

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"

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

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Hazem k. Abu Samra	حازم خميس أبو سمرة	اسم الطالب:
Date:	2018-01-05	18 ربيع الثاني، 1439 هـ	التاريخ:
Signature:		حازم أبو سمرة	التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص الإدارة والقيادة



دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"

إعداد الباحث:

حازم خميس أبو سمرة

إشراف الدكتور:

خليل اسماعيل ماضي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

1439 هـ - 2017 م



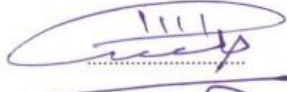
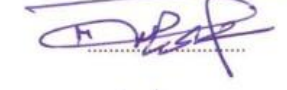
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حازم خميس يوسف أبو سمرة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي -

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 02 ربيع الأول 1439هـ، الموافق 2017/11/20م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


د. خليل إسماعيل ماضي مشرفاً ورئيساً
د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً
د. إياد علي الدجني مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ
وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (162) لَا
شَرِيكَ لَهُ^{أَوْصَلْ} وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ
الْمُسْلِمِينَ (163)﴾

سورة الأنعام

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فإنني أهدي هذا الجهد المتواضع ...
إلى الذي شق بنور رسالته ظلمات الكون، فأناز مشارق الأرض وغاريها بعلمه وعمله
وأخلاقه، حبيب القلوب محمد صل الله عليه وسلم...
إلى أرواح شهداء فلسطين الأبرار.. وأخص بالذكر أخي الشهيد بإذن الله ساري على روحه
ألف سلام...
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بلا انتظار.. إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار.. إلى والدي الغالي المعطاء...
إلى ملاكي في الحياة، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي.. إلى أغلى الحبايب (أمي الحبيبة)...
إلى من بها أسمى وارتفع، إلى الشمعة التي لا تنطفئ.. إلى من تنير ظلمة حياتي.. إلى من
صبرت علي في هذه المرحلة (زوجتي الغالية)...
إلى أهل العزائم والشدائد، إلى أجنحتي القوية في الحياة.. إلى من كانوا ولا زالوا ربيع حياتي..
إلى إخوتي.. يوسف.. وعنان.. وحسن.. وحسين.. ومحمد...
إلى الأخت الحنونة.. مهجة قلبي غادة..
إلى من أرى التفاؤل بعينهم.. والسعادة في ضحكتهم.. إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم.. أولادي
ونور عيوني ومهجة قلبي.. محمد وليان ومهند...
إلى الحاضرين في قلوبنا.. الغائبين عن عيوننا.. إلى حماي وحماتي وأبنائهم محمود وهادي
في تركيا،،،
إلى قادة العلم.. وصانعي المستقبل.. إلى أساتذتي وزملائي وطلاب العلم...
إلى كل من ساهم في خروج هذه الرسالة إلى النور، ولو بكلمة واحدة...
إليهم جميعاً ... أهدي هذا العمل المتواضع...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، النبي المصطفى الصادق الوعد الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أحمد الله سبحانه وتعالى صاحب الفضل الأول، وأشكره على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضل وتوفيق لإتمام هذه الرسالة، فيارب لك الحمد حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان لمن كان له فضل بعد الله في إنجاز هذه الدراسة، سائلاً الله عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء، وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان لسعادة الدكتور / خليل اسماعيل ماضي لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من وقت وجهد وما أسداه إلي من نصح وتوجيه، وأسأل الله سبحانه أن يسدد على طريق الحق خطاه، ويجزيه عني كل الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

المناقش الداخلي الدكتور / محمد إبراهيم المدهون ،،،

المناقش الخارجي الدكتور / إياد علي الدجني ،،،

وذلك على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة، وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة. كما وأتوجه بخالص مشاعر الشكر والإمتنان والإعتراف بالجميل إلى جميع أفراد أسرتي لما عانوه معي طوال فترة إعداد هذه الدراسة، وأخص بالذكر زوجتي الغالية التي صبرت واحتسبت وهي تللم أوراقي المبعثرة أثناء إنجاز هذه الرسالة، وفقها الله لما يحب ويرضى.

والشكر موصول إلى كل أولئك الذين قدموا لي العون والمساعدة والمساندة لإنجاز دراستي هذه، من أساتذة وزملاء وأصدقاء وأقارب.

وأقدم أيضاً بالشكر لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا هذا الصرح العلمي الشامخ، وجميع أساتذتها والعاملين فيها، كما وأقدم الشكر الجزيل لتجمع المؤسسات في بيت لاهيا لما قدموه من دعم مادي ومعنوي ورعايتهم لثلة من خيرة شباب بيت لاهيا، فلهم مني كل الشكر والتقدير والامتنان والاعتراف بالجميل.

وختاماً، أسأل الله عز وجل أن ينفع بهذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، إنه على ذلك قدير، وبالإجابة جدير.

وصلّى الله وسلّم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،،،

الباحث

حازم أبو سمرة

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	ملخص الدراسة
ل	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	أولاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة
7	ثانياً: متغيرات وأنموذج الدراسة
8	ثالثاً: فرضيات الدراسة
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: أهمية الدراسة
11	سادساً: حدود الدراسة
12	سابعاً: مصطلحات الدراسة
14	ثامناً: صعوبات الدراسة
14	خلاصة الفصل الأول
15	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
16	مقدمة
17	المبحث الأول: الخصائص الريادية
17	مقدمة
17	أولاً: ريادة الأعمال
20	ثانياً: ريادة الأعمال المؤسسية
21	ثالثاً: الريادي
22	رابعاً: الخصائص الريادية

الصفحة	الموضوع
23	خامساً: الخصائص الشخصية للرياديين
28	سادساً: الأنماط الريادية
29	سابعاً: العوامل المؤثرة في تكوين الريادة
31	خلاصة المبحث الأول
32	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
32	مقدمة
32	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الأداء
34	ثانياً: الأداء المؤسسي
37	ثالثاً: مستويات الأداء
38	رابعاً: خصائص الأداء المؤسسي
39	خامساً: تحسين الأداء المؤسسي
41	سادساً: طرق تحسين الأداء المؤسسي
43	سابعاً: قياس الأداء المؤسسي
46	ثامناً: تقييم الأداء المؤسسي
51	تاسعاً: مراحل تقييم الأداء المؤسسي
52	عاشراً: متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي
54	خلاصة المبحث الثاني
55	المبحث الثالث: العلاقة بين الخصائص الريادية والأداء المؤسسي
55	تمهيد
55	علاقة الخصائص الريادية بالأداء المؤسسي
57	خلاصة المبحث الثالث
58	المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية الخاصة
58	تمهيد
58	أولاً: نشأة الجامعات في فلسطين
59	ثانياً: الإشراف على الجامعات الفلسطينية
59	ثالثاً: الاعتماد العام
61	رابعاً: الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة
61	1. جامعة غزة

الصفحة	الموضوع
64	2. جامعة فلسطين
66	3. جامعة الأمة للتعليم المفتوح
68	خلاصة المبحث الرابع
69	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
70	مقدمة
70	أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخصائص الريادية
70	1. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية
80	2. الدراسات السابقة الأجنبية
83	ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي
83	1. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية
91	2. الدراسات السابقة الأجنبية
93	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
95	خلاصة الفصل الثالث
96	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها
97	مقدمة
97	أولاً: منهجية الدراسة وأسلوب البحث
98	ثانياً: مجتمع الدراسة
98	ثالثاً: عينة الدراسة
100	رابعاً: أداة الدراسة
101	خامساً: خطوات بناء الاستبانة
102	سادساً: صدق الاستبانة
109	سابعاً: ثبات الاستبانة
110	ثامناً: المعالجة الإحصائية
112	خلاصة الفصل الرابع
113	الفصل الخامس: التحليل والنقاش
114	مقدمة
114	أولاً: المحك المعتمد في الدراسة
115	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

الصفحة	الموضوع
118	ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها
134	رابعاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها
138	خامساً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها
147	سادساً: نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها
152	سابعاً: نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها
163	ثامناً: نتائج الإجابة عن السؤال السادس ومناقشتها
169	ملخص نتائج الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة
170	خلاصة الفصل الخامس
171	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
172	مقدمة
172	أولاً: نتائج الدراسة
175	ثانياً: توصيات الدراسة
180	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة
180	خلاصة الفصل السادس
181	المصادر والمراجع
182	أولاً: المصادر
182	ثانياً: المراجع العربية
191	ثالثاً: المراجع الأجنبية
194	الملاحق
195	ملحق رقم (1): خطاب التحكيم
196	ملحق رقم (2): أسماء المحكمين
197	ملحق رقم (3): الاستبانة
203	ملحق رقم (4): الدراسة الاستكشافية

فهرس الجداول

رقم الجدول	بيان الجدول	الصفحة
1	نتائج الدراسة الاستكشافية	5
2	بيان أبعاد الخصائص الريادية للدراسات السابقة	7
3	الأنماط الريادية	28
4	الفجوة البحثية	94
5	توزيع العاملين على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة	98
6	أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة وتوزيع عينة الدراسة	100
7	درجات مقياس استجابة المبحوثين	101
8	صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المجال الأول: الخصائص الريادية	103
9	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الإبداع	104
10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: المبادرة	104
11	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المخاطرة	105
12	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: الحاجة إلى الإنجاز	105
13	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: الثقة بالنفس	106
14	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس: الإيمان الذاتي	107
15	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السابع: الاستقلالية وتحمل المسؤولية	107
16	صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: الأداء المؤسسي	108
17	يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وألفا كرونباخ	110
18	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	111
19	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	114
20	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	115
21	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	116
22	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	116
23	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	117
24	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	117
25	توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة	118
26	تحليل أبعاد محور الخصائص الريادية	119

رقم الجدول	بيان الجدول	الصفحة
27	اتفاق واختلاف مجال الخصائص الريادية مع الدراسات السابقة	120
28	تحليل لفقرات البعد الأول "الإبداع"	122
29	تحليل لفقرات البعد الثاني "المبادرة"	123
30	تحليل لفقرات البعد الثالث "المخاطرة"	125
31	تحليل لفقرات البعد الرابع "الحاجة إلى الإنجاز"	127
32	تحليل لفقرات البعد الخامس "الثقة بالنفس"	129
33	تحليل لفقرات البعد السادس "الإيمان الذاتي"	131
34	تحليل لفقرات البعد السابع "الاستقلالية وتحمل المسؤولية"	133
35	تحليل لفقرات المحور الثاني "الأداء المؤسسي"	134
36	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الخصائص الريادية والأداء المؤسسي	138
37	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الإبداع والأداء المؤسسي	140
38	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين المبادرة والأداء المؤسسي	141
39	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين المخاطرة والأداء المؤسسي	142
40	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الحاجة إلى الإنجاز والأداء المؤسسي	143
41	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الثقة بالنفس والأداء المؤسسي	144
42	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الإيمان الذاتي والأداء المؤسسي	145
43	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية والأداء المؤسسي	146
44	يوضح تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير أبعاد الخصائص الريادية على الأداء المؤسسي	148
45	يوضح تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير أبعاد الخصائص الريادية على الأداء المؤسسي باستخدام الأمر Stepwise	149
46	نتائج اختبار "T" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير الجنس	153
47	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير العمر	154
48	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في	157

رقم الجدول	بيان الجدول	الصفحة
	الخصائص الريادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	
49	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة	159
50	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة	161
51	نتائج اختبار "T" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس	164
52	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر	164
53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	165
54	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة	166
55	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة	167
56	يوضح ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة مع الدراسات السابقة	168
57	ملخص الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة	169
58	يوضح مدى تحقق أهداف الدراسة ومجال تحقيقها	174
59	خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيلت الدراسة	177

فهرس الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	الصفحة
1	متغيرات الدراسة	8
2	المفاهيم المرتبطة بالأداء	36
3	عملية تقييم الأداء المؤسسي	49
4	خطوات تقييم الأداء المؤسسي	52

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة البالغ عددهم (259)، والعينة طبقية عشوائية لجميع المستويات الوظيفية في الجامعات قيد الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (155) مفردة، وتم استرداد (131) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (85%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها:

- مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (77.9%).
- مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (69.9%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الريادية مجتمعة معاً لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها:

- دعم المبادرات المتعلقة بالريادية ومنح العاملين في الجامعات الخاصة مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم من خلال توفير بيئة عمل تفجر الطاقات وتخلق روح الإبداع، وتولد الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات أو افتتاح كليات جديدة أو توسيع في تخصصات الكليات القائمة.
- العمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأداء الجامعات الفلسطينية الخاصة، وعقد ورش عمل لبحث سبل تطور الأداء.

Abstract

This study aimed to identify the role of entrepreneurial characteristics in improving the level of institutional performance in the private Palestinian universities operating in Gaza Strip. The researcher used the descriptive analytical approach, and questionnaire as a data collection tool. The population of the study consists of administrative and academic staff in the private Palestinian universities in Gaza Strip which contains (259) individuals as total. The sample was randomized for all the functional levels in the universities under study. The sample size was (155) while (131) valid samples were recovered at a percent of (85%).

Several results were found by the study, the most remarkable among them are:

- The level of the entrepreneurial characteristics among the employees of the private Palestinian universities is relatively high at (77.9%).
- The level of the institutional performance in the private Palestinian universities in Gaza Strip is high, according to its relatively weight at (69.9%).
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the entrepreneurial characteristics of the employees of the private Palestinian universities and the improvement of the institutional performance.
- There exists a significant statistical effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the entrepreneurial characteristics combined among employees of private Palestinian universities and the level of institutional performance.

The study presented a number of recommendations, the most prominent of which are:

- Supporting entrepreneurship initiatives and giving the employees of the private Palestinian universities an area of freedom and independency in their work by providing work environment that explodes energies and encourages creativity, and generates ideas that contribute to the development of services, the opening of new faculties, or expansion of the disciplines of existing colleges.
- Support research and development activities in order to improve the performance of the private Palestinian universities, and hold workshops to discuss ways of developing performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة

ثانياً: متغيرات وأنموذج الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

خلاصة الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن التطورات الإدارية المتسارعة في أداء المنظمات بمكوناتها ومسمياتها لم يعتمد فقط على ربحية المنظمات ومركزها المالي فحسب، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم لا سيما في ريادة الأعمال وأداء تلك المنظمات، حيث تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة الحديثة التي تعزز مكانة المنظمات لا سيما التعليمية منها، وأن تعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها (الدجني، 2011: 3)، مما تطلب ضرورة امتلاك هذه المؤسسات طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أدائها.

أصبحت الريادة بمفهومها الواسع من القضايا الاقتصادية والاجتماعية الملحة التي تحظى باهتمام عالمي واسع، نظراً للدور الذي تؤديه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي منظمات الأعمال تعد الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال. فالخصائص الريادية تشير إلى مجموعة من خصائص الفرد وسماته الشخصية التي لها أثر إيجابي في سلوكه وتوجهاته وأدائه، والتي تدفع الأفراد بشكل عام والمديرين بشكل خاص إلى المثابرة وبذل الجهود لأداء المهام بكفاءة وفاعلية وتحقيق أعلى درجات الجودة (علي، 2016: 2141).

ولغرض الاستمرار والنمو لا بد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلاً عن توافر المتطلبات الريادية في المؤسسة لكي تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا الأعمال بتميز ونجاح (الحيلة، ومسلم، 2016: 2). إن عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتتم بناء على استراتيجيات واضحة، وخطط محدودة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا (أبو حسنة، 2014: 4).

ويعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية، وذلك لما طرأ مؤخراً من تطورات علمية وتكنولوجية أسرع

بكثير من ذي قبل، مما انعكس على نشاط المنظمات المختلفة وتطلب مهارات متطورة مستويات أعلى من الأداء والقدرات حتى تستطيع هذه المنظمات مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم. وقد ركز عدد من الباحثين في دراساتهم على موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، ومع ذلك بقي الاهتمام متصلًا بالمفهوم ومناقشة أبعاد المفهوم ومستوياته، والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه.

فالأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المؤسسات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

كما أن الجامعات الفلسطينية الخاصة هي مؤسسات تعليمية تعمل بإيجابية وحيوية لتقديم الدعم الكامل والنوعي للمجتمع الفلسطيني من خلال توفير الخدمات اللازمة للارتقاء به على جميع المستويات فكرياً وتنموياً وحضارياً وقيماً، وتشجيع مؤسساته على الإبداع والابتكار والازدهار والمساهمة في تطوير المعارف الكونية والعلوم التطبيقية والطبية والاجتماعية والإنسانية على أساس الموازنة بين الأصالة والمعاصرة.

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي هي الموطن الأساس الذي تتطور فيه العلوم، وتكتشف فيه المعارف، وتنمو المهارات، فقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال تخطيط الاستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملاتها، ومخرجاتها اهتماماً خاصاً، مرتكزة على إسهامات رواد الإدارة، والسعي من خلال نشر ثقافة التميز إلى الارتقاء المستمر في صياغة المؤشرات وتحديثها، وفقاً لما يصل إليه العلم الحديث من تطور وارتقاء (الدجني، 2011:5).

تسعى الجامعات الفلسطينية إلى تحسين أداؤها والارتقاء بكوادرها، سعياً منها لنيل أفضل المراتب العلمية عربياً وعالمياً وتحفر أسمائها في صفحات التميز العالمي واللاحق بركب الجامعات الريادية العربية والعالمية. مما دفع الباحث إلى إجراء دراسة استطلاعية ليتضح وجود غموض في العلاقة بين الخصائص الريادية والأداء المؤسسي.

ولافتقار الدراسات التي تركز على الخصائص الريادية في الجامعات الخاصة وتربط بينها وبين تحسين مستوى الأداء المؤسسي؛ جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الخصائص الريادية في تحسين الأداء المؤسسي، الذي يعد خطوة متواضعة في طريق تعزيز الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مما ينعكس على الأداء المؤسسي.

أولاً/ مشكلة وتساؤلات الدراسة:

يعدّ موضوع الريادة في الأعمال من الاهتمامات البحثية الحديثة نسبياً، ومع تنامي الاهتمام بدراسة هذا الموضوع وما رافق ذلك من جهود استهدفت التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية التي من الممكن أن تتأثر بها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي في أي منظمة، كانت هناك مسوغات منطقية دفعت للتفكير بأهمية خصائص الشخص الريادي وفي أي مجال من الممكن أن تكون واضحة وجليّة وذلك بقصد التركيز عليها وتعميق استخداماتها للوصول بالمنظمات إلى الموقع الذي يناسب إمكاناتها وطموحاتها في البيئة التي تعمل فيها (Fernald 176: 1998, & Solomon).

ولا يخفى على أي باحث في هذا المجال الأهمية النسبية التي تنطوي تحت هذا المجال، ومن المعروف أن الجامعات الخاصة في فلسطين تسهم في عملية الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، لما له من مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة، ومما لا شك فيه أن تنشيط الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات سيساهم في بناء الجامعات الريادية. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في أن بقاء الموضوع المعاصر بدون دراسة وتحليل سيفوت الفرصة للاستفادة من معطياتها الفكرية.

في إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي قد تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها الدراسة الاستطلاعية حول موضوعات الدراسة في الجامعات الفلسطينية الخاصة وتوصيات ومقترحات بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، ويمكن عرض ما جاء في هذه المصادر على النحو التالي:

• الدراسة الاستكشافية:

قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية مبدئية من خلال استكشاف رأي عدد من المسؤولين، وعينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة، للتعرف على أهم المشكلات التي تتعلق بموضوعات الدراسة وكانت النتائج كمت هو موضح في جدول رقم (1):

جدول رقم (1): نتائج الدراسة الاستكشافية

#	الفقرة	الوزن النسبي %
1	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	64.44
2	تأخذ الجامعة بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الجمهور لتحسين الأداء.	46.67
3	يوجد سرعة في إجراءات وتنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.	53.33
4	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات نوعية مناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.	60.00
5	تسعى الجامعة باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية لها.	64.44
6	يوجد مؤشرات كمية محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.	57.78
7	يوجد نموذجاً مصمم خصيصاً للتعرف على مستوى رضا العاملين في الجامعة.	60.00
8	تعمل الجامعة على استثمار الموارد البشرية المتاحة بشكل سليم.	46.67
9	تعمل الجامعة على استثمار الموارد المادية المتاحة بشكل سليم.	55.56
10	يوجد ربط بين الحوافز والمكافآت للإدارة العليا بنتائج الأداء الكلي للجامعة.	64.44
		56.22

من الجدول رقم (1) نستنتج ما يلي:

- لا يتم الأخذ بجميع الشكاوى والمقترحات من قبل الجامعة.
- يوجد بطء في إجراءات وتنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.
- يوجد ضعف في مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الجامعة.
- وجود ضعف لدى الجامعات في استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل سليم.
- وجود ضعف في الربط بين الحوافز والمكافآت للإدارة العليا بنتائج الأداء الكلي للجامعة.

• توصيات ومقترحات الدراسات السابقة:

1. قدمت دراسة غنام (2017) مقترحات بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث من قبل الباحثين تدرس دور الخصائص الريادية على متغيرات متعددة منها الأداء المؤسسي وفي مجالات تطبيق هامة مثل المؤسسات الأكاديمية لا سيما في الجامعات.
2. في حين قدمت دراسة الحيلة (2015) مجموعة من المقترحات أهمها القيام بأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لذلك من خلال دراسة العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر في الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

3. قدمت دراسة سهمود (2013) مقترحات أكدت من خلالها على ضرورة الاهتمام بكل ما هو متعلق بتحقيق التميز في أداء الجامعات الفلسطينية، عبر اجراء المزيد من البحوث والدراسات.

4. كما وأكدت العديد من الدراسات على أهمية الريادة كوسيلة لنمو وتحسين القدرة على اكتشاف الفرص التي تزيد من حجم انتاج المنظمة وتحسين الأداء في بيئة تتصف بالتعقيد والتغير (غنام: 2017، فارس: 2016، علي: 2016، سلطان: 2016، البلعاوي: 2015، شعث: 2015، المومني: 2015، Kozubíková et..al: 2015، (Dudnik: 2013, Zaman: 2013).

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر العاملين؟
- ما العلاقة بين الخصائص الريادية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟
- ما أثر الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟
- ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

ثانياً/ متغيرات وأنموذج الدراسة:

1. المتغير المستقل: الخصائص الريادية (Entrepreneurial Characteristics)،

وتتمثل في الإبداع والمبادرة والمخاطرة والحاجة إلى الانجاز والثقة بالنفس والإيمان الذاتي

والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي للدراسات السابقة:

جدول رقم (2): بيان أبعاد الخصائص الريادية في الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الإبداع	المبادرة	المخاطرة	الحاجة إلى الإنجاز	الثقة بالنفس	الإيمان الذاتي	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	الحاجة إلى الطاقة	المرونة	الوعي بالسوق	التخطيط	التفاعل	التوجه الاجتماعي	الحاجة إلى النجاح
دراسة الغنم (2017)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
دراسة علي (2016)		✓	✓	✓	✓							✓		
دراسة فارس (2016)	✓	✓	✓	✓	✓		✓							
دراسة سلطان (2016)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
دراسة البلعاوي (2015)	✓		✓	✓		✓	✓							
دراسة Al Damen (2015)		✓	✓	✓	✓		✓							
دراسة المومني (2015)			✓	✓	✓	✓								
دراسة شعبت (2015)			✓	✓	✓						✓		✓	
دراسة القاسم (2013)	✓		✓	✓		✓	✓							
دراسة Dudnik (2013)	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	
دراسة حسين (2013)			✓	✓	✓							✓		✓
المجموع	5	5	11	11	8	5	7	2	1	1	2	2	3	1
نسبة التكرار %	45	45	100	100	73	55	64	18	9	9	18	18	27	9

(المصدر/ من اعداد الباحث معتمداً على الدراسات السابقة)

اعتماداً على الدراسات السابقة فقد تبني الباحث الأبعاد التالية للخصائص الريادية لإتمام هذه

الدراسة:

أ. الإبداع (Innovativeness)

ب. المبادرة (initiation)

ت. المخاطرة. (Risk-taking propensity)

ث. الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement)

ج. الثقة بالنفس (Self-Confident)

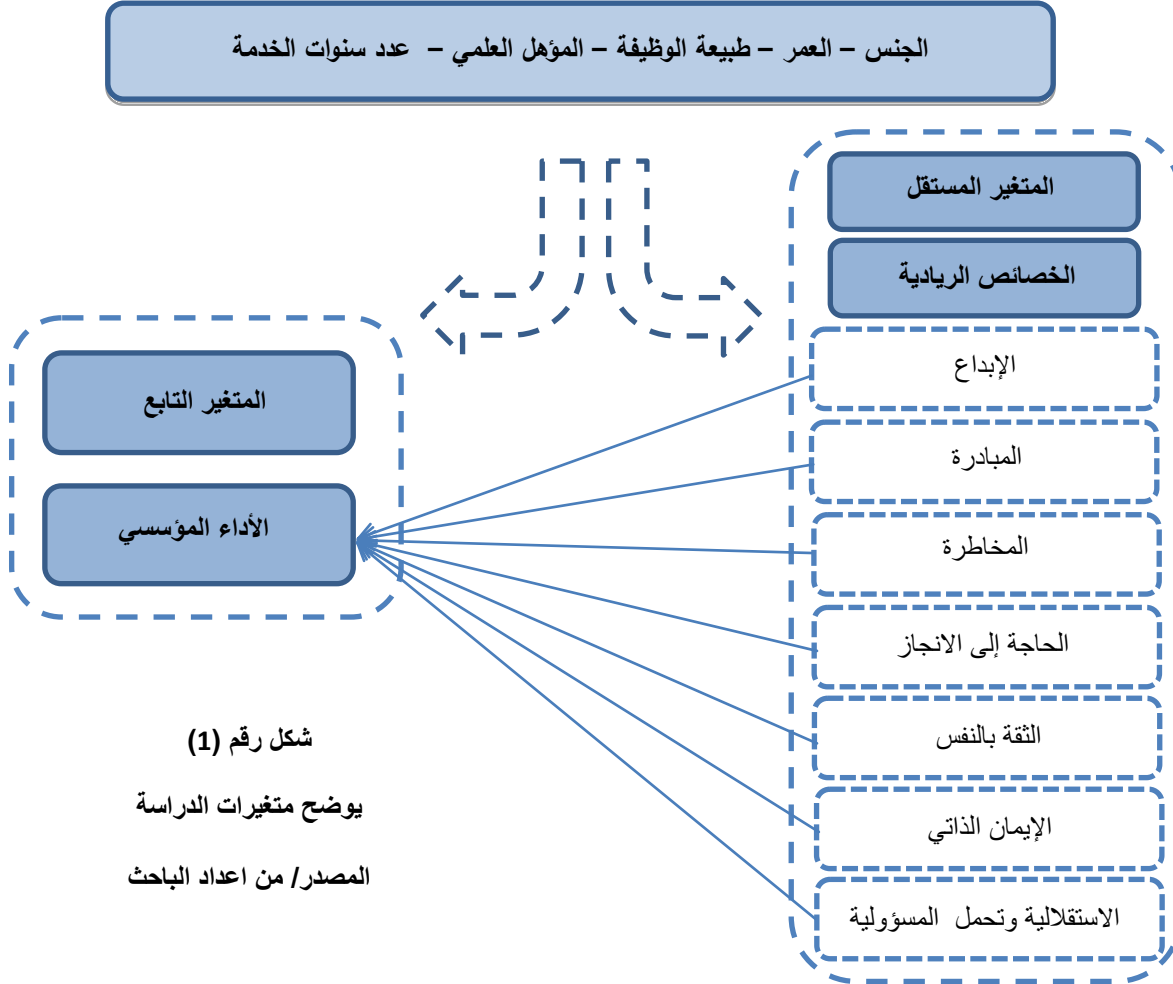
ح. الإيمان الذاتي (Internal Locus of Control)

خ. الاستقلالية وتحمل المسؤولية (Independency)

2. المتغير التابع: الأداء المؤسسي (Job performance).

