2014). *The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders*. (Unpublished Master Thesis). Edith cowan University, Australia.
- Hildebrando, V. B. (2003). *Assessing entrepreneurial characteristics in a Brazilian training program*. (Unpublished Doctoral dissertation), Union Institute & University, united states.
- Horsaengchai, W., & Mamedova, Y. (2011). *Are Millennials Potential Entrepreneurs?*. (Unpublished Master Thesis). Linnaeus University, Sweden.

- Keat, Ooi & Meyer, Denny. (2011). Inclination towards entrepreneurship among university students: An empirical study of Malaysian university students. *International Journal of Business and Social Science*, 2(4), 206-220.
- Kume, Anisa. (2013). entrepreneurial Characteristics amongst university students in Albania. *European Scientific Journal*, 9(16), 206-225.
- Kushoka, Ikandilo. (2014) Influence of Institutional Setting and Personal Attitude on Entrepreneurial Behaviour Among Students. *Case Studies Journal*, 3(7), 43-47.
- Kingsley, Eze. (2012). *Impact of full-range leadership styles on employee job satisfaction in Nigerian banks*. (Unpublished Ph.D. Thesis), university of Phoenix, united states.
- Lorz, Michael. (2011). *The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intention*. (Unpublished Ph.D. Thesis), University of St. Gallen, Germany.
- Malin, Mattson. (2015). *Promoting Safety in Organizations: The Role of Leadership and Managerial Practices*. (Unpublished Master Thesis). Stockholm University, Sweden.
- Mujemula, F. W. (2009). *Entrepreneurship proclivity: an exploratory study on student's entrepreneurship intention*. (Unpublished Master Thesis). University of Agder, Norway.
- Milliken, Alan L. (2011). Using Exception Management to Improve the Demand Forecast. *The Journal of Business Forecasting* . 30(1), 4-7.
- Neneh, B. N. (2014). An assessment of entrepreneurial intention among university students in Cameroon. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 542-552.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1(2), 5-15.
- Peter F. Drucker. (2002). *Innovation & Entrepreneurship Practice and Principles*. HarperCollins Publishers.
- Reulink, R.B.J. (2012). *Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of market orientation and entrepreneurial orientation*. (Unpublished Master's Thesis), University of Twente. holland.
- Richard, Nwankwoala. (2014). *Examining The Leadership Between Leadership and Job Satisfaction Among Nigerian Prison Officers*. (Unpublished Ph.D. Thesis). Capella University, united State.
- Serkan Ceylan. (2009). *Using the Mental Force of the Employee, Entrepreneurship and Innovation Management*. (Unpublished Master's Thesis), Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management, Sweden.

- Sharda Gangwar & Master Sujit Ku. Vishwakarma. (2013). Entrepreneurship. *International Journal of Research and Developmen*, 2(1),200-210.
- Hill, Shane. (2011). *The impact of entrepreneurship education – an exploratory study of MBA Graduates in Ireland*. (Unpublished Master Thesis). University of Limerick, Ireland.
- Smothers, Albert E. (2008). *Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees*. (Unpublished Ph.D. Thesis). Capella University, United States.
- Solomon, Okwendi. (2013). *Relationship between leadership and officers job satisfaction: Impact on public safety in Nigeria*. (Unpublished Ph.D. Thesis), Capella University, United States.
- Tajeddini,K., and Mueller,S.L.(2012). Corporate entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8(3),355-372.
- Unnsteinsdottir, S. (2015). *Becoming an Entrepreneur: An Examination of the Needs of Young Entrepreneurs*. (Unpublished Master Thesis). Uppsala University, Sweden.
- Van der Kuip, I., & Verheul, I. (2003). *Early evelopment of entrepreneurial qualities: the role of initial education* (No. N200311). EIM Business and Policy Research.
- Vegard Johansen. (2014). Entrepreneurship Education and Academic Performance. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(3), 300-314.
- Vaijyanthi, D., Zehrajabeen, M. A., JamesSahayam, V. S., & NirmalaRavindran. (2010). *Management Principles*. (1st ed.). State Institute of Commerce Education.
- Watkins, Daryl. (2008). *The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures*. (Unpublished Ph.D. Thesis). University of Phoenix. united states.
- Zain, Zahariah& Akram, Amalina& Ghani, Erlane.(2010). Entrepreneurship Intention Among Malaysian Business Students. *Canadian Social Science*, 6(3),34-44.
- Zellweger,T.,and Sieger,P.(2012). Entrepreneurial orientation in long lived family firms. *Small Business Economic*,38(1),67-84.
- Zwart, P. S. & Driessen, M. P., & (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. Retrieved June 15,2016, from (<http://www.entrepreneurscan.com/wp-content/E-scan-MAB-Article-uk.pdf>)