3. المتغير الديمغرافي: (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة

المصدر/ من اعداد الباحث

ثالثاً/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الريادية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المبادرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحاجة إلى الانجاز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بالنفس وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيمان الذاتي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المبادرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحاجة إلى الانجاز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بالنفس وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيمان الذاتي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة ويشكل أساسي إلى:

- التعرف إلى واقع الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- اختبار العلاقة بين الخصائص الريادية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- بيان أثر الخصائص الريادية على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الخصائص الريادية، والأداء المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- العمل على تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في تعزيز الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة والأداء المؤسسي.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ثلاث جوانب:

1- الأهمية النظرية

- تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالحدّة والأهمية النسبية، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات الميدانية (في حدود علم الباحث) ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول الكشف عن دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية والباحثين المهتمين في هذا المجال وفي إثراء معلومات الباحث في هذا المجال.

2- الأهمية التطبيقية

- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد القادة والمسؤولين في كافة عمادات وإدارات ودوائر الجامعات الفلسطينية الخاصة بمعلومات عن الخصائص الريادية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في مستوى الأداء المؤسسي.
- من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية الخاصة للتعرف على أهمية الاهتمام بالخصائص الريادية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وهذا ينعكس بدوره على تحقيق النفع لها بتحسين مستوى الأداء المؤسسي لديها.

3- الأهمية للباحث:

- تضيف للباحث المعرفة والخبرة في مجال البحث العلمي.
- اكساب الباحث المعرفة المعمقة حول الخصائص الريادية والأداء المؤسسي.

سادساً: حدود الدراسة:

- أ- الحد المكاني: يتمثل في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.
- ب- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام 2017م.
- ت- الحد البشري: الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

ث- **الحد الموضوعي:** دراسة دور الخصائص الريادية (الإبداع، المبادرة، المخاطرة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، الإيمان الذاتي، الاستقلالية وتحمل المسؤولية) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

ج- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق هذه الدراسة على كل من (جامعة فلسطين - جامعة غزة - جامعة الأمة للتعليم المفتوح).

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

• **ريادة الأعمال:** هي "مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال أو تطويرها، والتخطيط لها، وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها، وضمان نموها واستمرارها" (البلعاوي، 2015: 15).

ويعرف الباحث **ريادة الأعمال** بأنها: "عملية إنشاء مشروع حر أو تطوير مشروع قائم، من خلال الإحساس بالفرصة، والمبادرة باستغلالها، وتحمل المخاطر في سبيل الحصول على منفعة شخصية، أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو إضافة قيمة، وذلك بإدارة المشروع أو الفرصة بطريقة مبتكرة".

ويعرفها أيضاً بأنها: "إنشاء عمل حر أو تطوير العمل الحالي بطريقة إبداعية تتصف بالمخاطرة، من خلال استثمار الموارد المتاحة وتفعيل المهارات الذاتية بهدف تحقيق قيمة مضافة".

• **ريادة الأعمال المؤسسية:** هي "ميلاد تنظيمات جديدة داخل المنظمات القائمة، وإعادة ميلاد المؤسسات القائمة من خلال الأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة والتي خرجت من رحم المنظمة القائمة بالفعل" (آل سعود، 2016 : 10).

فيما يعرف الباحث **ريادة الأعمال المؤسسية** بأنها "بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة".

• **الريادي:** هو "الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية" (العاني وآخرون، 2010: 26).

ويعرّف الباحث الريادي بأنه "الشخص الذي لديه الموهبة أو القدرة على اكتشاف الفرص والمبادرة باستغلالها وتحمل المخاطر في سبيل اضافة قيمة للخدمة المقدمة".

• **الخصائص الريادية:** هي "مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تشير على مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بها بالريادية بدرجات قوية أو جيدة، أو لا احتمالية لكونه ريادياً" (ناصر والعمرى، 2011:145).

وهي أيضاً "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية المرتبطة برائد الأعمال التي تمكنه من اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والامكانيات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز" (البلعاوي، 2015: 19).

ويعرف الباحث الخصائص الريادية بأنها "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية والتي تصف الشخص بالريادية والمتمثلة في الإبداع، المبادرة، المخاطرة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، الإيمان الذاتي، الاستقلالية وتحمل المسؤولية ، وتمكنه من إضافة قيمة للخدمة المقدمة من الجامعة، أو تطوير إجراءاتها أو استحداث شيء جديد ومميز".

• **الأداء:** هو "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المنظمة من أجل تحقيق هدف معين" (أبو غالي، 2016: 28).

ويعرّف الباحث الأداء بأنه: "الجهد الذي يبذل والسلوكيات التي تنعكس نتيجة ذلك الجهد في سبيل تحقيق أهداف الجامعة".

• **الأداء المؤسسي:** هو "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية" (المدهون، 2014: 69).

ويعرّف الباحث الأداء المؤسسي بأنه:

- "درجة تحقيق الجامعة الخاصة لأهدافها بكفاءة وفاعلية".
- "درجة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة الخاصة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

- **الجامعة الخاصة هي:** "المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ولها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (موقع وزارة التربية والتعليم العالي (www.mohe.pna.ps)).

ثامناً: صعوبات الدراسة:

واجه الباحث أثناء قيامه بالدراسة الحالية مجموعة من الصعوبات، ومن أهمها:

1. صعوبة جمع البيانات من خلال أداة الدراسة.
2. الظروف المعيشية الصعبة في قطاع غزة، ومنها انقطاع التيار الكهربائي المستمر، وما له من آثار سلبية على إنجاز الدراسة.
3. ندرة الكتب والمراجع والدراسات السابقة في موضوع الدراسة، وخاصة موضوع الخصائص الريادية.
4. اقتضرت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، ولم تشمل الجامعات الخاصة في الضفة الغربية، وذلك بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة.

خلاصة الفصل الأول:

ناقش الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة والتي تمثلت في دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، وذلك بناءً على عدد من الدراسات السابقة. كما استعرض الباحث المتغيرات الرئيسية للدراسة والتي تمثلت في الخصائص الريادية بأبعادها السبعة (الإبداع - المبادرة - المخاطرة - الحاجة إلى الانجاز - الثقة بالنفس - الإيمان الذاتي - الاستقلالية وتحمل المسؤولية) كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة كمتغير تابع. كما استعرض الباحث فرضيات الدراسة، وناقش أهمية الدراسة من النواحي العلمية والعملية، وأهميتها للباحث. وتناول أهدافها وحدودها المكانية، والزمانية، والبشرية، والموضوعية، والمؤسسية. وفي نهاية الفصل الأول أوضح الباحث المفاهيم المتعلقة بالمصطلحات الرئيسية في الدراسة مثل ريادة الأعمال، ريادة الأعمال المؤسسية، الريادي، الخصائص الريادية، الأداء، الأداء المؤسسي، والجامعات الخاصة، وختم الباحث بالصعوبات التي واجها أثناء إعداد الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

المبحث الأول: الخصائص الريادية

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: الخصائص الريادية والأداء المؤسسي

المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية الخاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل أربع مباحث تمثل الإطار النظري للدراسة، حيث تناول المبحث الأول الخصائص الريادية حيث استعرض الباحث عدة مواضيع عن ريادة الأعمال والرياديين وخصائصهم المميزة والعوامل التي تؤثر في تكوينهم. ثم انتقل إلى المبحث الثاني حيث تناول الأداء المؤسسي، واستعرض الباحث في هذا المبحث التطور التاريخي لمفهوم الأداء ثم تعرض الباحث لمفهوم الأداء المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي، وتقييم الأداء المؤسسي، وختم الباحث المبحث بمتطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي. وتناول الباحث في المبحث الثالث الخصائص الريادية والأداء المؤسسي ويعتقد الباحث أن امتلاك العاملين في الجامعات لبعض الخصائص مثل الإبداع والمخاطرة والاستقلالية يساهم في طرح مبادرات جديدة مثل فتح أقسام واعتماد برامج جديدة أو تحسين في مستوى الخدمة من خلال تغيير في العمليات الإدارية، مما يساهم في تطوير الجامعة واشباع حاجات المجتمع والحاجات الذاتية للرياديين. أما المبحث الرابع تناول الباحث الجامعات الفلسطينية من حيث نشأتها، الاشراف الأكاديمي والإداري، ثم تناول الباحث الجامعات الفلسطينية الخاصة في محافظات قطاع غزة، والمتمثلة في كل من (جامعة غزة - جامعة فلسطين - جامعة الأمة للتعليم المفتوح)، وتم استثناء جامعات الضفة بسبب حالة الانقسام القائمة والحصار المفروض على قطاع غزة.

المبحث الأول: الخصائص الريادية

مقدمة:

ريادة الأعمال تعد من المحركات الرئيسية لأي اقتصاد عالمي، حيث يتم من خلالها إنشاء الثروة واستحداث الوظائف من قبل الأعمال الصغيرة التي تبدأ بأفراد يتمتعون بعقلية وفكر رواد الأعمال (المبيريك والشيباني، 2016: 39).

وتشير الأدبيات العلمية إلى توافر عدد من الدوافع لريادة الأعمال، منها الدافع المادي وتحقيق الذات والاستقلالية، وكذلك التميز والإبداع والتأثير وتحقيق مستويات أعلى من الرضى والسعادة إضافة إلى استثمار الموارد والامكانيات المتاحة (الكبير والتوبجري، 2016: 138).

ويشير تقرير مراقبة الريادة العالمية إلى وجود علاقة طردية بين الزيادة في أنشطة الريادة، وبين الزيادة في نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير. وتظهر أهمية الريادة أيضاً من خلال ازدياد الاهتمام العالمي بها، واعتمادها كمساق تدريسي في الجامعات والكليات والمدارس (العاني وآخرون، 2010: 28).

يمكن القول إن مفهوم الريادية قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنموية التي تسعى لتحقيقها، حيث يمكن أن يحمل بعض المرونة عند النظر إليه، إذ يرتبط في الدول المتطورة بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والمخاطرة وإنشاء عمل جديد يسمى ريادة (ثابت، 2016: 13).

ونسنعرض في هذا المبحث عدة مواضيع عن ريادة الأعمال والرياديين وخصائصهم المميزة والتعريفات الخاصة بذلك، بالإضافة لأنماط الرياديين والعوامل التي تؤثر في تكوينهم.

أولاً: ريادة الأعمال:

ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الايرلندي ريتشارد كانتيلون (1734-1680م)، وعبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة (المبيريك، 2014: 8).

وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بريادة الأعمال لدورها البارز في المساهمة في دعم الابتكار وخلق فرص العمل وزيادة مستويات الكفاءة والتنافسية وصولاً لتحقيق مستويات عالية في النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم (الكبير والتوجيهي، 2016: 138).

أشارت أدبيات الإدارة إلى العديد من نماذج التعريب لمصطلح ريادة الأعمال ولمصطلح رائد الأعمال. ومن الترجمات التي اقترحت لهذا المصطلح: المبادرة، الريادة، المبادأة، الإنشاء، العمل الحر. وبالمقابل يوصف الشخص بأنه المبادر، والرائد، والمبادئ، والمنشئ، والمخاطر، والمبدع الإنتاجي، والجريء (الشميمري والمبيريك، 2016: 10).

وقد عرف (Jeffry A. Timmons, 1981:131) الريادة بأنها: "القدرة على خلق وبناء الأشياء من لا شيء، إنها المبادرة والعمل والإنجاز لبناء المشروع. علاوة على كونها الملاحظة والتحليل وهي موهبة الإحساس بالفرصة حيث لا يراها الآخرون".

فيما عرف (Rachman, et al., 2001: 145) ريادة الأعمال بأنها: "عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة بما يحقق تراكم الثروة".

أما (النجار والعلي، 2006: 6) فيعرفان الريادة بأنها: "العملية التي من خلالها فرد، أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد.

فيما عرفها (Roddic, 2007: 12) بأنها: "عملية ديناميكية هادفة، تسعى إلى إدارة الأعمال والمشروعات وتنميتها بطرق مبتكرة وغير تقليدية وفق أفكار ورؤى وتصورات ابداعية تحقق الربح وتمنح المنظمات ميزات تنافسية".

ويرى (الأغا، 2009: 5) أن الريادة هي: "أن تكون إلى جانب فريق عمل مكمل لمهاراتك ومواهبك وهي معرفة كيفية التحكم وتنظيم الموارد التي غالبا ما تكون مملوكة للآخرين، والتأكد من انفاق المال حيث يجب، وهي استعداد للمخاطرة المحسوبة سواء الشخصية أو المالية، ثم القيام بكل شيء ممكن للحصول على المنفعة المفضلة".

عرف (ناصر والعمرى، 2011: 145). الأعمال الريادية بأنها: "الأعمال التي تشمل عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له، مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به.

ويظهر ذلك من خلال السلوك الايجابي الفعلي نحو العمل الريادي والطموح نحو الأعمال الريادية".

بينما عرف مرصد الريادة العالمي ريادة الأعمال بأنها: "المبادرات الفردية أو الجماعية التي تنتج سلعاً وخدمات لغرض تحقيق الربح" (ماس، 2014: 9).

ويرى (البلعاوي، 2015: 15) أن ريادة الأعمال هي: "مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال أو تطويرها، والتخطيط لها، وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في ادارتها، وضمان نموها واستمرارها".

أما (الشميري والمبيريك، 2016: 10) فيعرفان ريادة الأعمال بأنها: "النشاط الذي ينصب على إنشاء عمل حر ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وتتسم بنوع من المخاطرة المدروسة".

نستنتج من التعريفات السابقة أن غالبيتها اتفقت على أن الريادة تتكون من مجموعة عناصر أهمها امتلاك عمل حر، وتحمل المخاطرة، والإبداع، إلا أنه ليس من الضروري أن يمتلك الريادي عمل حر خاص به، وإلا خلت جميع المنظمات من الرياديين باستثناء منشئها، فقد يكون بإمكانه تطور عمله الحالي، أو مؤسسته التي ينتمي إليها من خلال موقعه فيها، وذلك بتحمل المخاطرة والابداع في تطوير أسلوب العمل وابتكار طرق غير تقليدية أو التميز في خدمات جديدة.

وبناءً على ما سبق **يعرف الباحث** ريادة الأعمال بأنها: "عملية إنشاء مشروع حر أو تطوير مشروع قائم، من خلال الإحساس بالفرصة، والمبادرة باستغلالها، وتحمل المخاطر في سبيل الحصول على منفعة شخصية، أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو إضافة قيمة، وذلك بإدارة المشروع أو الفرصة بطريقة مبتكرة".

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "إنشاء عمل حر أو تطوير العمل الحالي بطريقة ابداعية تتصف بالمخاطرة، من خلال استثمار الموارد المتاحة وتفعيل المهارات الذاتية بهدف تحقيق قيمة مضافة".

ثانياً: ريادة الأعمال المؤسسية:

ريادة الأعمال المؤسسية ليست قائمة على جهد فردي بطولي وإنما هي منظومة تستند علي بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال (أبو بكر، 2014: 61).

ريادة الأعمال المؤسسية مفهوم حديث ولا يزال هذا العلم يتشكل ولكنه يتوسع بتسارع ملحوظ بفضل توجه المنظمات العامة إلى إدارة الأعمال، وتبني مفهوم التنافسية والتغيير. وقد تعددت التعريفات الخاصة بريادة الأعمال المؤسسية، فقد عرفها Zahra (1990) بأنها "عملية خلق مشروعات جديدة داخل المؤسسات القائمة بهدف تحسين ربحية المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي"، وعرفها Hisrich and Peters (1998) بأنها "بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة"، ومن التعريفات المنتشرة في أدبيات ريادة الأعمال تعريف Guth and Ginsberg (1990) بأنها "ميلاد تنظيمات جديدة داخل المنظمات القائمة، وإعادة ميلاد المؤسسات القائمة من خلال الأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة والتي خرجت من رحم المنظمة القائمة بالفعل" (آل سعود، 2016 : 10).

إن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز على بناء السمات والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة، وإنما يتحقق ذلك من خلال بيئة نظامية تفاعلية تتوفر بها البنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال، وهذه البيئة لمنظومة ريادة الأعمال ليست نمطية لكل المجتمعات ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة وإنما يتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده، مما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرص أو قيود، ثم يتعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع وأهدافه (أبو بكر، 2014: 61).

ويمكن للمنظمات التي تغرس ريادة الأعمال المؤسسية لدى جميع منسوبيها أن تحقق عدداً من الأهداف، ومن أهمها (آل سعود، 2016 : 11):

– تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على المستوى التنظيم المؤسسي.

- إقامة المشروعات الجديدة داخل المنشأة، أو استقلال المشروعات الجديدة، أو استقلال الوحدات داخل المنظمة.
- تشجيع تبني المبادرات المبتكرة التي يقدمها العاملون في التنظيم.
- إعادة التفكير في توجهات المنشأة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي.
- قيادة الأعمال المؤسسية يمكنها قيادة التغيير المخطط في المنظمات الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات.
- غرس ثقافة التوجه بالإنجاز.
- غرس ثقافة التوجه بخدمات المواطن في جميع المبادرات المؤسسية بجميع قطاعات الدولة.

يرى الباحث أن تعريف Hisrich and Peters (1998) لريادة الأعمال المؤسسية هو تعريف مناسب لهذه الدراسة، وهو "بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة".

ثالثاً: الريادي:

الريادي هو اللاعب الأكثر أهمية في اقتصاد اليوم، واختيار الريادي يتطلب فهم واسع لطبيعة العمل، إذ أن الريادي يجب أن يمتلك القدرة على دمج المواهب وإدارة الأعمال بالشكل الذي يضمن تقديم منتجات مبدعة (Lazear, 2002: 1).

وقد عرف قاموس ويبستر الريادي بأنه: "الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال" (Webster, 1998: 387).

وعرف (المنصور وجواد، 2000: 14) الريادي بأنه: "اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد، أو ابتكار مشروع جديد".

ويرى (العاني وآخرون، 2010: 26) أن الريادي هو: "الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة

والاجراءات، وايجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية".

بينما عرف مرصد الريادة العالمي (ماس، 2014: 9) الريادي بأنه: "الشخص الذي يقوم بإنشاء مشروع تجاري وتشغيله وتحمل مخاطرة بصرف النظر عن حجم المشروع، وفيما إذا كان المشروع مسجلاً بصفة شخصية أو اعتبارية أو غير منظم".

ويعرّف الباحث الريادي بأنه "الشخص الذي لديه الموهبة أو القدرة على اكتشاف الفرص والمبادرة باستغلالها وتحمل المخاطر في سبيل اضافة قيمة للخدمة المقدمة".

رابعاً: الخصائص الريادية:

يتميز الرواد عن غيرهم بخصائص وصفات تؤهلهم إلى تحقيق الأرباح والنمو المستمر لمشاريعهم من خلال تطلعاتهم المستمرة لإحراز التقدم والنجاح.

ووفقاً لرأي كل من (Darney & Magee) والذان أكدا على أن التجارب الكثيرة في دول العالم أشارت إلى أن الرياديين هم الذين يأتون بالمشروعات الجديدة الناجحة التي تُثري الأفراد والاقتصاد وتحرك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاه والأمل، لهذا فإن الخصائص النمطية التي ترسم للريادي هي خصائص ايجابية حافلة بالنشاط والقدرة والتطلع إلى النجاح (Darney & Magee, 2007: 12).

وعرف Daft الخصائص الريادية بأنها: "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والتي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وادارة نفسه والنقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير" (Daft, 2010: 607).

وقد عرف ناصر والعمرى الخصائص الريادية بأنها: "مجموعة الخصائص والسلوكيات التي تؤشر على مدى امكانية تمتع الشخص الذي يتصف بها بالريادية بدرجات قوية أو جيدة، أو لا احتمالية لكونه ريادياً" (ناصر والعمرى، 2011: 145).

عرف البلعاوي الخصائص الريادية بأنها: "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية المرتبطة برائد الأعمال التي تمكنه من اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة،

والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والامكانيات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز" (البلعاوي، 2015: 19).

ويعرّف الباحث الخصائص الريادية بأنها: "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية والتي تصف الشخص بالريادية، وتمكنه من إضافة قيمة للخدمة المقدمة من الجامعة أو تطوير إجراءاتها أو استحداث شيء جديد ومميز".

خامساً: الخصائص الشخصية للرياديين:

الحديث عن خصائص الشخص الريادي يعني الحديث عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الشخص لكي يصبح ريادياً؛ بعضها موروث لديه وبعضها الآخر يكتسب بالتعلم والتدريب، وبوجه عام يلجأ الباحثون في مجال الريادة إلى ربط الأعمال الريادية بالإبداع والمخاطرة، والقدرة على حسن استغلال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها (سلطان، 2016: 104).

وتتنوع الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر في ريادي الأعمال، والتي تميزه عن غيره، وتكون من أسباب نجاحه ولها الأثر على نجاح عمله. وقد أوردت الأدبيات العديد من الصفات الشخصية للرياديين، بالإضافة للدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الخصائص الريادية لدى العديد من رواد الأعمال والطلاب في المراحل التعليمية المختلفة.

فقد ذكرت الأدبيات أكثر من 40 خاصية للريادي، إلا أن تأثير هذه الخصائص كان متفاوتاً بشكل كبير في الدراسات التي أجريت على العديد من رواد الأعمال في مختلف أنحاء العالم، وقد جاءت نتائج هذه الدراسات لتظهر مستوى تأثير هذه الخصائص على الشخص الريادي ودورها في تكون الشخصية الريادية، وقد قام الباحث في هذه الدراسة باختيار أكثر الخصائص تكراراً لدى الدراسات السابقة التي تم رصدها في هذه الدراسة والتي كان لها أثر في تكون الشخصية الريادية لدى المبحوثين، وكان من أبرز الدراسات التي تناول موضوع الخصائص الريادية دراسة كل من (الغنام، 2017)، و(سلطان، 2016)، و(فارس، 2016)، و(البلعاوي،

(2015)، و(المومني، 2014)، و(Dudnik، 2013) وهي على النحو التالي: الإبداع، المبادرة، المخاطرة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، الإيمان الذاتي، الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

وفيما يلي يعرج الباحث على كل أبعاد الخصائص الريادية بشكل موجز بما يخدم موضوع الدراسة:

1. الإبداع:

يركز المشروع الريادي عادة على الإبداع، والذي قد يكون إبداع تكنولوجي، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع الريادي يركز معنوياً على طريقة جديدة في عمل الأشياء (النجار والعلي، 2006: 14).

أشار الباحثان (Daft, Noe, 2001: 120) إلى أن الإبداع هو "القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الجديدة الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل".

ويتفق الباحث مع الباحثة المومني بتعريف الإبداع، حيث عرفت الإبداع بأنه: "مجموعة الوسائل التي يبتكرها العاملون في الجامعات الخاصة، بهدف تقديم خدمات ذات قيمة وفائدة للمستفيدين" (المومني، 2014: 339).

2. المبادرة:

تعددت تعريفات الباحثين للمبادرة ويكتفي الباحث هنا بذكر تعريف الباحثة المومني حيث عرفت المبادرة بأنها: "السلوك الفعال للعاملين بالجامعات الخاصة، الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد" (المومني، 2014: 339).

3. المخاطرة:

يرى (حسين، 2013) المخاطرة بأنها: "تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد"، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة

وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وللأخطار التي تواجه الأشخاص أنواع متعددة ومختلفة حسب نوعية الخطر وحجم الضرر وحسب النجار والعلي فإن المخاطر تنقسم إلى ثلاثة: (الأخطار الشخصية ، أخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية) (النجار والعلي، 2008: 274).

ويشير (الحسناوي) إلى أن المخاطرة الشخصية هي المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم والمنظمات تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة (البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها، استخدام تقنيات مجالات أخرى) (الحسناوي، 2010: 99).

ويتفق الباحث مع الباحثة المومني في تعريف المخاطرة حيث عرفت المخاطرة بأنها: "المدى الذي يتمتع به العاملين بالجامعات الخاصة بالانخراط وتبني القيام بمبادرات وأفعال شديدة المخاطرة تنعكس ايجاباً على مستويات أداء الجامعة" (المومني، 2014: 339).

4. الحاجة إلى الانجاز:

تشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل انجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. الراغبون بتقديم افضل انجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة، ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وانجازهم، حيث يسعى أصحاب الريادة الادارية إلى قياس نجاحهم بقابليتهم على بلوغ الأهداف (المنصور وجواد، 2000: 17)، فالريادي دائماً يسعى لأن يقيم أدائه وانجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية، وتراه لا يشعر بالراحة والاستقرار طالما كان أدائه غير متميزاً (الحسيني، 2006: 47).

وقد عرف خليفة الإنجاز بأنه: "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بالأهمية للزم، والتخطيط للمستقبل" (خليفة، 2000: 96).

ويتفق الباحث مع الباحثة المومني بتعريف الحاجة إلى الإنجاز حيث عرفت أنها: "مستوى الدافعية لدى العاملين بالجامعات الخاصة، الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد" (المومني، 2014: 339).

في حين أوردت شحادة (2012) خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي على النحو التالي:

- أ- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة.
- ب- الميل إلى المواقف التي يحملون فيها المسؤولية.
- ت- الرغبة في التغذية العكسية لإنجاحها.
- ث- يتميز الأفراد مرتفعو الانجاز بالثقة العالية.
- ج- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبط بها.

5. الثقة بالنفس:

حيث يمتلك الريادي المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والامكانية الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية (الحسيني، 2006: 47)، وذلك لأن الثقة بالنفس تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة (المنصور وجواد، 2000: 18).

وقد عرف العلماء والباحثين الثقة بالنفس بآلاف التعريفات، وعليه يذكر الباحث تعريف دقيق ينسجم مع الدراسة ذكرته الباحثة المومني بأنه: "إحساس العاملين بالجامعات الخاصة بقيمة أنفسهم، والبدء بالعمل بحيث يكونون مدفوعين بحماس لإنجازه، والتي تقود إلى تحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد" (المومني، 2014: 339).

واستخلص شراب في دراسته أهم نقاط مقومات الثقة بالنفس وهي (شراب، 2013: 21 -

22):

- احترام الذات بتقدير الآخرين.
- التعامل الجيد مع القريب والبعيد.
- القدرة على التحكم بالمزاج مع تقديم العقلانية على السطحية.

- التحلي بالهدوء والثبات في القول مع عدم التردد.
- حب الحق والحقيقة والدفاع عن الحق بكل الوسائل.
- التوازن العاطفي.
- التحقق والتبيين عند كل غموض والبحث عن الحلول باستمرار.
- العزو من غير تكبر، والتواضع من غير ذلة.
- ضمان العيش الكريم بتوفير الاحتياجات الأساسية للفرد.
- الإثبات في القول مع عدم التردد.
- تحمل نتائج الأعمال مهما كان الثمن.
- البحث عن الحلول باستمرار.

6. الإيمان الذاتي:

الشخص الريادي يتغلب على العوامل البيئية المحيطة به، ولا يسمح لها بالسيطرة عليه، فهو لا يؤمن بالحظ كأساس لنجاحه في الحياة، بل يعتمد على قدراته ومعارفه، ولا يستسلم للفشل أبداً، لذلك تراه يعمل بجد واجتهاد وصولاً إلى أهدافه (سلطان، 2016: 105).

إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل وأنه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به. وهذه سمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته (ناصر والعمرى، 2011: 148).

ويعرف الباحث الإيمان الذاتي بأنه: "قدرة ذاتية يمتلكها الفرد تمكنه من السيطرة على مشاعره وأفعاله وأقواله وتوجيهها وفقاً لإرادته بغية تحقيق أهداف مرغوبة له وللجامعة التي ينتمي لها".

7. الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

الإنسان الريادي إنسان مستقل، يحب أن يكون رئيساً لا مرؤوساً، يتخذ قراراته بنفسه بعيداً عن تأثيرات المحيطين، يبحث دائماً عن مصدر للتشغيل الذاتي في محاولة لتحقيق الاستقلال المالي، وهو شخص يتحمل مسؤولية قراراته بغض النظر عن النتائج (سلطان، 2016: 105)، فالمسؤولية تأتي من الروح القيادية التي يتمتعون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا الهروب منها (أبو قرن، 2015: 18).

ورغم تعدد التعريفات وتنوعها سنكتفي بذكر تعريف الباحثة المومني للاستقلالية وتحمل المسؤولية حيث عرفت أنها: "درجة توفر الحرية للعاملين بالجامعات الخاصة في العمل، والاستقلالية في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل" (المومني، 2014: 339).

توجد بعض الخصائص والصفات الريادية التي لا يقتصر وجودها على الشخص الريادي فقط. فمثلاً إن تحمل صفة المخاطرة صفة مميزة للشخص الريادي، ولكن إذا ما تم مقارنته مع المستثمر الذي يقبل المخاطرة المالية، فإن هذه الصفة لا تعتبر صفة مميزة للريادي. وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار أن الريادي هو الشخص الذي يبني وينشئ مشروعاً جديداً، فإن العديد من الرياديين قاموا بإعادة بناء مشاريع قائمة أصلاً وهم ليسوا رواداً. وإذا أخذ الابتكار والإبداع كصفة مميزة للريادي، فإن هذه الصفة مهمة ومميزة لتحقيق النجاح لجميع المشروعات وليس فقط المشاريع الريادية. ومن هنا لا يتم الحكم على الشخص بأنه ريادي من خلال أي عمل يقوم به، ولكن من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها (العاني وآخرون، 2010: 41).

سادساً: الأنماط الريادية:

وهي تتمثل في العديد من الأنماط كما في الجدول رقم (3) الذي يوضح الأنماط الريادية ومؤشرات قياسها:

جدول رقم (3): الأنماط الريادية

م	النمط	مؤشرات قياسه
1	المؤازرون	الموازنة بين عملهم وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.
2	الشطار	يركز على معرفة التفاصيل كافة مهما كانت صغيرة، ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.
3	المثابرون	يعملون ساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.
4	الباحثون	يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسية ويحقق لهم الرضا الكامل.
5	المثاليون	يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى ومنتعة شخصية.

المصدر: (العامري والغالي، 2007: 169)

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن الخصائص الريادية السابقة هي الخصائص التي يحتاجها الرياديون لإدارة مشاريعهم بنجاح، أو الارتقاء بالمشاريع والمؤسسات التي يعملون بها، حيث يساهم الرياديون في تطوير المؤسسة وتحسين المستوى التنافسي لها، حيث يجد الرواد المتعة في أعمالهم، من خلال التعبير عن مكوناتهم وتحقيق هواياتهم، وهم يعلمون أنه لا حدود للإبداع والنجاح.

سابعاً: العوامل المؤثرة في تكوين الريادة:

توجد ثلاثة عوامل رئيسة تسهم في دفع الشخص نحو العمل الريادي، وهي: العوامل الشخصية، والعوامل التي تتعلق بالمنظمة، والعوامل الخارجية (العاني وآخرون، 2010: 39).

تشمل العوامل الشخصية، الصفات الشخصية، بيئة الطفولة، العائلة، التعليم، العمر، الحياة الوظيفية السابقة، الأصدقاء. وبالرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد العوامل الهامة التي تساعد الشخص على القيام بالأعمال الريادية، إلا أنه يمكن التنبؤ من خلال بعض العوامل الديمغرافية مثل: الجنس، ونوع التعليم، وخبرة العمل للشخص الريادي (العاني وآخرون، 2010: 40).

كما حدد David McClelland الحاجة إلى الإنجاز من خلال العديد من الصفات كمحرك أساسي للريادي، لمعرفة العلاقة بينهما (الصفات الشخصية) وبين العوامل التالية: الاستقلالية، والقدرة على السيطرة، والتحكم، والمخاطرة، والابتكار، والإبداع، والرغبة في القيادة، والتي توضح إلى أي مدى تؤثر الصفات في السلوك (العاني وآخرون، 2010: 41).

كما تتأثر الريادة بالتطور الاجتماعي ببعض العوامل الداخلية والمكتسبة ممثلة في العامل الفطري، مثل: الذكاء، الخلق، الشخصية، والعامل المكتسب، مثل: التعليم والتدريب، والعامل الاجتماعي، مثل: ترتيب الولادة، والطبقة الاجتماعية والاقتصادية، ووظائف الوالدين، والثقافة. ويعطي هذا النموذج صورة واضحة عن سلوك الريادي أكثر من تلك التي تفترض الميل نحو الوراثة، فالريادي يتطور ولا يولد، ويمكن تطوير هذا السلوك من خلال التفاعل بين الأشخاص وبين البيئة (العاني وآخرون، 2010: 41).

أما العوامل المنظمة فتظهر بإمكانية المنظمات الريادية لعب دور إيجابي في الاقتصاد القومي من خلال استخدام قدرتها على تنظيم الخسائر الناتجة عن المخاطرة الجديدة، وإدارتها والحد منها. فالمنظمة في إطار يتفاعل داخله كل من: الأفراد، والأنشطة الريادية، والموارد. وتؤثر التعليمات والهيكل التنظيمي ونوع الاتصالات بشكل رئيسي في نشاط الأفراد (العاني وآخرون، 2010: 44). لذا فإن مفتاح النجاح أن تعمل المنظمة على توفير مناخ إيجابي يكسب عمليات البحث والتطوير الشرعية والقبول (العاني وآخرون، 2010: 45).

وتُعد العوامل الخارجية من أكثر العوامل تأثيراً في التوجه نحو الأعمال الريادية ويعود السبب في ذلك أن معظم هذه العوامل خارجة عن قدرة الشخص الريادي وإرادته. وقد ظهرت فروقات كبيرة بين المجتمعات بتوجهها نحو الريادة والتي تعزى إلى عوامل عدة، منها: عوامل ثقافية، القدرات التكنولوجية، نمط التربية، نظام التعليم، الرغبة في التغيير، القبول بالفضل، روح المغامرة، إضافة إلى العوامل التي تتعلق بالسياسات الحكومية والقانونية السائدة (العاني وآخرون، 2010: 45).

إضافة إلى ما سبق، هناك بعض العوامل البيئية العامة التي تؤثر في الأشخاص أو تقبلهم للأنشطة الريادية، ومنها: السمات العامة في المجتمع، القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع وتعلق بالبنية التحتية، وتوافر أجواء الحرية في المجتمع، والسياسات والقوانين والأنظمة التي تساعد على وجود ثقافة ريادية في المجتمعات (ثابت، 2016: 22).

خلاصة المبحث الأول:

استعرض الباحث في هذا المبحث عدة مواضيع عن ريادة الأعمال والرياديين وخصائصهم المميزة والعوامل التي تؤثر في تكوينهم، حيث استهل الباحث الحديث عن ريادة الأعمال وخلص إلى أن ريادة الأعمال هي عملية إنشاء مشروع حر أو تطوير مشروع قائم، من خلال الإحساس بالفرصة، والمبادرة باستغلالها، وتحمل المخاطر في سبيل الحصول على منفعة شخصية، أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو إضافة قيمة لها. ثم تناول الباحث ريادة الأعمال المؤسسية وبيّن أنها ليست قائمة على جهد فردي بطولي وإنما هي منظومة تستند على بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال من أجل بث روح ريادة الأعمال في المؤسسات القائمة. وتحدّث أيضاً عن الشخص الريادي وعرفه بأنه الشخص الذي لديه الموهبة أو القدرة على اكتشاف الفرص والمبادرة باستغلالها وتحمل المخاطر في سبيل إضافة قيمة للخدمة المقدمة. وانتقل في الحديث عن الخصائص الريادية وبيّن أنها: مجموعة من السمات والصفات الشخصية والسلوكية والادارية والتي تصف الشخص بالريادية، وتمكنه من إضافة قيمة للخدمة المقدمة. ثم استعرض الخصائص الشخصية للرياديين حيث تم دراسة سبع خصائص (الإبداع - المبادرة - المخاطرة - الحاجة إلى الإنجاز - الثقة بالنفس - الإيمان الذاتي - الاستقلالية وتحمل المسؤولية). واختتم النقاش بالحديث عن العوامل المؤثرة في تكوين الريادة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

مقدمة:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، 2011: 64).

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بو كريطة، 2011: 120).

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى الارتقاء بأدائها، وتعمل على التطور والتحسين المستمر في البرامج والخدمات التي تقدمها، وذلك لتمتعها بخصوصية تجعل منها قبلة لكل رواد العلم وراغبي تطوير المعارف الكونية، لذا كان حتماً عليها أن تقدم الأفضل وأن تبقى في الصدارة لكل جديد من العلوم والمعارف التي تؤدي لتحسن أدائها.

وفي هذه السطور نسلط الضوء على ما كتب في المضممار بما يخدم موضوع الدراسة، حيث تم الحديث عن التطور التاريخي لمفهوم الأداء وكيف انتقل الحديث من أداء الأفراد في المؤسسة إلى أداء المؤسسة ككل، وكذلك مستويات الأداء، وخصائص الأداء المؤسسي، وتحسين الأداء المؤسسي، وخطوات التحسين، وقياس الأداء المؤسسي.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الأداء:

تطور مفهوم الأداء على مر العقود الماضية وانتقل الحديث من أداء الأفراد إلى الأداء الوظيفي وصولاً للأداء المؤسسي، يتناول الباحث هنا أهم التعاريف التي أوردها الكتاب لتعريف الأداء، حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث.

فقد أشارت أدبيات الإدارة إلى أن الأداء: هو حسيطة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازة بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (Wagner, John & Hollenbeck, 1992, P.106).

وقد اعتبر (Robins&Wiersema, 1995: 278) الأداء كونه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".

ويعرف (هلال، 1996: 11) الأداء بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

ويلقي ثوماس جيلبرت (Thomass Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء بأنه: (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مُخرج أو نتاج، أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا)، (درة، 1998: 3).

أما (الصغير، 2002: 8) فعرفه بأنه: "الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين".

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن بعض الباحثين يربطون الأداء في المؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة من خلال أداء الموظف لمهامه، أي أنها تركز على المورد البشري مع إهمال باقي الموارد الأخرى.

أما (رضا، 2003: 54) فيعرف الأداء بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

أما (الغالبى وإدريس، 2007: 15) فيرون أن الأداء هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".

وفي التعاريف السابقة يربط الباحثون الأداء بكل من الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وهذا يعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة والاستفادة القصوى منها بأقل التكاليف من أجل تحقيق الغايات والأهداف المرجوة.

ويعرف (المحاسنة، 2013: 104) الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
فيما عرفه (حسينة، 2015: 36) بأنه: "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل".

وعرفه (أبو غالي، 2016: 28) بأنه: "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المنظمة من أجل تحقيق هدف معين".

فيما تعرف (جبر، 2015: 60) الأداء المؤسسي بأنه: "حصيلة ونتائج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية".

ويعرف الباحث الأداء بأنه: "الجهد الذي يبذل والسلوكيات التي تنعكس نتيجة ذلك الجهد في سبيل تحقيق أهداف الجامعة".

ثانياً: الأداء المؤسسي:

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة (الفارس، 2010: 71).

من الطبيعي أن يختلف الناس في فهم الأداء المؤسسي، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة (مخير وآخرون، 1999: 10).

ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد في المؤسسة، ومدى القيام بدوره، للحصول على نتائج نهائية، فالعامل الجيد في المؤسسة تكون نتائجه عالية الأداء، كما ويسهم في تقليل المشاكل في المؤسسة (الدوسري، 2016: 42)، وتعددت التعريفات فيه ومنها:

عرّف (أبو قحف، 1995: 175) الأداء المؤسسي بأنه: "درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف على أنه: "درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".

ويعرّف (ربابعة، 2011: 122) الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلّي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة).

ويعرّف (المدهون، 2014: 69) الأداء المؤسسي بأنه: "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظمة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية".

فالأداء المؤسسي هو المنظمة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة (مخير وآخرون، 1999: 10):

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

هذا وبناء على ما تقدم، يري الباحث أن الأداء المؤسسي:

- هو "درجة تحقيق الجامعة الخاصة لأهدافها بكفاءة وفاعلية".
- هو "درجة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة الخاصة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

ونظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وكذا الملائمة، واستخدام هذه المصطلحات كثيراً في تعريف الأداء، وحتى لا تختلط المفاهيم، كان لابد من التمييز بين هذه المفاهيم، والشكل التالي يوضح المفاهيم المرتبطة بالأداء:



شكل رقم (2): المفاهيم المرتبطة بالأداء

المصدر: (زعبي، 2014: 56)

الكفاءة: تعرف الكفاءة ببساطة على أنها: "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة" (زعبي، 2014: 56)، كما تعني: "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة" (بحيري، 2003: 201).

الفاعلية: تعبر الفاعلية عن "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية"، أو هي: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية" (بحيري، 2003: 201)، وأيضا يمكن تعريفها بأنها: "مدي مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق"، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما، كما يمكن تعريفها بأنها: "القدرة على بلوغ الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"، وبالتالي فالفاعلية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها (زعبي، 2014: 57).

الملاءمة: وتتمثل بمدى رضي المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها (صيام، 2010: 52).

ثالثاً: مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في: (حمدان وادريس، 2007: 385 - 386)

– الأداء الاستثنائي:

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

– الأداء البارز:

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

– الأداء الجيد جداً:

يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

– الأداء الجيد:

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

– الأداء المعتدل:

يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

– الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

رابعاً: خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي (العدلوني، 2002: 22-23):

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
6. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبيئته المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
7. عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة، فضعه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

خامساً: تحسين الأداء المؤسسي:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويرى جوران وجودفري بأن التحسين المستمر هو: "الإحداث المنظم لتغيير مفيد، والحصول على مستويات غير مسبقة من الأداء"، ويجب أن يحدث هذا في التحسين تدريجياً، وهو يعتبر سعيًا متواصلًا إلى حالة الكمال المنشودة، من خلال الاستناد إلى معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع وتشجيعه (الشبلي وآخرون، 2011: 43).

والمنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري، والتركيز على الأداء (الأغبري، 2016: 22).

عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة (الأغبري، 2016: 23).

خطوات تحسين الأداء:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن خطوات تحسين الأداء تمر بعدة خطوات، كالتالي (الشوامرة، نت):

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً للمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

سادساً: طرق تحسين الأداء المؤسسي

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي، 2008: 59).

ويحدد (Haynes, 2009: 228) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

ويرى هانيز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة ويمكن تحسين الأداء من خلال:

1. التركيز على نواحي القوة لدى الموظف.
2. التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز.
3. الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف.

ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان، وكذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها (رضا، 2003: 60).

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير (الفايدي، 2008: 60).

فالموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون (رضا، 2003: 61).

والجامعات الخاصة في قطاع غزة هي جامعات ناشئة حديثة، وتحتاج إلى تحسين مستمر على المستويات الثلاث (الفرد، الوظيفة، الموقف)، وتطوير منهجيات مناسبة تساعد على اجتياز التحولات والتغيرات المعاصرة بفاعلية، واتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد من تدني مستويات الأداء. وعليه يجب اجراء مسح شامل للنظام التعليمي القائم، وإلقاء الضوء على أوجه القوة وأوجه الضعف فيه، حتى يمكن تدعيم جوانب القوة، ومواجهة أوجه الضعف والقصور وحل المشكلات التي تواجهه بصورة واقعية. وليكون النظام ذو فاعلية يجب أن يستقي مجموعة من المؤشرات التي تساعد في توصيف النظام وتحديد مكانه وموقعه بين الأنظمة التعليمية الأخرى من حيث جوانب القوة والضعف في أداء عناصره المختلفة، وذلك لحل المشكلات التي يعاني منها النظام وكذلك لتحقيق وضمان جودة المؤسسات التعليمية.

فغالبية العاملين حديثي العمل في الجامعات لحدثة هذه الجامعات، ويحتاجون إلى تطوير في مهاراتهم الإدارية والأكاديمية على حد سواء، وتوفير الأجواء الوظيفية وفتح مجال التقدم في المسار الوظيفي، واتباع نهج التدوير الوظيفي، وتطبيق أحدث نظريات الإدارة بهدف التحفيز على التقدم والتحسين المستمر في الأداء.

سابعاً: قياس الأداء المؤسسي

لا يمكن أن يكون تحسين من دون قياس. فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، و بالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد. فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة (الحسن، 2014: 45).

قياس الأداء هو عبارة عن اتباع طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات في المنظمات، أما مقياس الأداء فهو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى مزاج الأشخاص وانطباعاتهم وتقديراتهم الخاصة في الحكم على الأمور وتقييمها (محمد، 2011: 237).

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياته أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل، يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة (أبو كريم، 2013: 25).

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء في مؤسسات التعليم العالي، وقد ذكر مخيمر وآخرون (1999: 18) عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.

– مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

بينما يذكر (Macpherson & Pabari) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي (صيام، 2010: 52):

فاعلية المؤسسة: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها و التي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

الارتباط/الملاءمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها تتفق جميعاً على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها والمجتمع المحلي المحيط فيها، وهذا ما تم مراعاته عند تصميم أداة القياس بحيث شملت الاستبانة على جميع محاور عمل الجامعات الخاصة.

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

قام عدة باحثين بتطوير مؤشرات لقياس الأداء في التعليم العالي، لقياس مدى تقدم وتطور المؤسسة، فقد طور (كنعان، 2003: 21-27)، مؤشرات لقياس الأداء في التعليم العالي تضمنت أربعة وعشرون مؤشراً توزعت على المحاور التالية:

محور الطلبة: ويتناول مؤشرات الانتقاء وسياسة القبول، ونسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس المقبولة بحسب المعايير العالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل متوسط تكلفة الطالب، والخدمات المقدمة للطلبة، والمستوى العلمي والعمل للطلاب.

محور أعضاء هيئة التدريس: ويتضمن مؤشرات المؤهل العلمي، والتدريب لأعضاء هيئة التدريس، والإنتاج العلمي المنشور، ومدى تفرغهم للعمل الجامعي، ومدى مشاركتهم في الجمعيات المهنية والعلمية، وعلاقة المدرسين بالطلبة القائمة على احترام أعضاء هيئة التدريس لطلبتهم.

محور جودة المناهج الدراسية: حيث يعد المنهج الدراسي عنصراً رئيسياً من عناصر العملية التعليمية، ويتسم المنهج الدراسي بالحدثة واستخدام التقنيات، إذا عكس مضمونه مفاهيم الأصالة والتجديد، ومدى ارتباطه بالبيئة وإثراء شخصية المتعلم بالمهارات اللازمة التي تعينه على فهم الحياة وتحديد المشكلات المرتبطة بالتخصص المهني والقدرة على حلها.

محور الإدارة الجامعية: ويعبر عن هذا المحور مؤشر مدى التزام القيادة العليا بالجودة ومبادراتها وتحقيقها، ومدى توفر العلاقات الإنسانية الطيبة التي ينبغي أن تسود بين أعضاء هيئة التدريس والمستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وطرق اختيار الإداريين وتدريبهم.

محور الإمكانيات المادية: تتعدد الإمكانيات المادية المطلوب توافرها في الجامعات، وتمثل هذه الإمكانيات داعماً مسانداً للعملية التعليمية ومن مؤشرات المرتبطة به مدى مرونة المبنى وتعدد استخداماته، وكفاءته لاستيعاب أعداد الطلبة، ومدى ملائمة الموقع الجغرافي، وشمولية المكتبات على مصادر تخصصية وغير تخصصية، وكذلك وجود مختبرات مزودة بأجهزة ومعدات، ومؤشرات أخرى كدعم البحث العلمي والتطوير المهني للعاملين في الجامعات.

محور الجامعة والمجتمع: تعد خدمة المجتمع من الوظائف الرئيسة للجامعات ومن مؤشرات تميزها، وهذا يستدعي ربط التخصصات المختلفة في الجامعات بحاجات لمجتمع وتحقيق التكامل والتفاعل بين وظائف التعليم العالي الثلاثة، وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتقاس مؤشرات الجودة بمدى تحقق إسهامات الجامعة في تطوير بنى المجتمع وموارده واقتصاده من خلال ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغية إيجاد حلول لها، والتواصل مع سوق العمل بشكل مستمر.

مؤشرات قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

تعتمد هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اثني عشر بنداً، يركز كل بند منها على واحد أو أكثر من معايير الجودة الشمولية، وتهدف لتقييم وقياس أداء المؤسسات التعليمية في فلسطين، وكل معيار من هذه المعايير تتضمن عدة مؤشرات لقياس تحققها، نذكر هنا المعايير الاثني عشر فقط دون الخوض في تفاصيل مؤشرات التقييم: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012)

1. رسالة المؤسسة وأهداف البرنامج.
2. النظام الإداري (الهيكلي الإداري).
3. الخطة التنفيذية للمنهاج.
4. بيئة التعليم والتعلم (المرافق: المكتبة، المختبرات، إلخ).
5. مرافق التعليمية التعليمية.
6. الأبحاث.
7. الهيئات الأكاديمية والإدارية.
8. الطلبة والخريجون.
9. التمويل.
10. التواصل الخارجي والتبادل المعرفي والعلاقات العامة.
11. أنظمة ضمان الجودة.
12. التخطيط الاستراتيجي والقدرة على التغيير.

ثامناً: تقييم الأداء المؤسسي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية المؤسسات - على اختلاف أشكالها وانتماءاتها- في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم مالية أم خدمية، وذلك في ضوء المستجدات والظروف التي

أصبحت ترهق كاهل المسؤولين في هذه المؤسسات (عبد الفتاح، 2011: 285)، مما دفع الباحثين للبحث عن نُظُم جديدة للارتقاء بالمؤسسة ودفعها لتحقيق أهدافها، واهتم الباحثين بطرق تقييم الأداء المؤسسي، فهو يعد من العناصر المهمة في الإدارة، حيث يساهم في توفير المعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويحدد نقاط الضعف، مما يسهم في تحسين الأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في السطور القادمة.

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يَعْرِفُ تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "عملية هادفة إلى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل" (عبد الفتاح، 2011: 305).

ويعرّف أيضاً بأنه: "مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة، وتقدير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة" (المحاسنة، 2013: 107).

ويعرفه الديري بأنه: "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كماً ونوعاً وكيفاً، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف"، وارتكازاً على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال (ديري، 2011: 116):

1. الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم: وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً، يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.
2. الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني: مثل أعمال التخطيط، والبحوث والتنظيم، والإشراف، والرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات. وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة ومحددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

ويعرف الباحث تقييم الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: "الحكم على مدى كفاءة استغلال الجامعة لمواردها المتاحة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومستوى الانجاز الفعلي مقارنة مع الخطط

الموضوعة، استناداً إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات، من أجل اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات عن ما هو مخطط".

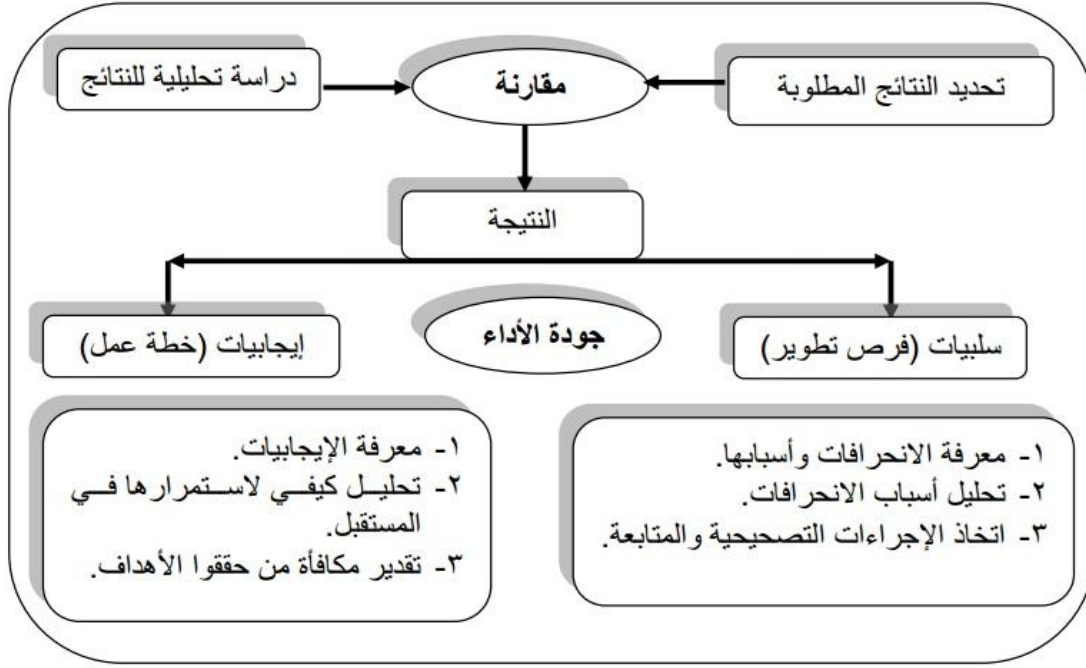
أهداف التقييم المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لنظام قياس الأداء المؤسسي أهمها تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة (الخلف، وعامر، 2008: 47).

وأشار الباحثون لأهداف التقييم في دراساتهم، حيث يرون أن التقييم المؤسسي يهدف إلى:

- التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة (عبد الفتاح، 2011: 306).
- التعرف على الانجاز بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف من أجل التعزيز والتصحيح (عبد الفتاح، 2011: 306).
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها (المحاسنة، 2013: 120 - 122).
- تنمية الاحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي تبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم (المحاسنة، 2013: 120).
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة (المحاسنة، 2013: 120 - 122).
- القدرة على وضع أسس وأهداف تسهم في رفع كفاءة الأداء مما يؤدي إلى التطور المؤسسي (الدجني، 2013: 17).
- التعرف على أولويات التطوير التي ينبغي أن تهتم المؤسسة بها، وأن تسخر الموارد من أجل تحقيقها (الدجني، 2013: 17).
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة (درة والصباغ، 2008: 259).

والشكل التالي يوضح عملية تقييم الأداء المؤسسي:



شكل رقم (3): عملية تقييم الأداء المؤسسي

المصدر: (الحمزاوي، 2013: 10)

تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012)

وضعت إجراءات الاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي معايير وأسس تهدف إلى التأكد من إن البرامج تحقق معايير محددة، وأيضاً إلى تنمية وتطوير إجراءات التقييم الذاتي للبرامج، وبشكل تقرير التقييم الذاتي للبرامج أساساً لعملية التقييم الخارجي. ويشارك في التقييم الذاتي ممثلون عن الإدارة والطلبة والهيئة التدريسية وآخرون بحيث تركز مرجعية عملهم إلى:

1. جمع وتحليل المعلومات عن البرامج والمؤسسة.
2. تحديد مناحي القوة والضعف والمشكلات القائمة.
3. تحديد استراتيجيات لترسيخ مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف والمشكلات.