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	د. سمير صافي	أستاذ دكتور في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3	د. وسيم الهابيل	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4	د. خالد الدهليز	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5	د. ياسر الشرفا	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
6	د. رامز بدير	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر
7	د. محمد فارس	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر
8	د. جلال شبات	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال	القدس المفتوحة
9	د. محمد اشتيوي	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال	القدس المفتوحة
10	أ. إبراهيم عابدين	ماجستير إدارة أعمال	القدس المفتوحة
11	أ. سلوى ثابت	ماجستير موارد بشرية	القدس المفتوحة

ملحق رقم (2)
الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الموضوع : تعبئة استبانة لدراسة ماجستير في إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بدراسة حول " مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة. وعليه يقدم الباحث لسيادتكم هذه الاستبانة التي صممت للحصول على بعض البيانات اللازمة والضرورية لإتمام الدراسة.

أمل منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة ووضع التقييم المناسب بحسب وجهة نظرك، علمًا أن جميع الإجابات لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،

الباحث

أحمد أكرم عمار

أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجنس	() ذكر	() أنثى		
العمر	() أقل من 30 عام	() 30-أقل من 40 عام	() 40-أقل من 50 عام	() 50 عام فأكثر
المؤهل العلمي	() أقل من دبلوم	() دبلوم	() بكالوريوس	() دراسات عليا
الجامعة	() الإسلامية	() الأزهر	() الأقصى	() القدس المفتوحة
المسمى الوظيفي	() مدير دائرة	() نائب/مساعد مدير	() رئيس قسم إداري	() إداري
سنوات الخدمة	() أقل من 5 سنوات	() 5- أقل من 10 سنوات	() 10 سنوات فأكثر	

ثانياً: مقياس ممارسة الإدارة بالاستثناء:

يرجى قراءة الفقرات التالية جيداً ووضع التقييم المناسب علماً بأن القيمة (10) تدل على درجة الموافقة الكبيرة جداً، وتقل بالتدرج حتى تصل القيمة (1) التي تدل على الموافقة القليلة جداً.

1. تحديد السلطات والمسؤوليات		
م	الفقرة	10-1
1	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي تتحدد بموجبه السلطة والصلاحيات الممنوحة بوضوح تام.	
2	تتناسب المسؤوليات مع مقدار السلطة الممنوحة لكل موظف.	
3	يملك الموظفون الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم.	
4	يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين في الجامعة.	
5	يوجد دليل تنظيمي في الجامعة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.	
6	يرحب جميع الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم أثناء عملهم في الجامعة.	
7	يتوفر لدى الموظفين الحرية في المشاركة لاتخاذ القرارات حول ما يجب عمله في الجامعة.	

2. تفويض السلطة		
م	الفقرة	10-1
8	يتيح تفويض السلطة الفرصة للموظفين بالابتكار والمبادرة.	
9	تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري وذلك لوجود تفويض السلطة.	
10	يقوي تفويض السلطة العلاقات الإنسانية بين الموظفين من خلال زرع الثقة.	
11	يتم إشباع الحاجات النفسية لدى الموظفين عن طريق التفويض.	
12	يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة.	
13	يعزز التفويض اللامركزية في اتخاذ القرارات.	
14	يساهم تفويض السلطة في إعداد قيادات المستقبل.	
3. الاتصال الفعال		
م	الفقرة	10-1
15	تساهم آليات ووسائل الاتصال الموجودة في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.	
16	أهداف وسياسة الجامعة واضحة لجميع الموظفين لوجود أدوات اتصال فعالة.	
17	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يسهل التواصل بين المستويات التنظيمية أفقياً ورأسياً.	
18	تتوفر وسائل لعمل تغذية راجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة.	
19	يحقق الاتصال التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في الجامعة.	
20	تساعد قنوات الاتصال في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	
21	توفر الجامعة وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء الموظفين.	
4. تقييم الأداء وتقويمه		
م	الفقرة	10-1
22	يشارك الموظفون في وضع معايير تقييم الأداء.	
23	يجرى إعلام الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم أدائهم السنوي.	
24	تستعمل الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.	
25	تتم المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين حول نتائج أداء مهامهم بشكل مستمر.	
26	يقتنع الموظفون بأن تقييم الأداء وجد لتطوير أدائهم وليس أداة للكشف عن أخطائهم.	
27	تتعدد وسائل تقييم أداء الموظفين داخل الجامعة.	
28	تتوفر إجراءات فاعلة للتعاطي مع الانحرافات التي قد كشفت عنها عملية تقييم الأداء.	