أولاً/ التقييم الذاتي:

1. تقع مسؤولية إجراءات التقييم الذاتي على المؤسسة نفسها أو البرنامج نفسه.
2. التقييم الذاتي هو أهم العناصر في عملية التقييم الخارجي.
3. تستغرق عملية التقييم الذاتي فترة 3 - 6 أشهر تحددها المؤسسة.

4. يجب أن يؤدي تقرير التقييم الذاتي إلى خطوات محددة على المؤسسة اتخاذها لترشيد وتطوير مواطن القوة، ولمعالجة مواطن الضعف التي تم تحديدها.

ثانياً/ التقييم الخارجي:

1. تقع مسؤولية الإعداد لإجراء التقييم الخارجي على عاتق الهيئة للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي.

2. ينظر على عملية التقييم الذاتي على أنها مدخل أساس في عملية التقييم الخارجي.

3. يشكل تعاون المؤسسة مع لجنة التقييم الخارجي عنصراً أساسياً لاستكمال ونجاح العملية التقييمية الشاملة للبرنامج.

ويتكون تقرير التقييم (الذاتي والخارجي) من ثلاثة أجزاء، إضافة إلى ملحقين:

الجزء الأول: تعريف بمؤسسة التعليم العالي والبرنامج قيد التقييم.

الجزء الثاني: يمثل هذا الجزء صلب التقرير ويحتوي على اثني عشر بنداً، يركز كل بند منها على واحد أو أكثر من معايير الجودة الشمولية ويسعى للإجابة بنص ومباشر عن الأسئلة المطروحة، بما يخص المعايير المحددة، وتوفير الأوراق الثبوتية لكل منها.

الجزء الثالث: يشمل هذا الجزء ملخصاً مهماً وضرورياً لما جاء في الجزء الثاني من التقرير، والذي يهدف إلى إظهار:

- نقاط القوة والضعف بما يتعلق بمسار البرنامج والاحتياجات المستقبلية واستراتيجيات العمل بخصوص تطويره واستدامته.

- تحديد أي تغيرات وتطورات منذ الدورة التقييمية الماضية.

- تحديد أي تغيرات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، التي من الممكن أن تسبب إشكاليات في استمرارية البرنامج.

- توفير المعلومات الضرورية وتحليلها من أجل انجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.

الملحق الأول: الأوراق الثبوتية والجداول الإحصائية.

الملحق الثاني: قائمة بأسماء ورتب أعضاء فريق التقييم الذاتي والمسميات الوظيفية لكل منهم.

تاسعاً: مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

تمر عملية تقييم الأداء المؤسسي بخمس مراحل، ويمكن التعرف عليها على النحو التالي (حمزاوي، 2013: 11-13):

1. تفتيت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية:

لا بد من تفتيت هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً وأكثر وضوحاً ومصاغة بطريقة كمية بقدر الإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين، وتساعد في الانتقال للخطوة الثانية من خطوات تقويم الأداء المؤسسي.

2. تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية:

إن وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الأساسية لتنفيذ تقويم الأداء المؤسسي وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة، وهو ما يتطلب تفكيراً إبداعياً يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق، وقد تكون هذه المعايير متعلقة بكمية العمل وزمن الإنجاز وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة.

3. قياس الإنجاز الفعلي:

تبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأول الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقويم، سواء على مستوى الوظائف أو التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة، وهو ما يحتاج مثابرة شبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسؤولين رغم أهميتها في منظومة قياس الأداء المؤسسي.

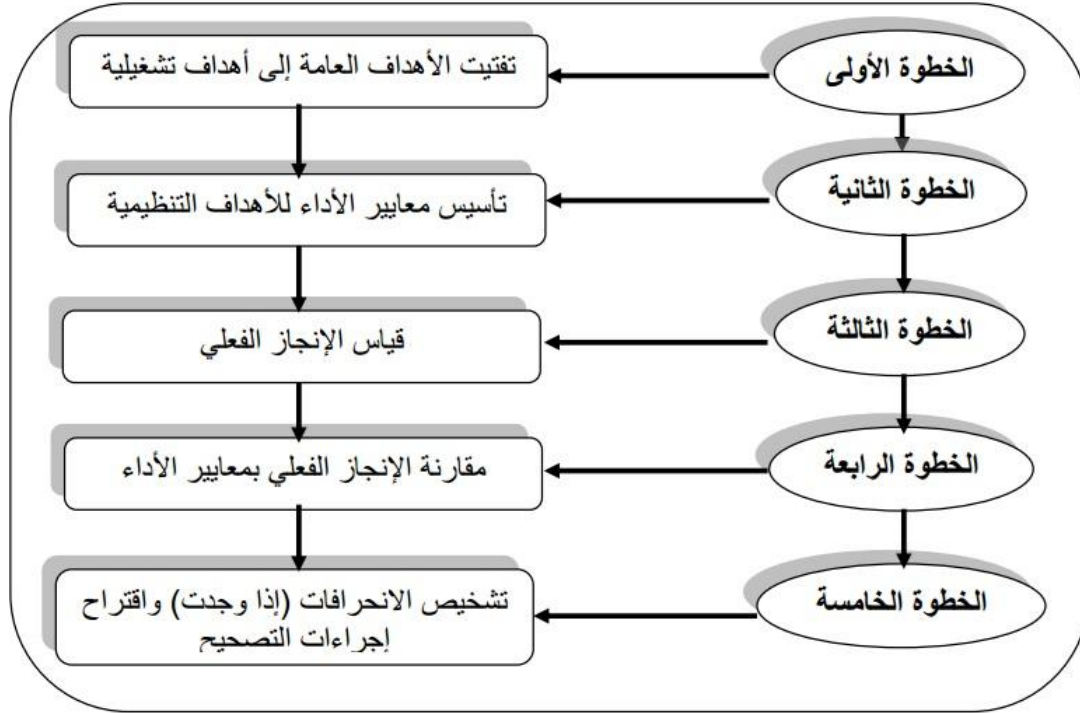
4. مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء:

يقوم بهذه الخطوة متخصصون في تقويم الأداء، لديهم خبرة بنوع العمل أو الأنشطة التي يتم تقويم أدائها، وتهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص أو الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو الأداء المحدد بواسطة معايير الأداء.

5. تشخيص الانحرافات (إن وجدت) واقتراح الإجراءات التصحيحية:

تتم في هذه الخطوة معرفة أسباب ومكان الانحراف والمسؤولين عن هذا الانحراف، وهذه المعرفة تسهل العثور على حل للمشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف، ومدى إمكانية تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً.

والشكل التالي يلخص خطوات تقييم الأداء المؤسسي:



شكل رقم (4): خطوات تقييم الأداء المؤسسي

المصدر (حمزاوي، 2013: 11)

عاشراً: متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي:

عملية التقييم عملية منظمة ومترابطة فهي نظام متكامل له مفهومه وعناصره وأهدافه وإجراءاته، وهذه الإجراءات رغم بساطتها إلا أن الوعي بها حسب أهميتها وضرورتها يوجه القائمين عليها بتطبيقها بشكل علمي، وذلك لضمان الموضوعية والعدالة والشفافية بحيث تكون عملية محفزة وأسلوب للتنمية والتطوير لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، لتصل بالمؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة للإنجازات وبالتالي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المرغوب.

وبالرغم من عديد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التقييم إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوفير الشروط التالية (المحاسنة، 2013: 216-218):

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية.
- اهتمام الإدارة العليا بالنظام ودعمه والقناعة بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ.

- ثقة وتعاون واطمئنان العاملين لنظام التقييم وشعورهم بعدالته واشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم ومراجعة النتائج.
- ضرورة وجود تناغم وانسجام بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعد أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً.
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم في ضوءها اختيار الطريقة والنماذج المناسبة للعملية.
- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف.
- كفاءة نماذج التقييم المستخدمة.
- تدريب المقيمين على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم.
- يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم الرئيسية (المقيم ، العامل، الوظيفة ، إدارة الموارد البشرية).
- ويضيف الباحث شروطاً أخرى لضمان فعالية عملية التقييم المؤسسي:
- مقارنة الأداء الحالي مع الأداء في الفترات السابقة، لمعرفة مستوى التقدم.
- عمل مقارنات مرجعية لأداء الجامعة مع أداء الجامعات الأخرى، لا سيما أفضل جامعة، لدور هذا التقييم في سرعة التطور والنمو.
- اسناد التقييم إلى معايير واتجاهات عالمية مستحدثة (كالحوكمة- التميز).

خلاصة المبحث الثاني:

استعرض الباحث في هذا المبحث التطور التاريخي لمفهوم الأداء حيث خلص لتعريف الأداء بأنه: "الجهد الذي يُبذل والسلوكيات التي تنعكس نتيجة ذلك الجهد في سبيل تحقيق أهداف الجامعة". ثم تعرض الباحث لمفهوم الأداء المؤسسي وخلص بأنه يدور حول تحقيق الجامعة لأهدافها بكفاءة وفاعلية. ثم تناول الباحث مستويات الأداء وشملت على ست مستويات (استثنائي - بارز - جيد جداً - جيد - معتدل - ضعيف). ومن ثم تناول الباحث خصائص الأداء المؤسسي، وتناول الباحث تحسين الأداء المؤسسي حيث ناقش خطوات تحسين الأداء المؤسسي، وطرق تحسين الأداء المؤسسي. ومن ثم تطرق الباحث إلى قياس الأداء المؤسسي متضمناً مؤشرات قياس الأداء المؤسسي. وانتهى الباحث بمناقشة لتقييم الأداء المؤسسي حيث تضمن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، وأهداف تقييم الأداء المؤسسي، ومراحل تقييم الأداء المؤسسي، وخطوات تقييم الأداء المؤسسي، وختم الباحث بمتطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث:

الخصائص الريادية والأداء المؤسسي

تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا المبحث علاقة الخصائص الريادية "المتغير المستقل" بالأداء المؤسسي "المتغير التابع"، وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي درست مواضيع مشابهة لموضع هذه الدراسة.

علاقة الخصائص الريادية بالأداء المؤسسي

لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، وأبرز هذه الخصائص المتعلقة بالريادة، والتي تدفع الأفراد بشكل عام نحو تطوير مؤسساتهم وخلق أفكار إبداعية ووضعها محل التنفيذ.

وتمتّع العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى عالٍ من الخصائص الريادية، يعكس نوع المقدرة التي لديهم لتحديد موقفهم ودرجة المخاطرة التي يخوضوها، وبالتالي تؤثر على قدرتهم على تطبيق أفكارهم ووضعها محل التنفيذ، مما يساهم بإيجابية في تسريع نمو الجامعات التي يعملون بها، وتحسين مستوى أدائها.

وقد أشار Di Zhang & Bruning (2011:82) إلى أن الخصائص والسمات الريادية المتمثلة بالحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الإدراك، التحكم الذاتي لمدراء الشركات الصناعية بكندا لها أثر إيجابي على تحسين مستوى الأداء لتلك الشركات، حيث أشارت الدراسة أن الرياديين الذين يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الأمور وتوجيهها -التحكم الذاتي- يتبنون التوجه الريادي بنسبة كبيرة فضلاً عن التوجه نحو السوق.

ويشير كل من الغالبي والعامري (2008: 173-174) إلى أن القادة ذوي الخصائص الريادية يتطلعون إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً للمنظمة وأدائها المؤسسي، ولكن هذا يعتمد على عدد من الصفات التي تساعدهم على ذلك، وخصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم ومن أهم تلك الصفات التي تحقق ذلك ما يلي:

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهون بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم.
 - يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
 - الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
 - يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز.
 - يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي.
 - ثقة عالية بالنفس والشعور بأن لديهم طاقة كبيرة للمنافسة واستعداد لاتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
 - صبورون ويهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
 - الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين فهم يحبون أن يكونوا مدراء أنفسهم ولا يتبعون لآخرين.
 - مرونة بالتفكير والعمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.
- إن توافر الخصائص الريادية قد تمثل المحور الرئيس التي تتحقق من خلاله رؤية المنظمة وغاياتها المنشودة وهي الطريق لبناء استراتيجيات فعالة من خلال بعض الخصائص أهمها (الاستقلالية، تدفق الإبداع، تفجر الطاقات، والحاجة إلى الانجاز) نحو الأداء المتميز وبالتالي يساهم في جعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية. (غنام، 2017: 50-52).
- ويرى الباحث أن الخصائص الريادية للعاملين بالجامعات هي ذات أهمية كبيرة وذات طابع مختلف عنها في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها من أنواع المؤسسات، وذلك لإرتباطها بمحاور أكاديمية وتعليمية وإدارية مختلفة هامة للجامعة والمجتمع ككل، حيث إن الاهتمام بالخصائص الريادية وتعزيزها لدى العاملين في الجامعات الخاصة، ستؤدي حتماً لتحقيق التوجهات المستقبلية بالبقاء والنمو للجامعات الخاصة.**
- فقيام الجامعة بتنفيذ الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية وتشجيعهم على تقديم مبادراتهم وإعطائهم مساحة من

الاستقلالية في عملهم وتخصيص الوقت الكافي لمناقشة والاطلاع على كل ما هو جديد حتى يصبح جزءاً من ثقافة الجامعة، سينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحداتها التنظيمية.

خلاصة المبحث الثالث:

من خلال استعراض ما كُتب في الأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع الخصائص الريادية والأداء المؤسسي يعتقد الباحث أن امتلاك العاملين في الجامعات لبعض الخصائص مثل الإبداع والمخاطرة والاستقلالية يساهم في طرح مبادرات جديدة مثل فتح أقسام واعتماد برامج جديدة أو تحسين في مستوى الخدمة من خلال تغيير في العمليات الإدارية، مما يسهم في تطوير الجامعة واشباع حاجات المجتمع والحاجات الذاتية للرياديين. لذا فعلى الجامعات الخاصة تتبنى الفائدة من تفعيل الخصائص الريادية للعاملين فيها ومحاولة الاستفادة من مخرجاتها في تحسين مستوى أدائها.

المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية الخاصة

تمهيد:

سنتعرف في هذا الفصل إلى الجامعات الفلسطينية الخاصة، تاريخ نشأتها، وأهدافها والبرامج المعتمدة لديها، وذلك لما لها من أهمية بالغة، حيث سيتناول هذا المبحث كل من جامعة فلسطين، وجامعة غزة، وجامعة الإسرء، وجامعة الأمة للتعليم المفتوح موضوع هذه الدراسة.

أولاً: نشأة الجامعات في فلسطين:

حسب ما ورد على موقع وزارة التربية والتعليم العالي (www.mohe.pna.ps) فإن التعليم العالي في دولة فلسطين حديث نسبياً وذلك عائد الى ظروف الاحتلال وما ترتب عنه من إعاقات ومحاولات لإيقاف العملية التعليمية بجميع مراحلها، فبداية وجدت الكليات المتوسطة والتي تدرس لمدة عامين وتمنح درجة الدبلوم وذلك منذ العام 1950. ركزت هذه المؤسسات على التعليم التقني وتدريب المعلمين وتمت إدارتها من قبل الحكومة أو من قبل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). أما الجامعات فقد نشأت منذ عام 1970م في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وكانت هذه المؤسسات جزءاً من الجهد الجماعي الفلسطيني في الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية وكذلك لتوفير فرصة للشباب الفلسطينيين متابعة دراستهم الجامعية بعد أن أصبح من الصعب على عدد كبير منهم السفر إلى الخارج، وشهد قطاع التعليم العالي نقلة وقفزة نوعية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها بعد اتفاقيات أوسلو من العام 1994م.

كما بين كاتبة (2004: 5) أنه في عام 1967م وبعد اكتمال احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة، أحكمت إسرائيل قبضتها على فلسطين، ووضعت العراقيل والصعوبات أمام التعليم الفلسطيني، لذلك قامت عدة جهات ومؤسسات فلسطينية بالتفكير في الخروج من هذا المأزق عن طريق إنشاء جامعات ومعاهد فلسطينية تلبي حاجات المجتمع الفلسطيني، وتشكل ملاذاً لخريجي الثانوية العامة من الناحية الأخرى.

واستجابة للأعداد الكبيرة والمتزايدة من خريجي الثانوية العامة الفلسطينيين، اندفع القائمون على السياسات التعليمية إلى الإسراع في توسيع الجامعات، وفتح تخصصات أكاديمية جديدة، محاول في استيعاب الأعداد الكبيرة من خريجي الثانوية العامة، وقد اتجه البعض إلى التفكير في إيجاد جامعات جديدة تستوعب هذا العدد من الخريجين والإقبال الشديد على التعليم العالي، لا سيما وأن فرص العمل في السوق المحلية محدودة جداً، من هنا جاءت فكرة تأسيس مؤسسات تعليمية خاصة تعمل على استيعاب خريجي الثانوية العامة، وترفد المجتمع الفلسطيني بتخصصات جديدة، والاتجاه نحو التعليم التقني والفني مساهمة في إيجاد فرص عمل للخريجين وحل مشكلة النقص في بعض التخصصات، وقد تنوعت المؤسسات التعليمية من جامعات وكليات جامعية وكليات تعليم متوسط.

ثانياً: الإشراف على الجامعات الفلسطينية:

بحسب ما ورد على موقع وزارة التربية والتعليم العالي (www.mohe.ps)، تقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى ثلاثة أقسام، وهي:

- **جامعات عامة :** وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري مثل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة النجاح وغيرها.
- **جامعات حكومية:** وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي مثل جامعة الأقصى بغزة.
- **جامعات خاصة:** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة مثل: جامعة غزة وفلسطين والإسراء وجامعة الأمة للتعليم المفتوح، والجامعة العربية الأمريكية بالضفة.

ثالثاً: الاعتماد العام:

تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بمنح المؤسسات الحاصلة على التراخيص اللازمة الاعتماد لتصبح مؤسسات تعليمية وفق البرامج المعتمدة لديها، وبعد استيفائها الشروط الخاصة التي تضعها الوزارة وتشرف عليها هيئة الاعتماد والجودة وهي كالتالي (الدليل الارشادي، 2012):

الجامعة:

المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ولها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم.

الكلية الجامعية:

المؤسسة التي تقدم برنامج تعليمي أكاديمي أو مهني واحد أو أكثر ينتهي بمنح درجة البكالوريوس، وللكلية الجامعية أن تقدم برامج تعليمية أو مهنية أو تقنية لمدة سنتين أو ثلاث سنوات تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم.

البوليتكنيك:

المؤسسة التي تقدم برامج مهنية أو تقنية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق تعليمات الدبلوم، وللبوليتكنيك أن تقدم برامج تقنية أو مهنية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه في التخصصات المهنية أو التقنية.

كلية المجتمع:

المؤسسة التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية أو مهنية أو تقنية لمدة لا تقل عن سنة دراسية واحدة، تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني وفق أنظمة الدبلوم.

وقد اختار الباحث الجامعات الخاصة لتكون مجتمع الدراسة وذلك لأنها من أكثر المؤسسات ملائمة لموضوع الدراسة، حيث مستوى الريادة عادة ما يكون أكبر في القطاع الخاص أكثر منه في القطاع الحكومي أو الأهلي، وذلك حرصاً منه على تحقيق المردود المالي أكثر من أي اعتبارات أخرى.

رابعاً: الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة:

1. جامعة غزة

حسب ما ورد على موقع الجامعة (<http://gu.edu.ps>) جامعة غزة هي جامعة فلسطينية نظامية أسست في مدينة غزة لتكون منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها الجامعية للشباب الفلسطيني للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي بداية من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية والمالية وعلوم الاتصال واللغات والترجمة وتباعاً بعد ذلك في مجالات وعلوم أخرى بإذن الله.

بدأت فكرة إنشاء جامعة في قطاع غزة لدى مجموعة من الشخصيات الفلسطينية الفاعلة في العام 2005م، ثم ترجمت الفكرة إلى حقيقة وبوشر بإنشاء مباني ومرافق الجامعة على الأرض التابعة لها في منطقة تل الهوى بمدينة غزة وفي نفس الوقت بوشر في إجراءات ترخيص الجامعة واعتمادها من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وفي 2007/7/18م حصلت جامعة غزة على الترخيص المبدئي لتصبح مؤسسة تعليم عالٍ جديدة معتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي.

وفي 2008/1/27م حصلت الجامعة من الوزارة على الاعتماد العام لتصبح مؤسسة تعليم عالٍ جديدة بدءاً من العام الدراسي 2008م/2009م، ثم توالي بعد ذلك حصولها على الاعتماد الخاص لكلياتها وبرامجها المعلنة.

تعتمد فلسفة الجامعة على فلسفة التعليم العالي في دولة فلسطين والتمشية مع الأنظمة الحديثة في الجامعات العالمية المتميزة لتساهم في تعزيز المصالح التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للشعب الفلسطيني. من خلال تعليم الشباب الفلسطيني وتطوير قدراته.

1.1 رؤية الجامعة:

إن جامعة غزة هي جامعة رائدة متعددة التخصصات والاهتمامات الأكاديمية والبحثية تسعى لأن تصبح إحدى الخيارات المثلى لنموذج الجامعة الوطنية التي تأخذ بالمعايير العالمية من حيث التعليم والقدرة على تطبيق الأبحاث العلمية ذات المردود المجتمعي محلياً وإقليمياً بالإضافة إلى الالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي.

2.1 رسالة الجامعة:

جامعة غزة تهدف إلى رفد المجتمع بخريجين متميزين قادرين على تلبية حاجات المجتمع والإسهام في تطويره ورفاهيته من خلال قيامها بتوفير آليات تعليمية وتعلمية عالية الجودة ومعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منتقاة بعناية لتنسجم مع قيم المجتمع وتقاليد ومتطلباته، وكذلك من خلال التزامها بتحقيق التميز وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات طلبتها العلمية والتربوية والثقافية مع تنمية مهارتهم الذاتية وربطهم بما يدور في فلك بيئتهم المحلية وخارجها.

3.1 الأهداف والمميزات:

وضعت الطواقم الفنية العاملة بجامعة غزة نصب أعينها ضرورة مواكبة تطور التكنولوجيا ومسايرة التقدم العلمي وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

1. الارتقاء بمستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي المميز.
2. إعداد الطالب/ة للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن.
3. نشر المعرفة بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصصي في مختلف ميادين العلوم الطبيعية البحتة منها والتطبيقية والعلوم الإنسانية والفنون، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة.
4. تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه، والعمل على نقل المعرفة العلمية إلى اللغة العربية.
5. الاهتمام بشخصية الطلبة ومسلكتهم وتوجيههم إيجابياً لخدمة المجتمع.
6. العناية بالتعليم المستمر والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع وحل مشاكله القائمة وتلافي المتوقع منها.
7. العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية.
8. توثيق الروابط مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والعالمية.

4.1 الكليات والبرامج التعليمية:

– برنامج البكالوريوس:

- كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات:
 - تخصص علوم الحاسوب.
 - تخصص التصميم الجرافيكي والمليديا.
- كلية العلوم الادارية والمالية:
 - تخصص إدارة الأعمال.
 - تخصص المحاسبة.
- كلية علوم الاتصال واللغات:
 - تخصص اللغة الانجليزية والترجمة.
 - تخصص الانتاج التلفزيوني والسينمائي.
 - تخصص الصحافة الالكترونية والورقية.
 - تخصص الاعلام الالكتروني.
 - تخصص العلاقات العامة والاعلان.
- كلية القانون:
 - تخصص القانون.
- كلية التربية:
 - تخصص التعليم الأساسي (معلم صف).
 - تخصص تعليم الاجتماعيات.
 - تخصص تعليم اللغة الانجليزية.
 - تخصص تعليم اللغة العربية.
 - تخصص تعليم الرياضيات.
 - تخصص تعليم العلوم.
 - تخصص تعليم التكنولوجيا.
- كلية الهندسة:
 - تخصص الهندسة المدنية.

▪ تخصص هندسة الحاسوب.

- برنامج الدبلوم المتوسط:

▪ تخصص إدارة وأتمتة مكاتب.

▪ تخصص السكرتاريا الطبية.

▪ تخصص تربية الطفل.

▪ تخصص العلوم المالية والمصرفية.

▪ السكرتاريا القانونية.

▪ البرمجيات وقواعد البيانات.

▪ العلاقات العامة والاعلان.

2. جامعة فلسطين:

حسب ما ورد على موقع الجامعة (<http://up.edu.ps/ar>) جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست عام 2003م، من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام. وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية أوائل شهر مارس عام 2005م، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج، وحصلت الجامعة على الاعتماد العام بتاريخ 2007/7/15م.

تحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة جليلة وهي توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي عن طريق تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات حديثة والإلكترونية متكاملة ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تؤمّن الدعم والمساعدة للطلاب لضمان مستوى عالٍ من الإبداع والتميز، وتهتم بالبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات وعلوم العالم، لترسيخ قيم المواطنة الصالحة والتعاون واحترام الغير بما يحقق رفاهية وسعادة الإنسانية.

1.2 رؤية الجامعة:

مؤسسة أكاديمية متميزة داعمة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني وفق معايير الجودة.

2.2 الرسالة:

تسعى جامعة فلسطين للتميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال برامج مرتبطة بالتنمية المستدامة وتخريج أجيال محصنة بالقيم الأصيلة، وقادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومستجدات العصر، والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي .

3.2 الأهداف الإستراتيجية:

1. توفير بيئة مستقرة تشجع على الإبداع و انتماء الموظفين والطلبة والخريجين.
2. تطوير العلاقات مع المؤسسات العربية والأجنبية ومؤسسات البحث العلمي.
3. زيادة طلاب الجامعة الي عشرة آلاف طالب.
4. التميز في البحث العلمي وتسخيره لخدمة المجتمع.
5. تزويد المجتمع بخريجين مميزين للسوق المحلي ومناسبين للدراسات العليا.

4.2 الكليات والبرامج التعليمية:

– برنامج البكالوريوس:

- كلية الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني، وتخصصاتها (هندسة إدارة الإنشاء والتشييد - الهندسة المدنية - الهندسة المعمارية - هندسة البرمجيات - هندسة المعدات الطبية).
- كلية تكنولوجيا المعلومات، وتخصصاتها (نظم معلومات ادارية - الوسائط المتعددة - نظم التعليم الإلكتروني).
- كلية إدارة المال والأعمال، وتخصصاتها (المحاسبة باللغتين العربية والإنجليزية- إدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية).
- كلية القانون والممارسة القضائية، بتخصصاتها (القانون باللغة العربية - القانون باللغة الانجليزية - القانون والادارة).
- كلية الاعلام والاتصال، وتخصصاتها (الإذاعة والتلفزيون - الصحافة والنشر الإلكتروني - العلاقات العامة والإعلان - الإعلام وتكنولوجيا المعلومات - الإعلام والاتصال باللغة الإنجليزية).

- كلية التربية، بتخصصاتها (تعليم أساسي - لغة انجليزية).
- كلية طب وجراحة الفم والأسنان.
- كلية الصيدلة، وتخصصاتها (العلوم الصيدلانية - تغذية صحية).
- برنامج الدبلوم المتوسط، وتخصصاتها (التمريض - مساعد طبيب أسنان - الوسائط المتعددة - تصميم وبرمجة مواقع الانترنت - المحاسبة المحوسبة - العلاقات العامة والتسويق - مساعد قانوني - إدارة وأتمتة مكاتب - سكرتاريا طبية).