ثالثاً: مقياس تنمية الخصائص الريادية:

م	الفقرة	10-1
29	تتميز عزيمتي بالقوة فأنا أصر على مواجهة العقبات.	
30	أثق بنفسي وبقدراتي وأعتمد على نفسي في عملي.	
31	أسعى نحو اكتشاف واستثمار الفرص الجديدة في عملي.	
32	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	
33	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأجزه.	
34	تشجعني الجامعة على تجربة أساليب جديدة في العمل.	
35	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	
36	أضع أهداف واضحة ومحددة للنجاح في عملي.	
37	لدى القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.	
38	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	
39	أعمل على بناء علاقات طيبة مع زملاء العمل.	
40	نقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين.	
41	تشجعني ثقافة الجامعة على التفكير بشكل مستقل.	
42	أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج.	
43	أستطيع حل المشكلات التي تصاحب عملي.	

تمت بحمد الله

ملحق رقم (3)

كشوفات أعداد الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية

1. كشف أعداد الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية

الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون الموظفين
التاريخ: 2016/09/18

صورة

كشف بأعداد الموظفين الإداريين وخدمات حسب الكلية/الدارة ونوع العقد

مجموع	دائم	م	الكلية/الدارة	نوع الوظيفة
1	1	1	اصول الدين	إداري
1	1	1	الأدب	
1	1	1	التربية	
1	1	1	التجارة	
1	1	1	العلوم الصحية	
1	1	1	التعليم المستمر	
1	1	1	خدمات الحرم	
1	1	1	فرع الجنوب	
1	1	1	شؤون الموظفين	
1	1	1	مكتب النائب الإداري	
2	2	2	دارة التدقيق	
1	1	1	المكتب الرياضي	
1	1	1	الدارة المالية	
1	1	1	شؤون الطلبة	
1	1	1	صيانة الحاسوب	
1	1	1	الخدمات الفنية	
2	2	2	مجلس الأبناء	
19	19	19	مجموع	

(1)

سكرة مدير



كشف بأعداد الموظفين إداريين وخدمات حسب الكلية/الدارة ونوع العقد

مجموع	راتب مقطوع		دائم			الكلية/الدارة	نوع الوظيفة
	T	F	T	F	M		
1	0	0	1	0	1	تكنولوجيا المعلومات	إداري
1	0	0	1	0	1	خدمات الحرم	
1	0	0	1	0	1	شئون الموظفين	
1	1	1	0	0	0	الدارة الطبية	
1	0	0	1	0	1	القبول والتسجيل	
1	0	0	1	1	0	شئون الطلبة	
1	0	0	1	0	1	بئر محجبات والتشر	
1	0	0	1	0	1	الإلكتروني	
1	0	0	1	0	1	العودة والتطوير	
1	0	0	1	0	1	مكتب العلاقات الخارجية	
9	1	1	8	1	7	مجموع	
9	1	1	8	1	7	مجموع كلي	

السيد
محمد



كشف بأعداد الموظفين إداريين وخدمات حسب الكلية/الدائرة ونوع العقد

مجموع	راتب مقطوع		دائم			الكلية/الدائرة	نوع الوظيفة
	T	M	T	F	M		
1	1	1	0	0	0	الأداب	إداري
1	0	0	1	0	1	التدريس	
1	0	0	1	0	1	مختبر المواد والتربة	
2	0	0	2	0	2	التعليم المستمر	
2	0	0	2	1	1	خدمات الحرم	
1	0	0	1	0	1	وحدة تنمية الموارد	
1	0	0	1	0	1	فرع الجنوب	
1	0	0	1	0	1	مكتب النائب الإداري	
1	0	0	1	0	1	المكتب الهندسي	
2	0	0	2	0	2	الترازم والمشترقات	
3	0	0	3	0	3	الدائرة المالية	
3	0	0	3	2	1	القبول والتسجيل	
1	0	0	1	0	1	المكتبة المركزية	
2	0	0	2	1	1	العلاقات العامة	
2	0	0	2	0	2	المجموعات والنشر	
1	0	0	1	0	1	الإلكتروني	
1	0	0	1	0	1	صيانة الحاسوب	
3	0	0	3	0	3	الخدمات الفنية	
3	0	0	3	0	3	الصيانة العامة	
29	1	1	28	4	24	مجموع	
29	1	1	28	4	24	مجموع كلي	

عدد اسياسات



كشف بأعداد الموظفين اداريين وخدمات حسب الكلية/الادارة ونوع العقد

مجموع	راتب مقطوع				راتب				مقطع				خاص				دائم				الكلية/الادارة	نوع الوظيفة
	T	F	M	T	T	F	M	T	T	F	M	T	T	F	M	T	T	F	M	T		
4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	اصول الدين	
7	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0	0	6	0	6	الاداب	
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1	0	10	1	0	9	0	9	التربية	
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	التجارة	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	12	0	0	12	0	12	العلوم	
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	3	1	0	2	0	2	التمريض	
14	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	3	0	13	3	0	10	0	10	الهندسة	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	1	0	1	0	1	تكنولوجيا المعلومات	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	5	1	0	4	0	4	الطب	
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	4	التربية والقانون	
7	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0	0	6	0	6	العلوم الصحية	
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	11	0	0	11	0	11	مختبر المواد والتربة	
17	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	16	0	0	16	0	16	التعليم المستمر	
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	2	0	9	0	0	9	0	9	خدمات الحرم	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	5	البحوث العلمي	
5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	4	وحدة تنمية الموارد	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	مركز الدراسات البيئية	
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	28	5	0	23	0	0	23	0	23	فرع الجيوب	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	3	0	0	3	0	3	مركز القرآن	
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0	0	6	0	6	شؤون الموظفين	
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	7	0	0	7	0	7	الخدمات الإدارية	
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	11	0	0	11	0	11	مكتب النائب الإداري	
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	22	0	0	22	0	22	المكتب الهندسي	
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	4	ادارة التدقيق	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	الدراسات العليا (ماجستير)	

بفتح ذال
الخط



مجموع	راتب مقطوع			خاص			دائم			الكلية/الدائرة	نوع الوظيفة
	T	F	M	T	M		T	F	M		
3	0	0	0	0	0	0	3	0	3	المكتب الرئيسي	
13	0	0	0	0	0	0	13	0	13	الكو ازم و المشتريات	
12	0	0	0	0	0	0	12	1	11	الدائرة المالية	
5	0	0	0	0	0	0	5	0	5	الشؤون الأكاديمية	
11	2	1	1	0	0	0	9	3	6	الدائرة الطبية	
17	0	0	0	0	0	0	17	6	11	القبول والتسجيل	
30	0	0	0	2	2	2	28	4	24	المكتب المركزية	
15	1	0	1	0	0	0	14	3	11	العلاقات العامة	
29	1	1	0	0	0	0	28	11	17	شؤون الطلبة	
3	0	0	0	0	0	0	3	0	3	التعليم الإلكتروني	
2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	شؤون تكنولوجيا المعلومات	
9	2	1	1	0	0	0	7	0	7	البرمجيات والنشر الإلكتروني	
9	1	0	1	0	0	0	8	1	7	صيانة الحاسوب	
10	2	1	1	0	0	0	8	0	8	الخدمات الفنية	
18	1	0	1	0	0	0	17	0	17	الصيانة العامة	
5	0	0	0	0	0	0	5	1	4	الجودة والتطوير	
2	0	0	0	0	0	0	2	1	1	مكتب العلاقات الخارجية	
4	1	0	1	0	0	0	3	0	3	مجلس الأمناء	
405	17	4	13	3	3	3	385	47	338	مجموع	
161	11	0	11	1	1	1	149	25	124	خدمات الحرم	خدمات
25	0	0	0	0	0	0	25	5	20	فرع الجنوب	
186	11	0	11	1	1	1	174	30	144	مجموع	
591	28	4	24	4	4	4	559	77	482	مجموع كلي	