3. جامعة الأمة للتعليم المفتوح:

حسب ما ورد على موقع الجامعة (<http://www.uou.edu.ps>) جامعة الأمة مؤسسة تعليمية تأسست في فلسطين عام 2008م ومعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومقرها الرئيس في مدينة غزة، هدفها تلبية حاجات الطلاب للحصول على درجاتهم العلمية، وبناء قدراتهم بطريقة أكثر كفاءة، والارتقاء بمستواهم المهني والمسلكي والمعرفي؛ لتحقيق التميز في مجال التعليم، والبحث العلمي على المستويات المحلية والعربية والعالمية من خلال تقديم برامج أكاديمية جامعية مميزة وعالية المستوى تسهم في تنمية وتطوير المجتمع الفلسطيني، والمجتمعات العربية والإقليمية والعالمية.

1.3 رؤية الجامعة

الارتقاء بالمستوى المهني والمسلكي والمعرفي لأبناء الشعب الفلسطيني خاصة والأمة الإسلامية عامة من خلال تقديم أنموذج رائد في التعليم المفتوح على مستوى فلسطين والأمة العربية والإسلامية.

2.3 رسالة الجامعة:

تتطلع جامعة الأمة للتعليم المفتوح لتقديم خدمات أكاديمية وبحثية وتدريبية في مجالات شتى، وتوفير فرص تعليمية لكافة أبناء المجتمع الفلسطيني خاصة والأمة العربية والإسلامية عامة، وفي نفس الوقت تأصيل مفهوم الأمة وحضارتها من أجل نهضة حضارية تعيد للأمة مجدها وعزها.

3.3 أهداف الجامعة:

1. توفير فرص التعليم العالي لأبناء المجتمع الفلسطيني بكافة شرائحه، والمجتمع العربي والإسلامي.
2. تنمية شخصية الطلبة بحيث يتذوق حب المعرفة العلمية والاعتزاز بأصاله حضارته العربية، والإسلامية وقدرتها على التغيير الهادف.
3. تنمية الحس بمفهوم الأمة، وحب الوطن وتعزيز الانتماء له وترسيخ مفهوم الحرية والمشاركة الجماعية، وتعزيز قيمة الإنجاز لدى الطالب.
4. تأصيل وتعزيز مفهوم الأصالة العلمية والتجديد في مختلف الميادين والمعارف وتمتين الأواصر بين الجامعة، والبيئة المحلية.
5. تقديم برامج تعليمية تعتمد على التميز النوعي والكيفي؛ للارتقاء بجودة التعليم ونوعيته.
6. تنمية قدرات الطلبة مسلكياً، وتوفير البيئة التعليمية الملائمة للدراسة من خلال اختيار الكفاءات التدريسية عالية المستوى.
7. تنمية قدرة الطلبة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين ليتمكن من العيش بفاعلية في مجتمع عالمي سريع التغير والتطور.

4.3 الكليات والبرامج التعليمية:

– برنامج البكالوريوس، وكلياته:

- كلية العلوم الشرطية والقانون، وتخصصاتها (العلوم الشرطية - القانون).
 - كلية الآداب، وتخصصاتها (الصحافة والإعلام - الخدمة الاجتماعية - العلوم السياسية والإعلام).
 - كلية التربية، وتخصصاتها (تربية لغة عربية - تربية تعليم أساسي - دراسات إسلامية).
 - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وتخصصاتها (إدارة الأعمال - المحاسبة).
- برنامج الدبلوم ويوجد به تخصصان، دبلوم عام في الإدارة الصحية ويتبع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، والدبلوم العام في التربية ويتبع لكلية التربية.

خلاصة المبحث الرابع:

استعرض الباحث في هذا المبحث نشأة الجامعات الفلسطينية، وكذلك الاشراف الأكاديمي والاداري والتمويل للجامعات حيث تقسم إلى جامعات (عامة - خاصة - حكومية)، كما تناول الباحث الاعتماد العام للمؤسسات التعليمية من قبل وزارة التربية والتعليم العالي التي تمنح المؤسسة التعليمية المسمى المناسب (جامعة - بوليتكنك - كلية جامعية - كلية مجتمع). تم تناول الباحث الجامعات الفلسطينية الخاصة في محافظات قطاع غزة، والمتمثلة في كل من (جامعة غزة - جامعة فلسطين - جامعة الأمة للتعليم المفتوح). وقام الباحث بعرض رؤية ورسالة كل جامعة بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية للجامعة والكليات والبرامج التي تقدمها كل جامعة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً/ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخصائص الريادية

1. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية

2. الدراسات السابقة الأجنبية

ثانياً/ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي

1. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية

2. الدراسات السابقة الأجنبية

ثالثاً/ التعقيب على الدراسات السابقة

الفجوة البحثية

خلاصة الفصل الثالث

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال الخصائص الريادية والأداء المؤسسي، وذلك للوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، والتعرف على أدواتها والأساليب والإجراءات المتبعة التي تبنتها، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخصائص الريادية أو الأداء المؤسسي، في البيئات العربية والأجنبية، إلا أنه قلما ما وجد دراسات تجمع الموضوعين مع بعضهما، وقد تناولتهما الدراسات السابقة من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث وجد أنها لم تتطرق إلى موضوع الخصائص الريادية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

تناول الباحث الدراسات السابقة التي تمكن الوصول إليها ومراجعتها في محور البحث، حيث تم تقسيم كل محور إلى دراسات فلسطينية وعربية ودراسات أجنبية، وذلك بناءً على مجتمع الدراسة، ومن ثم خصص محور للتعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف وما تميزت به هذه الدراسة.

وجاءت الدراسات على النحو التالي: دراسات فلسطينية وعربية لمحور الخصائص الريادية وعددها (14)، ودراسات أجنبية لمحور الخصائص الريادية وعددها (4)، دراسات فلسطينية وعربية لمحور الأداء المؤسسي وعددها (14)، ودراسات أجنبية لمحور الأداء المؤسسي وعددها (4)، وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً/ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخصائص الريادية

1. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:

1. دراسة (غنام، 2017): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات

الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. وذلك بدراسة أبعاده المتمثلة في (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) وعلاقتها بتبني التوجهات الاستراتيجية كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج " الوصفي التحليلي"، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (150) مفردة، لرؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة أعضاء اتحاد الصناعات الفلسطينية بغزة، وقد بلغت الاستبانات المستردة (133) استبانة بنسبة استرداد (88.7%).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها:

- أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بأبعادها (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي)، مرتفع بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.26%).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرات الأخرى.
- وعدم وجود فروق في متوسطات استجابات المدراء في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة حول الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

2. دراسة (حبوش، 2017) بعنوان: "دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تعزيز

المهارات الريادية لدى طلبتها وسبل تطويره"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لدورهم في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتهم والمتمثلة في المهارات (الشخصية، الإدارية، الفنية). واستخدمت الباحثة المنهج المدمج، حيث تمثل المنهج الكمي في استبانة إلكترونية لقياس دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها، في حين تمثل المنهج النوعي في اداة المقابلة المفتوحة للتعرف على سبل تطوير دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها من وجهة نظر خبراء ومتخصصين في المجال. وتكون مجتمع

الدراسة من (16224) طالب وطالبة، أما عينة الدراسة فقط اقتصرت على (550) من طلبة كليات (الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، التجارة، التربية) من جميع المستويات في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، فلسطين) في محافظات غزة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- بلغ المتوسط الكلي لدور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها من وجهة نظر الطلبة أنفسهم (3.64) بوزن نسبي (72.79%).
- وكانت المجالات على النحو التالي: حصل مجال "المهارات الشخصية" على المرتبة الاولى بوزن نسبي 74.05%، وحصل مجال "المهارات الفنية" على المرتبة الثانية بوزن نسبي 73.22%، أما مجال "المهارات الإدارية" فحصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ 71.23%.

3. دراسة (علي، 2016) بعنوان: "تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر الخصائص الريادية لدى مدراء الفنادق في محافظة بابل وأثرها في جودة الخدمة الفندقية، وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص حيث تم تقسيمها إلى ثلاث خصائص، خصائص شخصية (المتتمثلة في المخاطرة، والثقة بالنفس، والمبادرة، والحاجة للإنجاز، والتفاؤل)، وخصائص سلوكية (المتتمثلة في تفاعلية وتكاملية)، وخصائص ريادية (المتتمثلة في فكرية، وتحليلية، وفنية، وإنسانية) وعلاقتها وتأثيرها في جودة الخدمة الفندقية كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة مدراء الفنادق وزبائن (نزلاء) الفنادق وبلغ حجم العينة (30) لكل منهما، وقد استخدمت استمارتين أحدهما للمدراء تضمنت الخصائص الريادية والأخرى للزبائن تضمنت الخدمة الفندقية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- مستوى الخصائص الريادية لدى مدراء الفنادق في محافظة بابل مرتفعاً ما نسبته (77.01%).
- وجود علاقة موجبة بين الخصائص الريادية لدى مدراء الفنادق وبين جودة الخدمة الفندقية وجاءت الخصائص الإدارية في المرتبة الأولى في شدة العلاقة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للخصائص الريادية لدى مدراء الفنادق في أبعاد جودة الخدمة الفندقية يفسر ما نسبته (0.736).

4. دراسة (فارس، 2016): العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة : "دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة وذلك على المدراء في البنوك التجارية. وذلك بدراسة أبعاده المتمثلة في (الثقة بالنفس، المبادرة، الإبداع، حب الإنجاز، الاستقلال وتحمل المسؤولية، المخاطرة) وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي كمتغير تابع. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على جميع مجتمع الدراسة المتمثل في المدراء والعاملين في البنوك التجارية البالغ عددهم (164) مفردة، وكانت نسبة الاسترداد 96.4% .

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- مستوى الخصائص الريادية متوفر بنسبة 77.15%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. دراسة (سلطان، 2016): مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر خصائص الريادة (التحكم الذاتي، الحاجة للإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، التخطيط، مستوى

عال من الطاقة والمثابرة والالتزام) لدى طلبة البكالوريوس، "تخصص إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى توفر هذه الخصائص ومجموعة من المتغيرات الشخصية للمبحوثين، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات اللازمة لدى الطلبة للتوجه للعمل الريادي.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (650) طالبا وطالبة وجميعهم من طلبة السنة الرابعة، "تخصص إدارة أعمال" موزعين على جامعات الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة طريقة المعاينة الطبقية لتحديد حجم العينة التي بلغت (341) طالبا وطالبة، تم توزيعها على عينة الدراسة واستردادها بالكامل. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة كان مرتفعا وأن متطلبات العمل الريادي للطلبة - من الأكثر إلى الأقل إلحاحاً - جاءت على النحو التالي : رأس المال، الفكرة الريادية، الدورات التدريبية، بيئة قانونية داعمة، معرفة بالتكنولوجيا، البنية التحتية، وأخيراً ثقافة اجتماعية داعمة.
- كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق في درجة توفر خصائص الريادة لدى الطلبة المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس، والمعدل الجامعي، وشهادة الثانوية العامة، والالتحاق ببرامج الريادة الشبابية، بينما هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة.

6. دراسة (المومني، 2016) بعنوان: " دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى تقصي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الثقة في النفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، والرغبة في الانجاز) ودورها في بناء الجامعات الريادية كمتغير تابع. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية. أما عينة الدراسة فقد شملت على 8 جامعات خاصة، حيث تم توزيع 56 استبانة على عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الدوائر.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية.

7. دراسة (البلعاوي، 2015) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الحاجة للإنجاز، والحاجة للاستقلالية، والإيمان الذاتي، والمخاطرة، والإبداع) وعلاقتها وتأثيرها على النمو كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على مجتمع الدراسة المتمثل في مدراء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أعضاء "بيتا" في قطاع غزة، واتبع أسلوب الحصر الشامل حيث بلغت مفردات مجتمع البحث (78) مفردة، وكانت نسبة الاسترداد 97% .

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- توجد علاقة إيجابية بين الخصائص الريادية (الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة للاستقلالية، الإيمان الذاتي، المخاطرة، الإبداع) والنمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.563.
- أن واقع الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة هي 82.60%، وأن خاصية الإبداع هي الخاصية الأكثر تأثيراً على النمو، وخاصية الاستقلالية لا تؤثر على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة.
- وجود فروق في متوسط استجابة المدراء حول الخصائص الريادية في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدم وجود فروق في متوسط استجابة المدراء حول الخصائص الريادية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

8. دراسة (شعت، 2015) بعنوان: "أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى

الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال - دراسة حالة على أصحاب الشركات الريادية المحتضنة لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال بقطاع غزة-. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الثقة بالنفس، حب الانجاز، القدرة على نسج علاقات، الاستعداد لتحمل المخاطرة، والقدرة على التخطيط) ومدى تأثيرها على مستوى الإبداع التكنولوجي كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لجميع المحتضنين لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال والبالغ عددهم (70)، حيث تم استرداد (58) استبانة ونسبة استرداد بلغت 83%.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص الريادي وممارساته السلوكية مجتمعة ومستوى الإبداع التكنولوجي لديهم.
- الإبداع التكنولوجي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بالمتغيرات المستقلة (القدرة على نسج العلاقات، والقدرة على التخطيط ووضع الأهداف)، وقد تم استبعاد المتغيرات الأخرى (الثقة بالنفس، حب الانجاز، والاستعداد لتحمل المخاطرة) وهذا يعني أن 37.40% من التغير في الإبداع التكنولوجي يتأتى من تأثير تلك المتغيرتين، والنسبة المتبقية 62.60% قد ترجع إلى خصائص أخرى تؤثر في الإبداع التكنولوجي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في الخصائص والممارسات السلوكية لدى رواد الأعمال تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة، فترة الاحتضان، طبيعة المشروع).

9. دراسة (Al-Damen, 2015) بعنوان: "The Impact of Entrepreneurs'

Characteristics on Small Business Success at Medical

Instruments Supplies Organizations in Jordan".

"أثر الخصائص الريادية لدى مالكي ومديري الشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في العاصمة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية لدى مالكي ومديري الشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في العاصمة الأردنية عمان على النجاح الاقتصادي. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، تحمل المخاطرة، الخبرة)، وتأثيرها على النجاح الاقتصادي كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في عمان -المسجلة في وزارة الصناعة وعدد العاملين فيها أقل من (22) عامل- البالغ عددها (66) شركة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (150) مدير ومالك، وكانت نسبة الاسترداد 77%.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- وجود أثر موجب للخصائص الريادية لأفراد مجتمع الدراسة على النجاح الاقتصادي للشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في عمان.

10. دراسة (المومني، 2014) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان - دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الثقة في النفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، والرغبة في الانجاز) ودورها في بناء الجامعات الريادية كمتغير تابع.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (17) جامعة. أما عينة الدراسة فقد شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، أما وحدة المعاينة

والتحليل فقد تكونت من القيادات الجامعية العليا ممثلة بعمداء الكليات في هذه الجامعات، والبالغ عددهم (53) عميد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية بأبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الانجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع والمخاطرة) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان في تحقيق التوجهات المستقبلية من وجهة نظر عمداء الكليات.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة لخصائص الريادية بأبعادها على تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

11.دراسة (القاسم، 2013) بعنوان: " أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة - دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطرة) وتأثيرها في تبني التوجهات الاستراتيجية كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية عمان. أما عينة الدراسة فقد شملت 500 طالب من 44 مدرسة خاصة في مدينة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف سنوات الخبرة والمركز الوظيفي، وعدو وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.

12.دراسة (حسين، 2012) بعنوان: دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى متخذي القرار في الشركة العاملة للصناعات الكهربائية في محافظة ديالي. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (المخاطرة، الثقة بالنفس، الرغبة في النجاح، التفاؤل، والحاجة إلى الإنجاز) ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على متخذي القرار في الشركة البالغ عددهم (62)، وتم استرداد (53) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط.

13.دراسة (Al-Habib, 2012) بعنوان: "Identifying the Traits of Entrepreneurs in A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students".

"التعرف على حالة التوجهات الريادية لدى الطلبة في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أربعة خصائص شخصية للطلبة الرياديين في الجامعات السعودية. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الإبداع، تحمل المخاطر، الرقابة، ومستوى الطاقة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب الجامعات السعودية. أما عينة الدراسة فقد شملت على 3 جامعات، حيث تم توزيع 600 استبانة على طلاب من تخصصات مختلفة هي إدارة الأعمال، الاقتصاد، والهندسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أن الطلبة الرياديين يفضلون الإبداع وتحمل المخاطر والتحلي بطاقة عالية والرقابة أكثر من الطلبة غير الرياديين.

14.دراسة (ناصر والعمرى، 2011) بعنوان: " قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات

العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى قياس الخصائص الريادية لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الثقة في النفس، الوعي بمرور الوقت، تحمل الغموض والمخاطرة، الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الطاقة، والتحكم الذاتي).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على 115 من طلبة الدراسات العليا من برنامجي الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق لعام 2009-2010م.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في الأعمال الريادية يفسر ما نسبته 22.1%، وأثر يفسر ما نسبته 21.90% في سلوك الأعمال الريادية، وأثر يفسر ما نسبته 8.7% في الطموح في الأعمال الريادية.

2. الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Kozubíková et..al, 2015) بعنوان: " Personal characteristics of entrepreneurs in the context of perception and management of business risk in the SME segment, . Economics and Sociology

(الخصائص الشخصية لرواد الأعمال في سياق فهم وإدارة المخاطر التجارية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية والاجتماعية)

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين المؤهلات الشخصية، وأسلوب فهم وإدارة مخاطر الأعمال، اعتماداً على المواصفات الشخصية والمعرفية المنفصلة. قسم الرياديون إلى قسمين: الرياديون المحترفون، ورجال الأعمال العاملون، وتم اختبار الفروق في توجهاتهم الريادية.

كلا المجموعتين من الرياديين يعتبرون مخاطر السوق الخطر الأكبر، وهو ما تمثل في تدني أداء الشركات خلال الأزمة.

وأظهرت النتائج أن هناك فروقات جوهرية في توجهات المجموعتين في التعامل مع مخاطر الائتمان، حيث وجد أن الصنفين من الأعمال لديهما أسلوب تعامل مختلفين لمعرفة شروط الائتمان في البنوك التجارية.

كما أظهرت النتائج درجة عالية من الموثوقية لدى المجموعة الريادية الفردية، عند تقييم قدرتها على إدارة المخاطر المالية في الشركة، ودرجة عالية من التفاؤل بصرف النظر عن الموصفات الريادية الشخصية

2. دراسة (Dudnik, 2013) بعنوان: "Entrepreneurship at Topicus".

(الخصائص الريادية في شركة Topicus الهولندية)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الخصائص الريادية والنجاح الاقتصادي المتمثل في نمو شركة Topicus الهولندية. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الحاجة للإنجاز، الحاجة إلى الاستقلالية، الحاجة إلى الطاقة، القدرة على تحمل المخاطرة، الوعي بالسوق، المرونة، التوجه الاجتماعي، الايمان الذاتي، والابداع). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج ولعل أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود تأثير ايجابي لتوافر الخصائص الريادية لدى العاملين في الشركة.

3. دراسة (Zaman, 2013) بعنوان: "Entrepreneurial characteristics among university students: Implications for entrepreneurship education and training in Pakistan".

(الخصائص الريادية لدى طلاب الجامعات: تأثير الريادة على التعليم والتدريب)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الشخصية الريادية من طلاب الجامعات الباكستانية (منطقة بيشاور) وتقييم مدى ميلهم الريادي من خلال المقارنة مع طلاب غير رياديين. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الحاجة للإنجاز، الابتكار، التحكم الذاتي، المخاطرة، القدرة على ادراك الغموض، الثقة بالنفس).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة المفتوحة حيث طلب منهم الاجابة على السؤال التالي: "ماذا تخطط للقيام بعد الانتهاء من دراستك؟" واعتبر من أجاب بأنه يخطط لبدء مشروعه بأنهم رواد محتملين وتم مقارنة مع من لم يجيبوا بأنهم يخططون للبدء بأعمال خاصة، وتضمنت الاستبانة 6 فقرات للخصائص الريادية وعدة أسئلة متعلقة بالمبادرة الريادية، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (137) طالب ماجستير من جامعتين في بيشاور.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الصفات الريادية (الحاجة للإنجاز، الابتكار، التحكم الذاتي، المخاطرة) وجدت أعلى في الطلاب الذين يميلون إلى ريادة الأعمال.
- نسبة الطلاب الذين يميلون لريادة الأعمال منخفضة (27%) بين طلاب الماجستير في جامعة بيشاور.

4. دراسة (Alvarez-Herranz, et..al,2011) بعنوان: "How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Cross-National Study of 22 Countries Tested with Panel Data Methodology".

"كيف تؤثر أثر العوامل الديموغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (22) مدينة"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الديموغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (22) مدينة. وتم استخدام المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الأفراد ذوي النشاطات الريادية في (22) مدينة قسمت حسب مستوى الدخل عالي من جهة ومتوسط ومنخفض من جهة أخرى. وكانت المدن ذوي الدخل العالي متضمنة كل من الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة، والدنمارك، وفنلندا، وفرنسا، وألمانيا، وبلغاريا، وإيرلندا، وإيطاليا، واليابان، وإسكتلندا، والنرويج، وسنغافورة، وسلوفينيا. أما المدن ذات الدخل المتوسط والمنخفض فقد تضمنت الأرجنتين، والبرازيل، والصين، وكرواتيا، وجنوب أفريقيا. وكان وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر للخصائص الريادية على السلوكيات الريادية بشكل إيجابي ودال في الحالات التالية: الخبرة السابقة، والعمر، والتعليم.

ثانياً/ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي:

1. الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية:

1. دراسة (عبد الهادي، 2017): رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -

دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة وعددهم (268)، وتم استرداد (249) استبانة بنسبة (93%) من الاستبانات الموزعة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توافر معايير جودة الأداء في البرنامج بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

2. دراسة (مبارك، 2016): الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل

الأصغر - دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والممثلين في أعضاء (مجلس الإدارة، المدراء التنفيذيين، مدراء الفروع، وموظفي الإقراض) في مؤسسات

التمويل الأصغر والبالغ عددهم (112) مفردة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاسترداد (100%).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها وبين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.
- وجود مستوى عال من الأداء المؤسسي لدى مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص، المؤسسة).
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أداء مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، المسمى الوظيفي).

3. دراسة (أبو غالي، 2016): أثر الرقابة الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في

وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (120) مفردة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (101) استبانة، أي ما نسبته (84.16%).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الإدارية بأبعادها وبين الأداء الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، ومكان العمل).

4. دراسة (حميد، 2016): دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (220) مفردة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (179) استبانة، أي ما نسبته (81.36%). وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (69.63%).
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

5. دراسة (حسنية، 2015): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيصر "بسكرة" -

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وعددهم (172)، وتم توزيع (60) استبانة على أساتذة الكلية وتم استرجاع (40) استبانة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد قبول متوسط لدى أساتذة الكلية لتطبيق الأداء المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والأداء المؤسسي.
- جاء ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي (رضا الزبائن - العمليات الداخلية - التعلم والنمو).

6. دراسة (الذويب، 2015): أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات:

دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء العاملة في ليبيا.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات لشركات انتاج الدواء العاملة في ليبيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المنتجة للدواء داخل ليبيا والبالغ عددها (15) شركة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي يقوي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، كما ويسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.

7. دراسة (أبو حسنة، 2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية

في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً للمتغيرات التالية (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى والبالغ عددهم (149) عضواً، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (107) استبانة أي بنسبة (72%).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال الموارد المؤسسية والخدماتية، حيث وجد فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات.

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

8. دراسة (أبو ريا، 2014): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المواقع الإشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (20) استبانة أي بنسبة (100%).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية درجة كبيرة بنسبة (69.39%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول توفر معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح الأكثر من 15 سنة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول توافر معايير التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

9. دراسة (المدهون، 2014): عمليات المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الإستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المواقع الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرات على مستوى محافظات غزة والبالغ عددهم (259) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (240) استبانة أي بنسبة (83%).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت النتائج مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (74.89%).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، ومكان العمل).

10. دراسة (عيسى، 2014): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وكانت الإستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين

العاملين في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، والبالغ عددهم (509) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة مكون من (227) مفردة وتم استردادها جميعاً.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

11. دراسة (خويلدات، 2014): أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) بورقلة.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على (70) مفردة، وتم استرجاع (60) استبانة، وتم استبعاد (4) استبانات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن تفعيل إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

12. دراسة (حسين، 2013): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي -

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات،

وتمثل مجتمع الدراسة في ديوان هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني، وتم توزيع الاستبانة على (80) من العاملين من فنيين وإداريين، وتم استرجاع (75) استبانة بنسبة (93%). وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل في الأداء الوظيفي.

13. دراسة (فرج الله، 2012): دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (194) موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يسهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار وتسهيل مهام المدير.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

14. دراسة (الصرايرة، 2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من مختلف الكليات الأكاديمية وعددهم (314) مفردة، وتم توزيع الإستبانة على (85) من رؤساء الأقسام واسترداد (81) استبانة، وتم استبعاد (4) استبانات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود للمتغيرات الديمغرافية (نوع الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الاكاديمية، سنوات الخبرة، الجامعة).

2. الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Kozubíková , 2015) : "Linking the main Obstacles to the Strategy Implementation Company's Performance"

"ربط العوائق الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية مع أداء الشركة"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المعوقات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية وعائدات الشركات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث المقابلة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من 200 شركة من الشركات البولندية التي احتلت المراكز المتقدمة من حيث التفضيل بين الشركات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الشركات المشاركة في الاستطلاع ليس لديها مشاكل كبيرة في تنفيذ الاستراتيجية وهي قادرة على تقديم الحلول وعلاجات بفاعلية، والتي تهدف إلى القضاء على العوائق المحتملة، وأن أفضل معيار لمعرفة أداء الشركة هو نسبة النمو في العائد.

2. دراسة (Mohammed, 2014) : "The impact of management and strategic controls on firm performance: an empirical study on the UK"

"أثر الرقابة الاستراتيجية على أداء الشركات - دراسة تجريبية في لندن"

هدفت الدراسة إلى التركيز على استخراج الأبعاد الخاصة لكل من الإدارة والرقابة الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث البيانات البين قطاعية والتي تم استخراجها من قاعدة بيانات (Fame)، وتمثل مجتمع الدراسة الشركات الموجودة في لندن والبالغ عددها (10) شركات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الرقابة الادارية ونوع الصناعة لهم تأثير على العائد على الأصول وهامش الربح.
- الرقابة الاستراتيجية لها تأثير على الوضع التنافسي كمعيار للأداء للشركة.

3. دراسة (Saeed et al, 2013): "Ethical Behavior and Employees

"Job Performance in Education Sector of Pakistan"

"التأثير الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين السلوك الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في قطاع التعليم في باكستان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التوجه الأخلاقي والقيم الأخلاقية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.
- السلوك الأخلاقي يؤثر على كل جانب من جوانب حياة موظفي قطاع التعليم في باكستان.
- التوجه الأخلاقي والقيم الأخلاقية هما عاملان بارزان في التأثير على أداء الموظفين.

4. دراسة (Olarewaju, 2012): "Impacts of External Business

Environment on Organizational Performance in the Beverage

Industry in Nigeria"

"تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء الشركات العاملة في مجال الأغذية والمشروبات في

نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء الشركات للأغذية والمشروبات في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة من (3) شركات بها (150) موظف.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات (الفاعلية، الكفاءة، زيادة المبيعات، تحقيق أهداف الشركة).