(2)

2. كشف أعداد الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر

أعداد الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة

م.		الإجمالي	ذكر	أنثى
1.	عدد الإداريين الكلي	212	194	18
2.	مدير دائرة	29	27	2
3.	رئيس قسم إداري	23	19	4
4.	إداري	32	31	1
5.	نائب مدير / مساعد مدير	8	8	0

دائرة شؤون الموظفين

التي
بالتاريخ
2012



3. كشف أعداد الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى

STATE OF PALESTINE
AL-AQSA UNIVERSITY



دولة فلسطين
جامعة الأقصى

المناصب الادارية

ملاحظات	العدد	المنصب
	٨	مدير مكتب
	٢٠	مدير دائرة
	٢	نائب / مساعد مدير
	٣٧	رئيس قسم اداري
	١٣٣	اداري



Gaza - Palestine
Fax : 08/2826829

Tel : 08/ 2826819/809 0%
Email : COE@P-I-S.COM

غزة - فلسطين

ملحق رقم (4)

كتب تسهيل مهمة طالب ماجستير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج. س. ع/35/ع Ref

2016/09/17

التاريخ..... Date

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
الجامعة الإسلامية - غزة
حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ احمد اكرم جمال عمار، برقم جامعي 120120125 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية

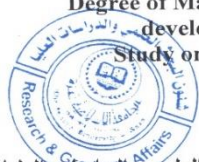
دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الرسمية في قطاع غزة

Degree of Management by Exception Practice and its effect on
development of Entrepreneurial Characteristics
Study on Official Palestinian university in Gaza Strip

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناعمة



الأخ الناظر/ مدير شؤون الطلبة
ترجو المساعدة الطالب عبد الإسماعيل
أ. د. عبد الرؤوف علي المناعمة
18/9/2016
صورة إلى:-
الكتب.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ح.ب.ع/35/Ref
2016/09/17
التاريخ: Date

الأخ د. نائب الرئيس للدراسات العليا
الأستاذ الدكتور
حفظه الله، مع الأمل

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة الأقصى - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم
التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ احمد اكرم جمال عمار، برقم جامعي 120120125
المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات
دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية
دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الرسمية في قطاع غزة

Degree of Management by Exception Practice and its effect on
development of Entrepreneurial Characteristics
Study on Official Palestinian university in Gaza Strip

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناعمة

ع. المناعمة
[Signature]

صورة إلى:-
* الملف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Faxed

19-09-2016

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج.ب.ع/35

2016/09/17

Date: التاريخ

9/3496/2016

حفظه الله،،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

جامعة القدس المفتوحة - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

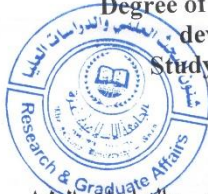
الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ احمد اكرم جمال عمار، برقم جامعي 120120125 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الرسمية في قطاع غزة

Degree of Management by Exception Practice and its effect on
development of Entrepreneurial Characteristics
Study on Official Palestinian university in Gaza Strip



نائب الرئيس للشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناعمة

والله ولي التوفيق،،

صورة ١. د. زياد البرجاسي

٢. نائب الرئيس لشؤون قطاع غزة

٣. مدير إدارة الدراسات العليا

٤. مدير إدارة الدراسات العليا

٥. مدير إدارة الدراسات العليا

٦. مدير إدارة الدراسات العليا

٧. مدير إدارة الدراسات العليا

٨. مدير إدارة الدراسات العليا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الأخ مدير شؤون الطلبة الأديب
الأخ مدير ترديد الأديب بالإنابة
العام فقط

الأخ مدير شؤون الطلبة الأديب
الأخ مدير ترديد الأديب بالإنابة
مع آياتكم المحيية
2016.09.18

الرقم: ج س غ / 35
2016/09/18
التاريخ: Date:

حفظه الله،،
2016.09.18

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشؤون الإدارية

جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ احمد اكرم جمال عمار، برقم جامعي 120120125 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الرسمية في قطاع غزة

Degree of Management by Exception Practice and its effect on
development of Entrepreneurial Characteristics
Study on Official Palestinian university in Gaza Strip



والله ولي التوفيق،،

نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناعمة

صورة إلى:-

المنفذ.