ثالثاً/ التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. منحت أهمية ذات قيمة تتوافق مع أهمية أبعاد الخصائص الريادية في الوقت الحاضر وهذا يتقاطع مع اهتمام الدراسات السابقة بهذا الموضوع.
2. ركزت الدراسات السابقة على أهمية الخصائص الريادية من ناحية المبادرة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، الإبداع، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، التحكم الذاتي، والمخاطرة كأحد أبعاد الخصائص الريادية في دراستنا الحالية.
3. استخدمت الدراسات السابقة والدراسة الحالية نفس المنهج وأدوات البحث.
4. هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف إلى تأثير الخصائص الريادية على بعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل التوجهات الإستراتيجية، ونمو الشركات، وجودة الخدمة، وفي دراستنا الحالية تم دراسة الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. ساعدت الدراسات السابقة في تجنب دراسة قضايا سبق أن درسها غيره من الباحثين (مكان الدراسة وعينة الدراسة).
2. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتفاع منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.
3. استفادت في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهج الدراسة.
4. وفرت الجهد، وزودته بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
5. ساعدت في اختيار أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الريادية)، كما ساعدت في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها.
6. ساعدت أيضاً في مناقشة النتائج وتفسيرها مما أسهم في تقديم التوصيات والمقترحات.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تناولها متغيرين مهمين هما الخصائص الريادية والأداء المؤسسي.
2. تطبيقها على الجامعات الخاصة في قطاع غزة.

3. تميزت هذه الدراسة في موضوعها، حيث تدرس دور الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وهو موضوع مهم ندرت الدراسة فيه.

4. يعتقد أن هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تناقش هذا الموضوع وترتبط بين الخصائص الريادية والأداء المؤسسي، ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية.

جدول رقم (4) الفجوة البحثية:

الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أغلب الدراسات السابقة ركزت على الخصائص الريادية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل تبني توجهات استراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ونمو الشركات، وجودة الخدمات.	حادثة تناول الخصائص الريادية. لم تربط الدراسات السابقة أبعاد الخصائص الريادية والأداء المؤسسي معاً. لم تبرز دور الخصائص الريادية في تحسين الأداء المؤسسي.	ركزت الدراسة الحالية على ربط أبعاد الخصائص الريادية والأداء المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة. ابراز دور الخصائص الريادية في تحسين الأداء المؤسسي. توضيح العلاقة بين الخصائص الريادية والأداء المؤسسي.
طبقت الدراسات السابقة على شركات صناعة الأغذية، وشركات تكنولوجيا المعلومات، والبنوك العاملة في قطاع غزة.	لم تطبق الدراسات السابقة على الجامعات الفلسطينية الخاصة على حد علم الباحث.	تميزت هذه الدراسة بعينة من الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

(جرد بواسطة الباحث)

خلاصة الفصل الثالث:

تناول الباحث في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تعرضت إلى جوانب هذه الدراسة بمتغيريها المستقل (الخصائص الريادية)، والتابع (الأداء المؤسسي). حيث استعرض الباحث في الجزء الأول الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية، وفي الجزء الثاني الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي، حيث تم تقسيم كل محور إلى دراسات فلسطينية وعربية ودراسات أجنبية، وذلك بناءً على مجتمع الدراسة، ومن ثم خصص محور للتعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف وما تميزت به هذه الدراسة.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخصائص الريادية أو الأداء المؤسسي، في البيئات العربية والأجنبية، إلا أنه قلما ما وجد دراسات تجمع الموضوعين مع بعضهما، وقد تناولتها الدراسات السابقة من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث وجد أنها لم تتطرق إلى موضوع الخصائص الريادية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وهذا ما تميزت به الدراسة الحالية، وهي الأولى على حد علم الباحث التي تربط بين الموضوعين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، وأخيراً يعرض الباحث الفجوة البحثية لهذه الدراسة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

أولاً/ منهجية الدراسة وأسلوب البحث

ثانياً/ مجتمع الدراسة

ثالثاً/ عينة الدراسة

رابعاً/ أداة الدراسة

خامساً/ خطوات بناء الاستبانة

سادساً/ صدق الاستبانة

سابعاً/ ثبات الاستبانة

ثامناً/ المعالجة الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل الرابع

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز 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.

حيث تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وخطوات إعدادها، والتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة. كما تضمن استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً/ منهجية الدراسة وأسلوب البحث

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد من رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمنشورات والدوريات والمقالات و التقارير الأبحاث 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 استبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً/ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (259) فرداً، كما هو موضح في الجدول رقم (5)، بحسب شؤون الموظفين في كل جامعة:

جدول رقم (5)

توزيع العاملين على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة

م	اسم الجامعة	اجمالي الموظفين
1	جامعة فلسطين	186
2	جامعة غزة	48
3	جامعة الأمة للتعليم المفتوح	25
	الإجمالي	259

(المصدر/ شؤون الموظفين في الجامعات المذكورة 2017م)

ثالثاً/ عينة الدراسة:

والتي انقسمت إلى قسمين:

العينة الاستطلاعية: والتي تهدف للتأكد من سلامة أداة الدراسة وصلاحياتها من خلال حساب الصدق والثبات لها، حيث قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الخاصة في قطاع غزة، حيث تم توزيع واسترداد عدد (30) استبانة لهذا الغرض.

عينة الدراسة الفعلية: والتي تهدف للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (155) من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة (محل الدراسة)، وكانت العينة طبقية عشوائية حسب الجامعة، حيث تم حساب حجم العينة الملائمة لأغراض الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$SS = \frac{Z^2 \times P(P-1)}{C^2} \quad (\text{Gauderman, 2002: 480})$$

حيث إن:

(SS): حجم العينة المطلوب.

(Z): الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

(P): نسبة الدقة (50%).

(C): فترة الثقة (0.05).

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك نظراً لكون مجتمع الدراسة محدود:

$$NewSS = \frac{SS}{1 + \frac{SS-1}{N}} \quad (\text{Gauderman, 2002: 480})$$

حيث إن:

(New SS): حجم العينة النهائي.

(N): حجم مجتمع العينة.

$$SS = \frac{Z^2 \times P(P-1)}{C^2} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

$$NewSS = \frac{SS}{1 + \frac{SS-1}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{259}} = 155$$

وقد بلغ حجم العينة المطلوبة لأغراض الدراسة الحالية بالاعتماد على المعادلات السابقة (155) فرداً، وقد قام الباحث بتوزيع (180) استبياناً وذلك لتعويض الفاقد أو التالف منها (30) استبياناً للعينة الاستطلاعية، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث أخذ بالاعتبار عند توزيع العينة مراعاة للنسبة المئوية لعدد الموظفين، تم استرداد (131) استبياناً بعد استبعاد غير المكتملة، وبذلك بلغت نسبة العينة (51%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (6) يوضح أعداد ونسب الإستبيانات التي تم توزيعها والمستردة منها:

جدول رقم (6)

أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة وتوزيع عينة الدراسة

م	اسم الجامعة	اجمالي عدد الموظفين	عدد استبيانات العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	مسترد وصالح للتحليل	نسبة الاسترداد
1	جامعة فلسطين	186	111	117	85	76%
2	جامعة غزة	48	29	41	28	96%
3	جامعة الأمة للتعليم المفتوح	25	15	22	18	120%
	الإجمالي	259	155	180	131	85%

رابعاً/ أداة الاستبانة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من أجل الحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب العملي والتطبيقي للدراسة، وهي أداة تتناسب مع طبيعة مثل هذه الدراسات التي تعمل على قياس ما صممت من أجله الاستبانة وهي قياس "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - طبيعة الوظيفة - عدد سنوات الخدمة - الجامعة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (67) فقرة مقسمة لجزئين:

الجزء الأول/ الخصائص الريادية ويتكون من (49) فقرة من سبع محاور:

المحور الأول: الإبداع ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: المبادرة ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: المخاطرة ويتكون من (7) فقرات.

المحور الرابع: الحاجة إلى الانجاز ويتكون من (7) فقرات.

المحور الخامس: الثقة بالنفس ويتكون من (7) فقرات.

المحور السادس: الإيمان الذاتي ويتكون من (7) فقرات.

المحور السابع: الاستقلالية وتحمل المسؤولية ويتكون من (7) فقرات.

الجزء الثاني/ الأداء المؤسسي ويتكون من (18) فقرة.

تم استخدام التدرج (1 - 10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (7):

جدول رقم (7) درجات مقياس استجابات المبحوثين

الاستجابة	موافقة متدنية جداً	← ← ← ← ←	موافقة عالية جداً
الدرجة	1	2 3 4 5 6 7 8 9	10

اختار الباحث التدرج (1 - 10) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من 10 دل على الموافقة العالية نسبياً على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن 10%.

خامساً/ خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (67) فقرة، ملحق رقم (3).

سادساً/ صدق الاستبانة

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وتُعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرت الباحثة اختبارات الصدق التالية:

1- آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوى على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

2- صدق المقياس:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له على النحو التالي:

1. صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات المجال الأول: الخصائص الريادية

يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المجال الأول: الخصائص الريادية والمعدل الكلي للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (8):

صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المجال الأول: الخصائص الريادية

م.	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	البعد الأول – الإبداع	7	0.826	0.001
2.	البعد الثاني – المبادرة	7	0.755	0.001
3.	البعد الثالث – المخاطرة	7	0.693	0.001
4.	البعد رابع – الحاجة الى الإنجاز	7	0.692	0.001
5.	البعد الخامس – الثقة بالنفس	7	0.871	0.001
6.	البعد السادس – الإيمان الذاتي	7	0.784	0.001
7.	البعد السابع – الاستقلالية وتحمل المسؤولية	7	0.779	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

1.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: الإبداع

يبين جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول الإبداع والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (9):

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الإبداع

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	أتمسك بالإبداع وإن تجاوز ذلك متطلبات العمل.	0.715	0.001
2.	أسعى دائماً لتطوير نفسي على مستوى العمل.	0.684	0.001
3.	أسعى دوماً إلى تبني أساليب جديدة في تطوير العمل.	0.692	0.001
4.	أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير ابداعي.	0.678	0.001
5.	أفكاري موضع نقاش دوماً.	0.77	0.001
6.	أناقش أفكاري مع الآخرين بشكل مستمر.	0.716	0.001
7.	أشجع الموظفين على التفكير الإبداعي في العمل.	0.659	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: المبادرة

يبين جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرات للبعد الثاني المبادرة والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (10)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: المبادرة

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	0.705	0.001
2.	أمتلك القدرة على تقديم مبادرات ابتكارية فردية.	0.651	0.001
3.	أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	0.73	0.001
4.	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي.	0.751	0.001
5.	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	0.778	0.001
6.	أستطيع العمل ضمن فريق وتقديم مبادرات ابتكارية جماعية.	0.743	0.001
7.	أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل.	0.581	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: المخاطرة

يبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث المخاطرة والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (11)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المخاطرة

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	أعتقد أن أعظم المكاسب والفوائد تكمن خلف المخاطر المحسوبة.	0.724	0.001
2.	أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.	0.703	0.001
3.	أؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة الفجائية.	0.689	0.001
4.	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	0.803	0.001
5.	أرغب بتحقيق الاهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا.	0.634	0.001
6.	لدي قرارات حاسمة في العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد.	0.725	0.001
7.	أسعى إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج.	0.605	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الحاجة في الإنجاز

يبين جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع الحاجة الى الإنجاز والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (12)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: الحاجة في الإنجاز

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	تقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين.	0.870	0.001
2.	عندما تواجهني أي مشكلة فإنني أستمر بالعمل إلى أن أقوم بحلها.	0.517	0.001

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
3.	أنجز الاعمال المطلوبة مني بشكل تام.	0.493	0.001
4.	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية.	0.587	0.001
5.	ينتابني الشعور بالفرح عند إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	0.447	0.001
6.	أواصل القيام بالمهام الموكلة وفق ما تم التخطيط له.	0.509	0.001
7.	أنجز أعمالي قبل أن يطلب مني ذلك.	0.569	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

5.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: الثقة بالنفس

يبين جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع الثقة بالنفس والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (13)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: الثقة بالنفس

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	لدي ثقة كبيرة على تحقيق ما أريد.	0.746	0.001
2.	أوقن بأنني سأنجح في أي عمل جديد أقوم به.	0.718	0.001
3.	لدي الاستعداد العميق لاستعادة ما فقدته في العمل بمفردي.	0.793	0.001
4.	أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف الميول غير الواضحة للآخرين.	0.757	0.001
5.	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على الدفاع عن افكاري بالحجة والبرهان.	0.764	0.001
6.	أتمسك برأيي عند مواجهة الآخرين إذا كان ذلك في مصلحة العمل.	0.699	0.001
7.	يصعب التثبيط من عزيمتي، فانا أصر على مواجهة العقبات.	0.771	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

6.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: الإيمان الذاتي

يبين جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد السادس الإيمان الذاتي والمعدل الكلي للبعد السادس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (14)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس: الإيمان الذاتي

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	أسيطر على رغباتي وأستطيع توجيهها لما هو مفيد.	0.698	0.001
2.	أستطيع ضبط انفعالاتي وتعبيري عن مشاعري عند التعامل مع الآخرين.	0.669	0.001
3.	أستطيع تعلم أي شيء إذا ما تفرغت بشكل كامل له.	0.655	0.001
4.	عندما أرغب في تحقيق أمر ما أحافظ على وضوح الهدف في عقلي.	0.655	0.001
5.	حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فإنني أدرسها بجوانبها المختلفة.	0.739	0.001
6.	أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات.	0.673	0.001
7.	أأخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال.	0.751	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

4.1 صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع: الاستقلالية وتحمل المسؤولية

يبين جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد السابع الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (15)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السابع: الاستقلالية وتحمل المسؤولية

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	أتمتع بحرية اتخاذ القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.	0.712	0.001
2.	أأخذ قرارات العمل اليومية عن قناعة ومسؤولية.	0.802	0.001
3.	يمكنني تدبر أموري بنفسني في أي عمل أقوم به.	0.716	0.001

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
4.	أستثمر وقت العمل فيما أحب وبالطريقة التي تناسبني.	0.688	0.001
5.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	0.729	0.001
6.	أأخذ القرارات وأنفذها دون الاعتماد على الآخرين.	0.721	0.001
7.	نتائج العمل دائماً أفضل عندما تكون تحت إشرافي الشخصي.	0.637	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2. صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: الأداء المؤسسي

يبين جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين المجال الثاني: الأداء المؤسسي والمعدل الكلي للمجال الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جدول رقم (16):

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني: الأداء المؤسسي

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
1.	يتم تنفيذ الأعمال والمهام الجامعية المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	0.610	0.001
2.	يتم إجراء وتنفيذ المعاملات الأكاديمية والإدارية في الوقت المحدد لها.	0.524	0.001
3.	يوجد مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.	0.645	0.001
4.	تسعى الجامعة لمتابعة ومراعاة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار.	0.606	0.001
5.	تقدم الجامعة خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية.	0.733	0.001
6.	تأخذ الجامعة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الأداء.	0.772	0.001
7.	تعمل الجامعة باستمرار على متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة.	0.709	0.001
8.	يتوفر لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف الموضوعة.	0.827	0.001
9.	تسعى الجامعة لتطوير أدائها (الأكاديمي، والبحثي، والاداري) باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة.	0.798	0.001
10.	تعمل الجامعة على استثمار الموارد البشرية المتاحة.	0.616	0.001

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة *
11.	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعي.	0.659	0.001
12.	تسعى الجامعة إلى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.	0.723	0.001
13.	تحرص الجامعة على تحسين الأداء بشكل مستمر.	0.785	0.001
14.	يوجد لدى الجامعة القدرة على تطوير مخرجات العمل الأكاديمي والإداري لديها.	0.745	0.001
15.	تسعى الجامعة للقيام بمسح ميداني بين فترة أخرى لقياس مدى رضى المجتمع عن خدماتها.	0.76	0.001
16.	تعمل الجامعة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.	0.723	0.001
17.	تهتم الجامعة بكافة أنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.	0.797	0.001
18.	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.	0.805	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

سابعاً/ ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\frac{r^2}{r+1}$$

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث (ر) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (17) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة. كما واستخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (17):

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) و ألفا كرونباخ

م	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	سبيرمان براون
1.	الخصائص الريادية	49	0.916	0.853
1.1	البعد الأول - الإبداع	7	0.826	0.728
1.2	البعد الثاني - المبادرة	7	0.832	0.749
1.3	البعد الثالث - المخاطرة	7	0.811	0.719
1.4	البعد رابع - الحاجة الى الإنجاز	7	0.899	0.859
1.5	البعد الخامس - الثقة بالنفس	7	0.868	0.792
1.6	البعد السادس - الإيمان الذاتي	7	0.811	0.737
1.7	البعد السابع - الاستقلالية وتحمل المسؤولية	7	0.837	0.748
2.	الأداء المؤسسي	18	0.945	0.905

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

سابعا/ المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار (كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن

معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (18).

جدول رقم (18)

يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1.	الخصائص الريادية	49	0.052	0.091
1.1	البعد الأول – الإبداع	7	0.052	0.092
1.2	البعد الثاني – المبادرة	7	0.086	0.119
1.3	البعد الثالث – المخاطرة	7	0.061	0.098
1.4	البعد رابع – الحاجة الى الإنجاز	7	0.105	0.218
1.5	البعد الخامس – الثقة بالنفس	7	0.049	0.083
1.6	البعد السادس – الإيمان الذاتي	7	0.082	0.116
1.7	البعد السابع – الاستقلالية وتحمل المسؤولية	7	0.067	0.107
2.	الأداء المؤسسي	18	0.083	0.111

يوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

– الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدام الباحث الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتين، وهما:
 - معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
 - طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method).

3. اختبار كولمغوروف - سمرنوف: لاختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
4. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد محاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، وللتعرف على قيمة (T)، وقيمة (Sig).
5. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس).
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لثلاثة متغيرات أو أكثر (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
7. المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاه درجات الموافقة بين المجموعات.
8. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).

خلاصة الفصل الرابع

استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشار الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأكثرها مناسبة لموضوع الدراسة. كما أوضح الباحث المصادر التي استخدمها في الدراسة بنوعها الثانوية والأولية. واستعرض مجتمع الدراسة المكون من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الخاصة بقطاع غزة والبالغ عددهم (259) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (155) مفردة، حيث تم توزيع (180) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بشكل عشوائي وتم استرداد (131) استبانة بنسبة استرداد 85% من عدد أفراد العينة. وأوضح الباحث الخطوات التي اتبعها لإعداد الاستبانة بشكلها النهائي، ومن ثم أوضح الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وفي الختام تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الخامس

التحليل والنقاش

مقدمة

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها

رابعاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها

خامساً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها

سادساً: نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها

سابعاً: نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها

ثامناً: نتائج الإجابة عن السؤال السادس ومناقشتها

ملخص نتائج الإجابة عن الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة

خلاصة الفصل الخامس

الفصل الخامس: التحليل والنقاش

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على عرض لتحليل البيانات ومناقشة الأسئلة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض النتائج، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، وذلك بعد اجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم تجميعها باستخدام أداة الدراسة "الاستبانة" وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً/ المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا (وهو يمثل المتوسط الحسابي لفقرات ومجالات الاستبيان) في المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (10-1=9) ومن ثم تقسيمه على عدد مستويات الحكم وهو 5 وبالتالي نحصل على طول الخلية أي (9/5=1.8)، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (19):

جدول رقم (19)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جداً
أكبر من 2.8 - 4.6	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.6 - 6.4	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.4 - 8.2	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.2 - 10	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جداً

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد في الدراسة.

ثانياً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

▪ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من الجدول (20) أن ما نسبته 75.6% من المستجيبين كانوا من الذكور بينما 24.4% كانوا من الإناث، ويعزو الباحث ذلك كون أن غالبية الفئة العاملة في المجتمع الفلسطيني هي من الذكور، ويؤكد ذلك المركز الفلسطيني للإحصاء في تقريره عن القوى العاملة في فلسطين حيث بلغت نسبة القوى العاملة من الذكور 71.6% وهي نسبة كبيرة، بالإضافة إلى الثقافة التي كانت سائدة في قطاع غزة حتى وقت قصير والتي كانت تحد من حصول الإناث على شهادات علمية عليا، وذلك بدا جلياً في الجامعات قيد الدراسة، فغالبية الإناث العاملات كن في المجال الإداري، إضافة إلى توجه وتفضيل الإناث للعمل في مؤسسات التربية والتعليم (كالمدارس) عن العمل في (الكليات والجامعات).

جدول رقم (20)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	99	75.6
أنثى	32	24.4
المجموع	131	100.0

▪ توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتضح من جدول رقم (21) أن الفئة العمرية للمستجيبين من 25 إلى أقل من 35 سنة شكلت نسبة 48.9%، بينما الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة 22.9%، وهذه نسب طبيعية كون أن الجامعات الخاصة لازالت حديثة وهي في طور التطور، وهي تحسب لهذه الجامعات حيث تستفيد من الطاقات الكامنة لدى هذه الفئات العمرية الشابة، وتفتح الباب أمام الشباب للتقدم والنمو وشغل المناصب الإدارية فيها. حيث أن فئة الشباب تجمع بين الطاقات والقدرات الإبداعية وبين روح التطوير والتحديث معاً، وتكون قادرة على الإبداع في العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم (21)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	11	8.4
من 25 الى أقل من 35 سنة	64	48.9
من 35 الى أقل من 45 سنة	30	22.9
45 سنة فأكثر	26	19.8
المجموع	131	100.0

■ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (22) أن نسبة حملة الدراسات العليا من المستجيبين 54.9% (32.8% ماجستير، 22.1% دكتوراه)، ويرى الباحث أن ذلك يعود لطبيعة عمل الجامعات فهي تقدم خدمات تعليمية وتمنح درجتي البكالوريوس والدبلوم، ويتطلب عمل الأكاديميين فيها أن يكونوا من حملة الشهادات العليا، فيما حملة البكالوريوس والدبلوم يعملون في الوظائف الإدارية.

جدول رقم (22)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	29	22.1
ماجستير	43	32.8
بكالوريوس	44	33.6
دبلوم متوسط	15	11.5
المجموع	131	100.0

■ توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

يتضح من الجدول (23) أن نسبة المستجيبين والذين يعملون بمسمى إداري 46.6% بينما الذين يعملون في المجال الأكاديمي 34.4%، والذين يعملون كإداريين وأكاديميين 19.1%، علماً بأن الذين يعملون كإداريين وأكاديميين هم من حملة الشهادات العليا ويرأسون الأقسام الأكاديمية، أو يجمعون بين الوظيفة الإدارية والعمل الأكاديمي، وذلك بعدد ساعات معين متفق عليها في النظام الداخلي للجامعات الخاصة، ويرى الباحث أن عدد الإداريين كبير بالنسبة

لعدد الأكاديميين وذلك يرجع لإتباع الجامعات نظام العمل بالساعة؛ سعياً منها لتوفير المصروفات في ظل الأوضاع المعيشية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة وعدم قدرة الطلبة على تسديد الأقساط الجامعية.

جدول رقم (23)

توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
أكاديمي	45	34.4
إداري	61	46.6
أكاديمي وإداري	25	19.1
المجموع	131	100.0

■ توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (24) أن نسبة المستجيبين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات بلغت 72.5% بينما 9.9% فقط كانت خبرتهم تزيد عن 15 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الخاصة لازالت حديثة العهد بالعمل التعليمي، إضافة إلى قيام هذه الجامعات باستحداث وافتتاح تخصصات جديدة، وزيادة أعداد الطلبة الملتحقين بها مما تطلب توظيف أعداد إضافية من الموظفين، وأيضاً اعتماد هذه الجامعات على العمل بنظام العقد أو الساعة وذلك حسب عدد الطلاب لخفض التكاليف وزيادة العوائد المالية.

جدول (24)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	38	29.0
من 5 الى أقل من 10 سنة	57	43.5
من 10 الى أقل من 15 سنة	23	17.6
15 سنة فأكثر	13	9.9
المجموع	131	100.0

■ توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

يتضح من الجدول (25) أن نسبة المستجيبين من جامعة فلسطين 64.4% بصفتها أكبر الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة عدداً في الموظفين في قطاع غزة يليها جامعة غزة بنسبة 21.4% بينما جامعة الأمة فقد بلغت 13.7%. وهذا يتلاءم مع حجم الطلبة والبرامج الأكاديمية المعتمدة في هذه الجامعات، حيث تعتبر جامعة فلسطين أول جامعة خاصة في قطاع غزة ولها عدة فروع في عدة محافظات، وتنفرد في العديد من البرامج لا توجد في الجامعات الأخرى.

جدول (25)

توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
غزة	28	21.4
فلسطين	85	64.9
الأمة	18	13.7
المجموع	131	100.0

ثالثاً/ نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما واقع الخصائص الريادية (الإبداع - المبادرة - المخاطرة - الحاجة إلى الانجاز - الثقة بالنفس - الإيمان الذاتي - الاستقلالية وتحمل المسؤولية) لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

للإجابة على السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الخصائص الريادية، ويوضح الجدول رقم (26) هذه القيم لأبعاد المحور الأول (الخصائص الريادية).

جدول رقم (26)

تحليل أبعاد مجال الخصائص الريادية

م.	المحاور	الوسط الحسابي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	الخصائص الريادية	77.9	79.0	8.3
1.1	البعد الأول - الإبداع	76.8	78.6	9.9
1.2	البعد الثاني - المبادرة	78.7	78.6	9.4
1.3	البعد الثالث - المخاطرة	71.7	72.9	10.7
1.4	البعد رابع - الحاجة الى الإنجاز	81.9	81.4	16.8
1.5	البعد الخامس - الثقة بالنفس	79.4	80.0	9.8
1.6	البعد السادس - الإيمان الذاتي	78.0	78.6	9.2
1.7	البعد السابع - الاستقلالية وتحمل المسؤولية	78.8	81.4	9.9

تبين من جدول رقم (26) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات الخصائص الريادية يساوي 77.9 أي أن الوزن النسبي 77.9%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الخصائص الريادية بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الخاصة موضوع الدراسة تعتمد على التمويل الذاتي لتحقيق أهدافها فبالنظر إلى أن الجامعات الخاصة تعتمد على التمويل الذاتي لتحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها. لذلك كانت أعلى مجالات الخصائص الريادية هو الحاجة إلى الإنجاز مما يعني أن الجامعات الخاصة تعتني بالدرجة الأولى بما يحقق من أهدافها والتي تعبر بدورها عن النجاح والنمو والبقاء، ومن ثم يليها الثقة بالنفس بوزن نسبي 79.4% مما يدل على أن الجامعات الخاصة تسعى لاستقطاب أشخاص يتمتعون بدرجة كبيرة من الريادية، فيما جاء بعد المخاطرة في المرتبة السابعة بوزن نسبي 71.7%، وهذا يدل على أن الجامعات تسير وفق خطط مدروسة ولا تعمل في حالات عدم التأكد.

وانتقلت هذه النتائج بع بعض الدراسات كدراسة (غنام، 2017)، دراسة (فارس، 2016)، دراسة (البلعاوي، 2015)، دراسة (المومني، 2014)، دراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (Alvarez-Herranz, et..al, 2011)، ويعزو الباحث سبب الاتفاق إلى تشابه مجتمع الدراسة المتمثلة في المؤسسات الربحية التي تسعى للتطوير والاستمرار.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، التي أشارت إلى مستوى الخصائص الريادية لدى المبحوثين كان متوسطاً ويعزو الباحث هذا لاختلاف مجتمع الدراسة حيث أجريت الدراسة على طلبة الدراسات العليا في جامعتي عمان العربية ودمشق بينما تمت الدراسة الحالية على العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الخاصة بقطاع غزة، كما اختلفت مع دراسة (حسين، 2012)، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يرجع إلى أن بيئة الدراسة كانت في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعراق وهي من المؤسسات الحكومية بينما بيئة الدراسة الحالية في القطاع الخاص. والجدول رقم (27) يلخص اتفاق واختلاف نتائج مجال الخصائص الريادية مع الدراسات السابقة:

جدول رقم (27)

اتفاق واختلاف نتائج مجال الخصائص الريادية مع الدراسات السابقة

مجالات الخصائص الريادية	درجة الموافقة	الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة	الدراسات السابقة التي اختلفت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة
الإبداع	كبيرة	(غنام، 2017)، (فارس، 2016)، (البلعاوي، 2015)، (القاسم، 2013)، (Al-Habib، 2012)، (Dudnik، 2013).	---
المبادرة	كبيرة	(غنام، 2017)، (علي، 2016)، (فارس، 2016)، (Al-Damen، 2015)، (القاسم، 2013).	---
المخاطرة	كبيرة	(غنام، 2017)، (علي، 2016)، (فارس، 2016)، (سلطان، 2016)، (المومني، 2016)، (البلعاوي، 2015)، (شعث، 2015)، (Al-Damen، 2015)، (المومني، 2014)، (القاسم، 2013)، (Dudnik، 2012)، (Al-Habib، 2012)، (Zaman، 2013)، (2013).	(حسين، 2012)، (ناصر والعمرى، 2011)،
الحاجة إلى الانجاز	كبيرة	(غنام، 2017)، (علي، 2016)، (فارس، 2016)، (سلطان، 2016)، (المومني، 2016)،	(حسين، 2012)، (ناصر والعمرى، 2011)،

	(2016)، (البلعاوي، 2015)، (شعث، 2015)، (Al-Damen, 2015)، (المومني، 2014)، (القاسم، 2013)، (Dudnik, 2013)، (Zaman, 2013).		
الثقة بالنفس	كبيرة	(غنام، 2017)، (علي، 2016)، (فارس، 2016)، (سلطان، 2016)، (المومني، 2016)، (شعث، 2015)، (Al-Damen, 2015)، (المومني، 2014)، (القاسم، 2013)، (Zaman, 2013).	(حسين، 2012)، (ناصر والعمرى، 2011)،
الإيمان الذاتي	كبيرة	(غنام، 2017)، (سلطان، 2016)، (المومني، 2016)، (البلعاوي، 2015)، (المومني، 2014)، (Dudnik, 2013)، (Zaman, 2013).	(ناصر والعمرى، 2011)،
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	كبيرة	(غنام، 2017)، (فارس، 2016)، (سلطان، 2016)، (البلعاوي، 2015)، (Al-Damen, 2015)، (القاسم، 2013)، (Dudnik, 2013).	---

المصدر/ جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

أما فيما يتعلق بواقع الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الخاصة، لكل بعد من أبعاد الخصائص الريادية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات هذه الأبعاد.

وقد تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة

الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

وجاءت نتائج تحليل فقرات المحور الأول (الخصائص الريادية) كما يلي:

1. تحليل فقرات البعد الأول: الإبداع

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد الأول كما هو موضح في الجدول (28)

جدول (28)

تحليل لفقرات البعد الأول "الإبداع"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أتمسك بالإبداع وإن تجاوز ذلك متطلبات العمل.	7.7	76.6	1.4	13.266	0.000	4
2.	أسعى دائماً لتطوير نفسي على مستوى العمل.	8.3	83.1	1.2	22.613	0.000	1
3.	أسعى دوماً إلى تبني أساليب جديدة في تطوير العمل.	7.8	78.4	1.2	17.621	0.000	2
4.	أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير ابداعي.	7.8	78.3	1.4	15.234	0.000	3
5.	أفكاري موضع نقاش دوماً.	7.3	73.4	1.6	9.608	0.000	6
6.	أناقش أفكاري مع الآخرين بشكل مستمر.	7.5	74.7	1.6	10.716	0.000	5
7.	أشجع الموظفين على التفكير الإبداعي في العمل.	7.3	73.1	1.6	9.667	0.000	7
	جميع الفقرات	7.7	76.8	9.9	81.566	0.000	

من خلال جدول (28) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الأول "الإبداع" (76.8%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (2) "أسعى دائماً لتطوير نفسي على مستوى العمل" في المرتبة الأولى في ترتيب

فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (83.1%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابياً حسب المبحوثين. بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (7) وهي "أشجع الموظفين على التفكير الإبداعي في العمل" حيث بلغ الوزن النسبي (73.1%) وهي أكبر من العدد (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة إيجابية.

بشكلٍ عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالإبداع وذلك من خلال تبني أنظمة إدارية وأساليب جديدة تدعم الابتكار وتطوير الأعمال، وكذلك خلق بيئة عمل تدعم تحرير الطاقات والقدرات لدى موظفيها، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة من خلال الأفكار الريادية للعاملين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Al-Habib, 2012)، ودراسة (Dudnik, 2013). حيث أكدت أن مستوى الإبداع كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويدل ذلك على أهمية الإبداع في المنظمات المختلفة، وتوفر هذه الخاصية لدى الأفراد يساهم في تحسين مركز المنظمات، ويحقق ميزة تنافسية.

2. تحليل فقرات البعد الثاني: المبادرة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد الثاني كما هو موضح في الجدول رقم (29)

جدول رقم (29)

تحليل لفقرات البعد الثاني "المبادرة"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	8.0	79.6	1.4	15.733	0.000	3
2.	أمتلك القدرة على تقديم مبادرات ابتكارية فردية.	7.7	77.4	1.3	15.342	0.000	6

2	0.000	17.624	1.3	80.1	8.0	أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	3.
4	0.000	17.444	1.3	79.5	8.0	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي.	4.
5	0.000	14.835	1.4	78.5	7.9	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	5.
1	0.000	19.293	1.3	81.2	8.1	أستطيع العمل ضمن فريق وتقديم مبادرات ابتكارية جماعية.	6.
7	0.000	12.950	1.3	74.8	7.5	أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل.	7.
	0.000	88.627	9.4	78.7	7.9	جميع الفقرات	

من خلال جدول رقم (29) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني "المبادرة" (78.7%) وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (6) "أستطيع العمل ضمن فريق وتقديم مبادرات ابتكارية جماعية" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (81.2%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (7) وهي "أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل" بوزن نسبي 74.8% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية.

بشكلٍ عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى السلوك الفعال للعاملين في الجامعات الخاصة نحو توقع الاحتياجات والتغيرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى أن طبيعة العقود واستمرار عمل الموظف منوط بمستوى الأداء مما يحفز الموظف على المبادرة والتقدم بالأفكار الريادية باستمرار للحفاظ على عمله.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (القاسم، 2013).

حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المبادرة كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويعزى الاتفاق إلى تشابه مجتمعات الدراسة، حيث استهدفت جميع الدراسات المنظمات الخاصة والتي تعنى بالمبادرات الفردية والجماعية وتشجع على الأفكار الجديدة.

3. تحليل فقرات البعد الثالث: المخاطرة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد الثالث كما هو موضح في الجدول رقم (30)

جدول رقم (30)

تحليل لفقرات البعد الثالث "المخاطرة"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أعتقد أن أعظم المكاسب والفوائد تكمن خلف المخاطر المحسوبة.	7.4	74.0	1.6	9.832	0.000	4
2.	أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.	8.0	79.7	1.2	19.604	0.000	1
3.	أؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة الفجائية.	7.7	76.8	1.4	13.902	0.000	3
4.	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	7.1	70.5	1.6	7.677	0.000	5
5.	أرغب بتحقيق الاهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا.	7.7	76.9	1.4	14.106	0.000	2
6.	لدي قرارات حاسمة في العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد.	6.7	67.3	1.6	5.236	0.000	6
7.	أسعى إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج.	5.6	56.3	2.1	-2.058	0.042	7
	جميع الفقرات	7.2	71.7	10.7	70.152	0.000	

من خلال جدول رقم (30) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث "المخاطرة" (71.7%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد

كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (2) " أمتك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (79.7%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (7) وهي " أسعى إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج " بوزن نسبي 56.3% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.042) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة سلبية وهذا يعني أن ما يقارب 50.0% من المستجيبين لا يسعون للمخاطرة في الأعمال غير الواضحة.

ويعزو الباحث ذلك إلى كون المخاطرة أحد الصفات المهمة التي يجب أن يتمتع بها الرياديون، حيث يتعاملون مع حالات عدم التأكد بثقة عالية ويعملون على استثمارها للحصول على المكاسب والعوائد المادية والمعنوية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (المومني، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Al-Habib, 2012)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). حيث أكدت أن مستوى المخاطرة كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويدل ذلك على تبني المبحوثين ثقافة التعامل مع حالات عدم التأكد واستثمارها لتحقيق المكاسب المعنوية والمادية سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة ككل. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، حيث كان مستوى المخاطرة متوسطاً، ويعزى ذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على طلبة الدراسات العليا في تخصص إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق، خلافاً للدراسة الحالية التي طبقت على الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة. كما واختلفت مع دراسة (حسين، 2012) حيث أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً من المخاطرة وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة حيث أجريت الدراسة على شركة صناعية حكومية بالعراق مما يفسر انخفاض الدافعية لدى العاملين بالشركة مقارنة مع القطاع الخاص الذي أجريت به هذه الدراسة.

4. تحليل فقرات البعد الرابع: الحاجة إلى الإنجاز

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد الرابع كما هو موضح في الجدول رقم (31)

جدول رقم (31)

تحليل لفقرات البعد الرابع "الحاجة إلى الإنجاز"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين.	9.1	90.6	8.7	4.018	0.000	1
2.	عندما تواجهني أي مشكلة فإنني أستمر بالعمل إلى أن أقوم بحلها.	8.3	83.0	1.2	22.771	0.000	3
3.	أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام.	8.5	84.8	1.1	24.780	0.000	2
4.	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية.	7.6	75.5	1.5	12.119	0.000	7
5.	ينتابني الشعور بالفرح عند إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	8.1	81.2	1.6	15.432	0.000	4
6.	أواصل القيام بالمهام الموكلة وفق ما تم التخطيط له.	8.1	80.6	1.3	18.237	0.000	5
7.	أنجز أعمالي قبل أن يطلب مني ذلك.	7.7	77.3	1.4	14.236	0.000	6
	جميع الفقرات	8.2	81.9	16.8	51.688	0.000	

من خلال جدول رقم (31) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع "الحاجة إلى الإنجاز" (81.9%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (1) "تقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (90.6%) وهو أكبر من

العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية" بوزن نسبي 75.5% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية.

ويعزو الباحث ذلك إلى كون الرغبة بتحقيق الطموحات على صعيد العمل من أكثر اهتمامات العاملين في الجامعات، لأنهم بشكل عام يسعون إلى تحقيق الذات والمتمثل بالإنجازات المحققة على صعيدهم الشخصي وعلى صعيد الجامعات التي يعملون بها. بينما الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل الحصول على عوائد مستقبلية غير مضمونة وغير مستقرة حيث أن الجامعات تنتهج سياسة التدوير الوظيفي المستمر على مستوى المسميات الأكاديمية بشكل كبير، وعلى المسميات الإدارية بشكل أقل، وتأكيد على أن الانجازات التي يقومون بها هي لتحقيق الذات أكثر منها للحصول على عوائد مستقبلية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). والتي أكدت جميعها بأن مستوى الحاجة إلى الانجاز كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن سبب الاتفاق كان لتشابه عينة الدراسة في الدراسات السابقة المتمثلة في الإداريين والأكاديميين ومتخذي القرار في المنظمات الخاصة وبين مجتمع الدراسة الحالية، مما يؤكد على الاصرار والمثابرة والعمل الدؤوب من أجل تحقيق الأهداف سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، حيث كان مستوى الحاجة إلى الانجاز متوسطاً، ويعزى ذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على طلبة الدراسات العليا في تخصص إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق، خلافاً للدراسة الحالية التي طبقت على الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة. كما واختلفت مع دراسة (حسين، 2012) حيث أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً من الحاجة إلى

الانجاز وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة حيث اجريت الدراسة على شركة صناعية حكومية بالعراق مما يفسر انخفاض الدافعية لدى العاملين بالشركة مقارنة مع القطاع الخاص الذي أجريت به هذه الدراسة.

5. تحليل فقرات البعد الخامس: الثقة بالنفس

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد الخامس كما هو موضح في الجدول (32)

جدول رقم (32)

تحليل لفقرات البعد الخامس "الثقة بالنفس"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	لدي ثقة كبيرة على تحقيق ما أريد.	8.6	85.9	1.1	27.060	0.000	1
2.	أوقن بأنني سأنجح في أي عمل جديد أقوم به.	8.5	84.9	1.2	24.157	0.000	2
3.	لدي الاستعداد العميق لاستعادة ما فقدته في العمل بمفردي.	7.9	78.5	1.3	16.218	0.000	3
4.	أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف الميول غير الواضحة للآخرين.	7.3	73.1	1.5	10.273	0.000	7
5.	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على الدفاع عن افكاري بالحجة والبرهان.	7.8	78.0	1.3	15.341	0.000	5
6.	أتمسك برأيي عند مواجهة الآخرين إذا كان ذلك في مصلحة العمل.	7.8	78.2	1.2	16.698	0.000	4
7.	يصعب التثبيط من عزمي، فانا أصر على مواجهة العقبات.	7.7	77.0	1.5	13.104	0.000	6
	جميع الفقرات	7.9	79.4	9.8	85.851	0.000	

من خلال جدول (32) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الخامس "الثقة بالنفس" (79.4%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (1) "لدي ثقة كبيرة على تحقيق ما أريد" في المرتبة الأولى في

ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (85.9%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف الميول غير الواضحة للآخرين" بوزن نسبي 73.1% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية.

ويعزو الباحث ذلك للإيمان الذاتي لدى العاملين بقدراتهم وامكانياتهم العلمية والعملية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بالاعتماد على أنفسهم. ولعل بعد الثقة في النفس لم يحصل على درجة كبيرة جداً رغم ضرورة توفره في رواد الأعمال بسبب الظروف التي تمر بها الجامعات وحالات عدم التأكد بسبب تذبذب أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعات، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين يعملون في مجال الإدارة والسكرتاريا ولا يتطلب عملهم طرح الأفكار ومناقشتها وإنما تنفيذ التعليمات فقط.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (المومني، 2016)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). والتي أكدت جميعها بأن مستوى الثقة بالنفس كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن سبب الاتفاق كان لتشابه عينة الدراسة في الدراسات السابقة المتمثلة في الإداريين والأكاديميين ومتخذي القرار في المنظمات الخاصة وبين مجتمع الدراسة الحالية، مما يؤكد على الإصرار والمثابرة والعمل الدؤوب من أجل تحقيق الأهداف سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، حيث كان مستوى الثقة بالنفس متوسطاً، ويعزى ذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على طلبة الدراسات العليا في تخصص إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق، خلافاً للدراسة الحالية التي طبقت على الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة. كما اختلفت مع دراسة (حسين، 2012) حيث أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً من الثقة بالنفس وذلك لاختلاف

مجتمع الدراسة حيث أجريت الدراسة على شركة صناعية حكومية بالعراق مما يفسر انخفاض الدافعية لدى العاملين بالشركة مقارنة مع القطاع الخاص الذي أجريت به هذه الدراسة.

6. تحليل فقرات البعد السادس: الإيمان الذاتي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد السادس كما هو موضح في الجدول (33)

جدول رقم (33)

تحليل لفقرات البعد السادس "الإيمان الذاتي"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أسيطر على رغباتي وأستطيع توجيهها لما هو مفيد.	7.9	79.0	1.3	16.584	0.000	4
2.	أستطيع ضبط انفعالاتي وتعبيري عن مشاعري عند التعامل مع الآخرين.	7.4	73.9	1.7	9.386	0.000	7
3.	أستطيع تعلم أي شيء إذا ما تفرغت بشكل كامل له.	8.1	81.3	1.2	19.517	0.000	1
4.	عندما أرغب في تحقيق أمر ما أحافظ على وضوح الهدف في عقلي.	8.0	79.7	1.1	20.455	0.000	3
5.	حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فإنني أدرسها بجوانبها المختلفة.	8.0	79.9	1.2	19.543	0.000	2
6.	أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات.	7.8	78.1	1.2	16.769	0.000	5
7.	أأخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال.	7.4	74.4	1.6	10.620	0.000	6
	جميع الفقرات	7.8	78.0	9.2	89.494	0.000	

من خلال جدول (33) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد السادس "الإيمان الذاتي"

(78.0%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة

الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (3) "أستطيع تعلم أي شيء إذا ما تفرغت بشكل كامل له" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (81.3%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي "أستطيع ضبط انفعالاتي وتعبيري عن مشاعري عند التعامل مع الآخرين" بوزن نسبي 73.9% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة المبحوثين على السيطرة على أمورهم والتحكم بها وتوجيهها، خاصة وأن جُل المبحوثين من فئة الشباب الذي يتمتع بالحكمة والروية وقدرة على السيطرة على الانفعالات وضبط عواطفهم اتجاه الآخرين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (المومني، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). حيث أشارت إلى مستوى مرتفع من الإيمان الذاتي والقدرة على السيطرة على الأمور والتحكم فيها وتوجيهها.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، التي أشارت إلى مستوى متوسط من الإيمان الذاتي للمبحوثين، ويعزى ذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على طلبة الدراسات العليا في تخصص إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق، خلافاً للدراسة الحالية التي طبقت على الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

7. تحليل فقرات البعد السابع: الاستقلالية وتحمل المسؤولية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات البعد السابع كما هو موضح في الجدول (34)

جدول رقم (34)

تحليل لفقرات البعد السابع "الاستقلالية وتحمل المسؤولية"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أتمتع بحرية اتخاذ القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.	7.7	77.2	1.4	13.577	0.000	5
2.	أأخذ قرارات العمل اليومية عن قناعة ومسؤولية.	8.0	80.1	1.3	17.545	0.000	3
3.	يمكنني تدبر أموري بنفسني في أي عمل أقوم به.	8.1	80.6	1.2	19.538	0.000	2
4.	أستثمر وقت العمل فيما أحب وبالطريقة التي تناسبني.	7.7	77.1	1.4	14.199	0.000	6
5.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	8.4	83.7	1.4	19.970	0.000	1
6.	أأخذ القرارات وأنفذها دون الاعتماد على الآخرين.	7.5	75.0	1.6	10.902	0.000	7
7.	نتائج العمل دائماً أفضل عندما تكون تحت إشرافي الشخصي.	7.8	78.2	1.5	14.179	0.000	4
	جميع الفقرات	7.9	78.8	9.9	83.932	0.000	

من خلال جدول (34) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد السابع "الاستقلالية وتحمل المسؤولية" (78.8%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (5) "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال." في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (83.7%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "أأخذ القرارات وأنفذها دون الاعتماد على الآخرين" بوزن نسبي 75.0% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية.

ويري الباحث أن مستوى الاستقلالية وتحمل المسؤولية كان مرتفعاً، وذلك لأنها المبحوثين يعملون في مؤسسات خاصة مملوكة للغير ودرجة الاستقلالية محدودة، بينما درجة المسؤولية مرتفعة، وخاصة في الوظائف الإدارية التي يعتمد فيها الموظف على تلقي التعليمات وله استقلالية محدودة في اتخاذ القرارات باستثناء القرارات اليومية الروتينية، مع تحمل كافة التبعيات والنتائج المترتبة على ذلك، ويتضح ذلك جلياً من كون نسبة الفقرة "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال" هي أعلى نسبة 83.7%، فيما كانت نسبة الفقرة "أأخذ القرارات وأنفذها دون الاعتماد على الآخرين" هي أدنى نسبة 75%، وكذلك فقرة "أتمتع بحرية إتخاذ القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي" حازت على نسبة 77.2%، وهذا يدل على حرية محدودة في إتخاذ القرارات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Dudnik, 2013). ويعزو الباحث سبب الاتفاق لرغبة المبحوثين وسعيهم إلى أن يكون كل منهم الرئيس المباشر لذاته في العمل، فضلاً عن سعيهم لتنفيذ المهام الموكلة غليهم وفق الاسلوب الذي يؤمن لهم حرية التصرف في العمل.

رابعاً/ نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة، تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحور الثاني: الأداء المؤسسي، كما هو موضح في الجدول رقم (35):

جدول (35)

تحليل لفقرات المحور الثاني "الأداء المؤسسي"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتم تنفيذ الأعمال والمهام الجامعية المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	7.9	79.3	1.5	15.106	0.000	1
2.	يتم إجراء وتنفيذ المعاملات الأكاديمية	7.7	76.6	1.3	14.160	0.000	3

						والإدارية في الوقت المحدد لها.	
13	0.000	6.071	1.7	69.1	6.9	يوجد مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.	3.
10	0.000	7.295	1.6	70.0	7.0	تسعى الجامعة لمتابعة ومراعاة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار.	4.
2	0.000	13.721	1.4	76.9	7.7	تقدم الجامعة خدماتها للمستخدمين بجودة وكفاءة عالية.	5.
6	0.000	8.850	1.6	72.5	7.3	تأخذ الجامعة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الأداء.	6.
15	0.034	2.139	1.7	63.2	6.3	تعمل الجامعة باستمرار على متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة.	7.
7	0.000	8.208	1.7	72.3	7.2	يتوفر لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف الموضوعة.	8.
4	0.000	10.491	1.7	75.5	7.6	تسعى الجامعة لتطوير أدائها (الأكاديمي، والبحثي، والاداري) باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة.	9.
9	0.000	8.371	1.5	71.2	7.1	تعمل الجامعة على استثمار الموارد البشرية المتاحة.	10.
14	0.000	7.020	1.4	68.4	6.8	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعي.	11.
12	0.000	6.704	1.6	69.2	6.9	تسعى الجامعة إلى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.	12.
8	0.000	6.913	1.9	71.3	7.1	تحرص الجامعة على تحسين الأداء بشكل مستمر.	13.
5	0.000	11.155	1.5	74.2	7.4	يوجد لدى الجامعة القدرة على تطوير مخرجات العمل الأكاديمي والاداري لديها.	14.
17	0.459	0.743	1.9	61.2	6.1	تسعى الجامعة للقيام بمسح ميداني بين فترة أخرى لقياس مدى رضى المجتمع عن خدماتها.	15.
18	0.963	0.047	1.9	60.1	6.0	تعمل الجامعة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.	16.

16	0.226	1.217	1.9	62.0	6.2	تهتم الجامعة بكافة أنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.	17.
11	0.000	6.330	1.7	69.5	7.0	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.	18.
	0.000	59.883	12.2	69.9	7.0	جميع الفقرات	

من خلال جدول رقم (35) تبين النتائج أن الوزن النسبي للمحور الثاني: "الأداء المؤسسي" (69.9%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (1) "يتم تنفيذ الأعمال والمهام الجامعية المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (79.3%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (16) وهي "تعمل الجامعة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي" بوزن نسبي 60.1% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.963) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت على الحياد.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الأولى "يتم تنفيذ الأعمال والمهام الجامعية المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً" على أعلى درجة بوزن نسبي 79.3%، لوجود نظام لمجلس الجامعة والأمناء في الجامعات الفلسطينية الخاصة يقضي بصلاحيه كلا المجلسين في عملية اعتماد الخطط الاستراتيجية والأنظمة والقوانين الجامعية، ويشاركون في وضعها وتحديثها والإشراف والمتابعة على تنفيذها، بالإضافة إلى عمليات التقييم المستمرة لمستوى تنفيذ الخطط من قبل وحدات الجودة في هذه الجامعات، مما جعل استجابة المبحوثين لهذه الفقرة إيجابية بدرجة كبيرة.

وجاءت الفقرة الخامسة "تقدم الجامعة خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي 76.9%، ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة

في جودة الخدمات المقدمة للطلبة وسرعة إنجاز المعاملات والرد على المطالبات بمرونة عالية سعياً في كسب ثقة الطلبة لنشر سمعة طيبة عن أدائها واستقطاب أكبر عدد من الطلبة الجدد.

فيما حصلت الفقرة رقم 16 "تعمل الجامعة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي" على أدنى موافقة بوزن نسبي 61.1%، تلاها الفقرة رقم 15 "تسعى الجامعة للقيام بمسح ميداني بين فترة أخرى لقياس مدى رضى المجتمع عن خدماتها" على وزن نسبي 61.2%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة حديثة النشأة، وعدد الطلبة الخريجين محدود ولا زال تأثير الجامعات في سوق العمل محدود مقارنة بالجامعات الأخرى، بالإضافة أنه لا زال لا يوجد برنامج دراسات عليا في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة لذا فإن عملية البحث والتطوير محدودة ومقتصرة على قسم الجودة في الجامعة.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو حسنة، 2014) حيث أظهرت الدراسة درجة موافقة كبيرة حول قبول قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية بتحسين مستوى الأداء المؤسسي، ودراسة (أبو ريا، 2014)، والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة حول توافر معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، ودراسة (المدهون، 2014)، والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة حول توفر معايير التميز الأمريكي من وجهة نظر العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم، ويعزو الباحث ذلك لتشابه مجتمع الدراسة.

واختلفت الدراسة مع دراسة (حسينة، 2015) والتي طبقت على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيصر، حيث أظهرت مستوى متوسط من الأداء المؤسسي، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة حيث طبقت دراسة حسينة في الجزائر الذي له خصائص اجتماعية تختلف عن بيئة هذه الدراسة التي طبقت على قطاع غزة.

خامساً/ نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

ما العلاقة بين الخصائص الريادية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، وضع الباحث فرضية لدراسة العلاقة بين الخصائص الريادية بأبعادها السبعة وبين تحسين مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الريادية (الإبداع، المبادرة، المخاطرة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، الإيمان الذاتي، الاستقلالية وتحمل المسؤولية) وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لدراسة الفرضية الأولى قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل "الخصائص الريادية" مع المتغير التابع "الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة"، وهو ما يوضحه جدول رقم (36):

جدول رقم (36)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الخصائص الريادية والأداء المؤسسي

المجالات	قيمة ر	الدالة	الدالة
البعد الأول – الإبداع	0.507	0.001	دالة
البعد الثاني – المبادرة	0.398	0.001	دالة
البعد الثالث – المخاطرة	0.236	0.001	دالة
البعد رابع – الحاجة الى الإنجاز	0.328	0.001	دالة
البعد الخامس – الثقة بالنفس	0.451	0.001	دالة
البعد السادس – الإيمان الذاتي	0.421	0.001	دالة
البعد السابع – الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.436	0.001	دالة
الخصائص الريادية	0.509	0.001	دالة

يتضح من جدول رقم (36) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين بين الخصائص الريادية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة حيث كانت قيمة $(r) = 0.509$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.507$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.398$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.236$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاجة الى الإنجاز ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.328$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.451$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيمان الذاتي ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.421$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1.7. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية ومستوى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة $(r) = 0.436$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

وللتحقق من علاقة كل خاصية من الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى سبع فرضيات فرعية، كما هو موضح أدناه:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإبداع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح في الجدول رقم (37):

جدول رقم (37)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الإبداع والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين الإبداع وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.507	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) = 0.507، والدلالة الإحصائية ($\text{Sig}=0.001$)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع له علاقة وثيقة بمستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة، فالعاملون في الجامعات الخاصة لديهم القدرة على توليد الأفكار وتطوير الأساليب القديمة، وخلق أفكار جديدة، وتتيح بيئة العمل تولد الأفكار وتشجع على طرح المبادرات، وتتبنى الأفكار الإبداعية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي تفيد بوجود علاقة بين خاصية الإبداع وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Al-Habib, 2012)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع يرتبط بعلاقة وثيقة بالتنوع والنمو في المنظمات، وتوليد الأفكار الجديدة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المبادرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح في الجدول رقم (38):

جدول رقم (38)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين المبادرة والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين المبادرة وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.398	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.398$)، والدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المبادرة والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبادرة لها علاقة وثيقة بمستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة، فالمؤسسات التعليمية هي بيئة خصبة لمناقشة الأفكار وطرح وتبني المبادرات الفردية والجماعية، وهي تعكس السلوك الفعال للمبحوثين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة ارتباط بين خاصية المبادرة وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها. حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المبادرة كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويعزى الباحث الاتفاق إلى تشابه مجتمعات الدراسة، حيث استهدفت جميع الدراسات المنظمات الخاصة والتي تعنى بالمبادرات الفردية والجماعية وتشجع على الأفكار الجديدة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح في الجدول رقم (39):

جدول رقم (39)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين المخاطرة والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين المخاطرة وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.236	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.236$)، والدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تفيد بوجود علاقة بين خاصية المخاطرة وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (المومني، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Al-Habib, 2012)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة ارتباط بين خاصية المخاطرة وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها. حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المخاطرة كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويدل ذلك على تبني المبحوثين ثقافة التعامل مع حالات عدم التأكد واستثمارها لتحقيق المكاسب المعنوية والمادية سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة ككل.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحاجة إلى الانجاز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح في الجدول رقم (40):

جدول رقم (40)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الحاجة إلى الإنجاز والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين الحاجة إلى الانجاز وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.328	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) = 0.328، والدلالة الإحصائية (Sig=0.001)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحاجة إلى الانجاز والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تفيد بوجود علاقة بين خاصية الحاجة إلى الانجاز وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Zaman, 2013)، ودراسة (العمرى، 2011). والتي أكدت جميعها بأن مستوى الحاجة إلى الانجاز كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى كون الإنجاز مرتبط في الرغبة في تحقيق الأهداف سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بالنفس وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح في الجدول رقم (41):

جدول رقم (41)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الثقة بالنفس والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين الثقة بالنفس وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.451	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) = 0.451، والدلالة الإحصائية (Sig=0.001)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بالنفس والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تفيد بوجود علاقة بين خاصية الثقة بالنفس وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل دراسة (غنام، 2017) التي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين الثقة بالنفس والتوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة، ودراسة (فارس، 2016) التي أكدت بوجود علاقة بين خاصية الثقة بالنفس والتخطيط الاستراتيجي للبنوك التجارية في قطاع غزة، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (المومني، 2016)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). والتي أكدت جميعها بأن مستوى الثقة بالنفس كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن الثقة بالنفس لها علاقة في توجهات الفرد نحو تحسين الأداء والارتقاء بأساليب العمل.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيمان الذاتي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح

في الجدول رقم (42):

جدول رقم (42)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الإيمان الذاتي والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين الإيمان الذاتي وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.421	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.421$)، والدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيمان الذاتي والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تفيد بوجود علاقة بين خاصية الإيمان الذاتي وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل كدراسة (غنام، 2017) التي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين الثقة بالنفس والتوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة، ودراسة (البلعاوي، 2015) والتي أشارت بوجود علاقة بين خاصية الإيمان الذاتي ونمو شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (المومني، 2016)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (Dudnik, 2013)، ودراسة (Zaman, 2013). حيث أشارت إلى مستوى مرتفع من الإيمان الذاتي والقدرة على السيطرة على الأمور والتحكم فيها وتوجيهها. ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة العاملين في الجامعات الخاصة على السيطرة والتحكم في الانفعالات الداخلية وتوجيهها نحو تحسين الأداء المؤسسي.

7. الفرضية الفرعية السابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان هذه العلاقة، كما يتضح

في الجدول رقم (43):

جدول رقم (43)

معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية والأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig) *
علاقة الارتباط بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية وتحسن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.	0.436	0.001

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) = 0.436، والدلالة الإحصائية (Sig=0.001)، حيث أن القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تفيد بوجود علاقة بين خاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية وبعض المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتعلقة بالمنظمة وعوامل نجاحها، مثل دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (Al-Damen, 2015)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Dudnik, 2013). ويعزو الباحث ذلك لدرجة المسؤولية التي يتمتع بها العاملون في الجامعات الخاصة، ومستوى الريادية التي يمتلكونها فهم يميلون إلى أداء أعمالهم دون التقيد بالإجراءات وروتين العمل، بل يسعون بشكل مستمر لتطوير أساليب وطرق العمل.

واختلفت الدراسة مع دراسة (البلعاوي، 2015) التي توصلت إلى أن الحاجة للاستقلالية ليس لها علاقة وثيقة بالنمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وينسب الباحث الاختلاف لاختلاف بيئة العمل، من حيث حجم العمل وطبيعة المهام والقرارات اليومية.

سادساً/ نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

ما أثر الخصائص الريادية على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع، وضع الباحث فرضية لدراسة تأثير الخصائص الريادية بأبعادها السبعة على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

وللوقوف على مستوى تأثير الخصائص الريادية على تحسين مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي لتحليل أثر المتغير المستقل (الخصائص الريادية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (7.933) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الخصائص الريادية والأداء المؤسسي وأن نموذج الانحدار جيد الى حد ما.

$$Y = 10.247 + 0.372(X1) + 0.146(X2) - 0.176(X3) + 0.068(X4) + 0.078(X5) + 0.047(X6) + 0.213(X7) + 0.753(X8)$$

الالتزام المؤسسي : Y

X1: الإبداع

X2: المبادرة

X3: المخاطرة

X4: الحاجة الى الإنجاز

X5: الثقة بالنفس

X6: الإيمان الذاتي

X7: الاستقلالية وتحمل المسؤولية

X8: الخصائص الريادية

جدول رقم (44)

يوضح تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير أبعاد الخصائص الريادية على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	10.247	9.319		1.100	0.274	غير دال
الإبداع	0.372	0.154	0.303	2.421	0.017	دال
المبادرة	0.146	0.141	0.112	1.039	0.301	غير دال
المخاطرة	-0.176	0.113	-0.155	-1.559	0.122	غير دال
الحاجة الى الإنجاز	0.068	0.065	0.093	1.035	0.303	غير دال
الثقة بالنفس	0.078	0.170	0.062	0.459	0.647	غير دال
الإيمان الذاتي	0.047	0.153	0.035	0.305	0.761	غير دال
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.213	0.141	0.174	1.514	0.133	غير دال
الخصائص الريادية	.753	.112	.509	6.722	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	7.933	القيمة الاحتمالية	0.000			
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.272	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000			

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير بين الخصائص الريادية بشكل عام والأداء المؤسسي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05 وكان مقدار التأثير قيمة β والتي تساوي 0.753 وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير المستقل (الخصائص الريادية) بمقدار 0.751 وذلك برغم وجود تأثير كما أظهرت النتائج أنه:

1. يوجد أثر للإبداع على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.017 وهي أقل من 0.05.
2. لا يوجد أثر للمبادرة على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.301 وهي أكبر من 0.05.

3. لا يوجد أثر للمخاطرة على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.122 وهي أكبر من 0.05.
4. لا يوجد أثر الحاجة الى الإنجاز على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.303 وهي أكبر من 0.05.
5. لا يوجد أثر الثقة بالنفس على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.647 وهي أكبر من 0.05.
6. لا يوجد أثر الإيمان الذاتي على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.761 وهي أكبر من 0.05.
7. لا يوجد أثر الاستقلالية وتحمل المسؤولية على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.133 وهي أكبر من 0.05.

ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك:

جدول رقم (45)

يوضح تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير الخصائص الريادية على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	11.655	8.659		1.346	0.181	دال
المخاطرة	-0.256	0.118	-0.224	-2.168	0.032	دال
الخصائص الريادية	0.983	0.153	0.665	6.419	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	25.588	القيمة الاحتمالية	0.000			
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.286	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000			

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير بين المخاطرة وإن كانت عكسية والأداء المؤسسي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.032 وهي أقل من 0.05 و كان مقدار التأثير قيمة β و التي تساوي 0.256 بالسالب وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بمقدار وحدة واحدة تغير عكسياً المتغير المستقل (المخاطرة) بمقدار 0.256. وبشكل

عام يتضح أنه يوجد تأثير بين الخصائص الريادية بشكل عام والأداء المؤسسي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05 وكان مقدار التأثير قيمة β والتي تساوي 0.983 وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير المستقل (الخصائص الريادية) بمقدار 0.983.

وللتحقق من أثر كل خاصية من الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى سبع فرضيات فرعية، كما هو موضح أدناه:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر للإبداع على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.017 وهي أقل من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع على الأداء المؤسسي.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المبادرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر للمبادرة على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.301 وهي أكبر من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمبادرة على الأداء المؤسسي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر للمخاطرة على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.122 وهي أكبر من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة بشكل عكسي على الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.032 وهي أقل من 0.05، فعند زيادة مستوى الاداء بمعدل 1 فإن المخاطرة تقل بمعدل 0.256.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحاجة إلى الإنجاز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر للحاجة إلى الإنجاز على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.303 وهي أكبر من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحاجة إلى الإنجاز على الأداء المؤسسي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بالنفس وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر للثقة بالنفس على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.647 وهي أكبر من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس على الأداء المؤسسي.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيمان الذاتي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر للإيمان الذاتي على الأداء المؤسسي المقدمة

حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.761 وهي أكبر من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإيمان الذاتي على الأداء المؤسسي.

7. الفرضية الفرعية السابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية وتحمل المسؤولية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لبيان هذا التأثير، كما يتضح في الجدول رقم (44)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر الاستقلالية وتحمل المسؤولية على الأداء المؤسسي المقدمة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.133 وهي أكبر من 0.05. ولمعرفة الأثر تم استخدام الأمر Stepwise لمعرفة التأثير الحقيقي ونتج عن ذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتحمل المسؤولية على الأداء المؤسسي.

سابعاً/ نتائج الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
للإجابة على سؤال الدراسة الخامس، وضع الباحث فرضية لبحث تلك الفروق في متوسط استجابة أفراد العينة حول الخصائص الريادية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للجنس:

لاختبار صحة هذه الفرض تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين الذكور والإناث في مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. والجدول رقم (46) يوضح ذلك:

جدول رقم (46)

نتائج اختبار "T" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير الجنس

المتطلبات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع	ذكر	99	76.4	10.3	-0.812	0.418
	أنثى	32	78.0	8.8		
المبادرة	ذكر	99	79.0	9.6	0.552	0.582
	أنثى	32	77.9	9.0		
المخاطرة	ذكر	99	71.7	10.3	0.058	0.954
	أنثى	32	71.6	12.0		
الحاجة الى الإنجاز	ذكر	99	79.9	9.7	-2.330	0.021
	أنثى	32	87.8	29.0		
الثقة بالنفس	ذكر	99	79.1	10.1	-0.597	0.551
	أنثى	32	80.3	8.9		
الإيمان الذاتي	ذكر	99	77.8	9.7	-0.620	0.536
	أنثى	32	78.9	7.8		
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	ذكر	99	79.0	10.5	0.375	0.708
	أنثى	32	78.3	8.2		
الخصائص الريادية	ذكر	99	77.6	8.0	-0.840	0.403
	أنثى	32	79.0	9.1		

جدول رقم (46) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول الخصائص الريادية والجنس حيث كانت قيمة $t = -0.840$ وقيمة الدلالة الإحصائية 0.403 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين متقاربين في الخصائص الريادية، إذ أن حقل ريادة الأعمال يرحب بالطموحين بغض النظر عن الجنس.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، التي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الخصائص الريادية تعزي إلى الجنس ويعزى الباحث ذلك لتشابه مجتمع الدراسة.

2. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للعمر:

لاختبار صحة هذه الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Analysis Of Variance ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير العمر في مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات من البيانات. والجدول رقم (47) يوضح ذلك:

جدول رقم (47):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير العمر

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع	أقل من 25 سنة	11	74.9	9.7	2.109	0.102
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	76.7	10.3		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	74.3	9.9		
	45 سنة فأكثر	26	80.7	8.4		
	المجموع	131	76.8	9.9	2.109	0.102
المبادرة	أقل من 25 سنة	11	79.2	8.3	0.057	0.982
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	78.8	8.5		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	78.2	10.7		
	45 سنة فأكثر	26	79.1	10.9		
	المجموع	131	78.7	9.4	0.057	0.982

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المخاطرة	أقل من 25 سنة	11	71.7	10.3	0.758	0.520
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	70.4	11.1		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	72.3	11.0		
	45 سنة فأكثر	26	74.0	9.8		
	المجموع	131	71.7	10.7	0.758	0.520
الحاجة الى الإنجاز	أقل من 25 سنة	11	80.4	9.9	0.602	0.615
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	83.5	21.5		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	78.6	12.2		
	45 سنة فأكثر	26	82.1	8.1		
	المجموع	131	81.9	16.8	0.602	0.615
الثقة بالنفس	أقل من 25 سنة	11	78.4	12.0	1.303	0.276
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	78.5	9.5		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	78.7	10.5		
	45 سنة فأكثر	26	82.7	8.4		
	المجموع	131	79.4	9.8	1.303	0.276
الإيمان الذاتي	أقل من 25 سنة	11	76.5	10.9	2.678	0.050
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	77.8	7.8		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	75.5	11.7		
	45 سنة فأكثر	26	82.1	7.4		
	المجموع	131	78.0	9.2	2.678	0.050
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	أقل من 25 سنة	11	77.9	8.1	6.196	0.001
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	75.8	9.3		
	من 35 الى أقل 45 سنة	30	80.1	11.8		
	45 سنة فأكثر	26	85.1	6.5		
	المجموع	131	78.8	9.9	6.196	0.001

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخصائص الريادية	أقل من 25 سنة	11	77.0	8.8	1.413	0.242
	من 25 الى أقل من 35 سنة	64	77.4	8.4		
	من 35 الى أقل من 45 سنة	30	76.8	9.0		
	45 سنة فأكثر	26	80.8	6.3		
	المجموع	131	77.9	8.3	1.413	0.242

جدول رقم (47) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الخصائص الريادية بشكل عام والعمر حيث كانت قيمة ف 1.415 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.242 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الريادة ليس لها عمر محدد، وطموح الفرد لا تتوقف عند سن محدد أو ببلوغ هدف معين، إذ حقل ريادة الأعمال يرحب بالطموحين بغض النظر عن العمر. وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (القاسم، 2013) التي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الخصائص الريادية تعزي إلى العمر ويعزى الباحث ذلك لتشابه مجتمع الدراسة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Alvarez-Herranz et..al, 2011) التي أشارت لوجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للعمر، ويعزى الباحث ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة وبيئة العمل.

3. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للمؤهل العلمي:

لاختبار صحة هذه الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Analysis Of Variance ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات من البيانات. والجدول رقم (48) يوضح ذلك:

جدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص

الريادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع	دكتوراه	29	78.8	7.9	2.338	0.077
	ماجستير	43	78.8	9.4		
	بكالوريوس	44	74.8	11.3		
	دبلوم	15	73.0	9.1		
	المجموع	131	76.8	9.9	2.338	0.077
المبادرة	دكتوراه	29	78.6	8.5	0.253	0.859
	ماجستير	43	79.7	10.0		
	بكالوريوس	44	78.1	9.5		
	دبلوم	15	78.1	9.7		
	المجموع	131	78.7	9.4	0.253	0.859
المخاطرة	دكتوراه	29	76.7	9.7	3.186	0.026
	ماجستير	43	70.5	11.7		
	بكالوريوس	44	70.9	9.9		
	دبلوم	15	67.7	9.6		
	المجموع	131	71.7	10.7	3.186	0.026
الحاجة الى الإنجاز	دكتوراه	29	79.0	7.7	3.761	0.013
	ماجستير	43	88.6	24.0		
	بكالوريوس	44	77.9	13.1		
	دبلوم	15	79.7	6.3		
	المجموع	131	81.9	16.8	3.761	0.013
الثقة بالنفس	دكتوراه	29	81.1	6.2	2.052	0.110
	ماجستير	43	81.4	9.1		
	بكالوريوس	44	77.3	11.1		
	دبلوم	15	76.5	12.1		
	المجموع	131	79.4	9.8	2.052	0.110
الإيمان الذاتي	دكتوراه	29	79.8	7.4	2.779	0.044
	ماجستير	43	80.0	6.4		
	بكالوريوس	44	76.7	11.1		
	دبلوم	15	73.2	11.3		
	المجموع	131	78.0	9.2	2.779	0.044

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	دكتوراه	29	84.2	7.4	5.860	0.001
	ماجستير	43	79.7	10.6		
	بكالوريوس	44	76.0	9.9		
	دبلوم	15	74.1	7.6		
	المجموع	131	78.8	9.9	5.860	0.001
الخصائص الريادية	دكتوراه	29	79.7	5.7	2.984	0.034
	ماجستير	43	79.8	8.2		
	بكالوريوس	44	75.9	9.5		
	دبلوم	15	74.6	6.8		
	المجموع	131	77.9	8.3	2.984	0.034

جدول رقم (48) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الخصائص الريادية بشكل عام والمؤهل العلمي حيث كانت قيمة ف 2.984 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.034 وهي أقل من 0.05، حيث كانت الفروق لحملة شهادة الماجستير بوزن نسبي 79.8% يليه حملة الدكتوراه بوزن نسبي 79.7%.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الماجستير بحاجة لإثبات الذات، ويرغبون في تطوير أنفسهم على المستوى الأكاديمي والمهني والحصول على درجة علمية أعلى، حيث أن غالبيتهم يعملون في المجال الأكاديمي، ويرغبون في الحصول على مركز وظيفي أفضل، وبدا ذلك واضحاً في بُعد الحاجة إلى الانجاز حيث حصل حملة الماجستير على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، أما بالنسبة لحملة البكالوريوس والدبلوم فهم يعملون في الوظائف الإدارية ووضعهم الوظيفي مستقر نسبياً.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Alvarez-Herranz et..al, 2011) التي أشارت لوجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (البلعوي، 2015)، ودراسة (شعث، 2015)، التي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الخصائص الريادية تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزى الباحث ذلك

لتجانس مجتمع الدراسة الذي أجريت فيه هذه الدراسات من حيث المؤهل العلمي حيث أن غالبية الباحثين يحملون شهادة البكالوريوس.

4. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الخصائص الريادية تعزى لطبيعة الوظيفة:

لاختبار صحة هذه الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Analysis Of Variance ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة في مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات من البيانات. والجدول رقم (49) يوضح ذلك:

جدول رقم (49)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع	أكاديمي	45	78.1	8.9	1.228	0.296
	إداري	61	75.3	10.7		
	أكاديمي وإداري	25	78.0	9.7		
	المجموع	131	76.8	9.9		
المبادرة	أكاديمي	45	78.7	9.4	0.062	0.940
	إداري	61	78.5	9.9		
	أكاديمي وإداري	25	79.3	8.3		
	المجموع	131	78.7	9.4		
المخاطرة	أكاديمي	45	73.3	11.8	0.838	0.435
	إداري	61	71.1	8.6		
	أكاديمي وإداري	25	70.2	13.1		
	المجموع	131	71.7	10.7		
الحاجة الى الإنجاز	أكاديمي	45	84.4	25.3	1.015	0.365
	إداري	61	79.8	10.8		
	أكاديمي وإداري	25	82.3	6.2		
	المجموع	131	81.9	16.8		

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الثقة بالنفس	أكاديمي	45	81.0	9.5	1.321	0.270
	إداري	61	78.0	10.5		
	أكاديمي وإداري	25	79.8	8.4		
	المجموع	131	79.4	9.8		
الإيمان الذاتي	أكاديمي	45	80.3	7.9	2.234	0.111
	إداري	61	76.6	10.9		
	أكاديمي وإداري	25	77.6	5.9		
	المجموع	131	78.0	9.2		
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	أكاديمي	45	81.3	9.4	3.347	0.038
	إداري	61	76.5	9.0		
	أكاديمي وإداري	25	80.1	12.0		
	المجموع	131	78.8	9.9		
الخصائص الريادية	أكاديمي	45	79.6	8.7	1.821	0.166
	إداري	61	76.5	8.3		
	أكاديمي وإداري	25	78.2	7.0		
	المجموع	131	77.9	8.3		

جدول رقم (49) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات

أفراد العينة حول مستوى الخصائص الريادية بشكل عام وطبيعة الوظيفة حيث كانت قيمة ف 1.821 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.166 وهي أكبر من 0.05.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (البلعاوي، 2015)، التي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى لطبيعة الوظيفة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الريادة غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة أو التخصص، إذ حقل ريادة الأعمال يرحب بالطموحين بغض النظر عن الوظيفة. فالإداري يمكنه أن يبدع في مكانة والأكاديمي كذلك فالإبداع والتطور ليس مقتصر على أحد.

5. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى لعدد سنوات الخدمة:

لاختبار صحة هذه الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way

Analysis Of Variance ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير عدد سنوات

الخدمة في مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات من البيانات. والجدول رقم (50) يوضح ذلك:

جدول رقم (50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الخصائص الريادية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع	أقل من 5 سنوات	38	76.7	9.1	4.097	0.008
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	76.6	10.3		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	73.0	10.5		
	15 سنة فأكثر	13	84.6	4.0		
	المجموع	131	76.8	9.9		
المبادرة	أقل من 5 سنوات	38	79.0	9.6	1.009	0.391
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	79.3	8.7		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	75.8	11.8		
	15 سنة فأكثر	13	80.8	6.4		
	المجموع	131	78.7	9.4		
المخاطرة	أقل من 5 سنوات	38	71.4	12.5	1.329	0.268
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	71.6	10.0		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	69.4	10.3		
	15 سنة فأكثر	13	76.7	7.4		
	المجموع	131	71.7	10.7		
الحاجة الى الإنجاز	أقل من 5 سنوات	38	85.5	27.1	1.557	0.203
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	81.6	7.5		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	76.0	14.2		
	15 سنة فأكثر	13	82.4	6.5		
	المجموع	131	81.9	16.8		
الثقة بالنفس	أقل من 5 سنوات	38	79.4	10.5	0.153	0.928
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	79.5	9.3		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	78.3	11.7		
	15 سنة فأكثر	13	80.4	5.8		
	المجموع	131	79.4	9.8		

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإيمان الذاتي	أقل من 5 سنوات	38	78.7	9.3	1.207	0.310
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	78.1	8.3		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	75.2	12.3		
	15 سنة فأكثر	13	80.9	4.9		
	المجموع	131	78.0	9.2		
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	أقل من 5 سنوات	38	78.5	8.5	2.327	0.078
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	77.5	10.2		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	79.0	12.6		
	15 سنة فأكثر	13	85.4	4.2		
	المجموع	131	78.8	9.9		
الخصائص الريادية	أقل من 5 سنوات	38	78.5	10.0	1.760	0.158
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	57	77.7	7.1		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	23	75.2	9.0		
	15 سنة فأكثر	13	81.6	4.0		
	المجموع	131	77.9	8.3		

جدول رقم (50) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الخصائص الريادية بشكل عام وعدد سنوات الخدمة حيث كانت قيمة ف 1.760 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.158 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب الخبرة لدى المبحوثين، حيث أن الجامعات الخاصة في قطاع غزة حديثة النشأة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (غنام، 2017)، ودراسة (البلعاوي، 2015)، التي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الخصائص الريادية تعزي إلى عدد سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك لتشابه مجتمع الدراسة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (فارس، 2016)، ودراسة (شعث، 2015)، ودراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (Alvarez-Herranz et..al, 2011) التي أشارت لوجود فروق

بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى لعدد سنوات الخدمة، ويعزى الباحث لاختلاف بيئة العمل.

ثامناً/ نتائج الإجابة عن السؤال السادس للدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

للإجابة على سؤال الدراسة السادس، وضع الباحث فرضية لبحث تلك الفروق في متوسط استجابة أفراد العينة حول الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

لاختبار صحة هذه الفرضية 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 One Way Analysis Of Variance ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات من البيانات أو أكثر.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للجنس:

جدول رقم (51)

نتائج اختبار "T" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس

المتطلبات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	ذكر	99	69.9	12.1	0.038	0.970
	أنثى	32	69.8	12.9		

جدول رقم (50) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي والجنس حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.970 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجنسين متقاربين في الأفكار والاتجاهات والميول والمهارات، وأن العمل في المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات يعتمد على الكفاءة الشخصية وليس على الجنس.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الهادي، 2017)، ودراسة (مبارك، 2016)، ودراسة (أبو غالي، 2016)، ودراسة (الصرايرة، 2011)، التي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للجنس.

2. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للعمر:

جدول رقم (52)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	أقل من 25 سنة	11	71.8	8.4	0.819	0.486
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	64	68.7	13.0		
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	30	69.2	12.9		
	45 سنة فأكثر	26	72.8	10.6		
	المجموع	131	69.9	12.2		

جدول رقم (52) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام والعمر حيث كانت قيمة ف 0.819 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.486 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين هم من فئة الشباب وأعمارهم متقاربة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الهادي، 2017)، ودراسة (أبو ريا، 2014)، التي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو غالي، 2016) والتي أظهرت وجود فروق حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر ويعزي الباحث ذلك لاختلاف بيئة العمل فدراسة أبو غالي طبقت على الوزارات الحكومة أما هذه الدراسة طبقت على القطاع الخاص، ودراسة (مبارك، 2016)، التي أكدت على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تعزى إلى العمر. ويعزى الباحث ذلك لاختلاف بيئة الدراسة.

3. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للمؤهل العلمي

جدول رقم (53)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	دكتوراه	29	69.6	10.3	0.982	0.404
	ماجستير	43	69.9	13.7		
	بكالوريوس	44	68.5	13.4		
	دبلوم	15	74.7	5.6		
	المجموع	131	69.9	12.2		

جدول رقم (53) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام والمؤهل العلمي حيث كانت قيمة ف 0.982 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.404 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الخاصة حديثة النشأة، وجميع العاملين يعملون بكفاءة عالية سعياً لتحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (مبارك، 2016)، ودراسة (أبو غالي، 2016)، ودراسة (أبو ريا، 2014)، التي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لطبيعة الوظيفة:

جدول رقم (54)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	أكاديمي	45	70.6	12.2	0.466	0.628
	إداري	61	70.3	11.5		
	أكاديمي وإداري	25	67.8	14.1		
	المجموع	131	69.9	12.2		

جدول رقم (54) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام وطبيعة الوظيفة حيث كانت قيمة ف 0.466 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.628 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين الأكاديميون والإداريون يعملون بكفاءة عالية سعياً لتحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (مبارك، 2016)، ودراسة (الصرايرة، 2011)، التي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو غالي، 2016)، التي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تعزى إلى طبيعة الوظيفة.

5. توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لعدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (55) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام وعدد سنوات الخدمة حيث كانت قيمة ف 1.189 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.317 وهي أكبر من 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية العاملين لهم سنوات متقاربة من الخدمة في الجامعات الخاصة.

جدول رقم (55): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للتحقق من الفروق في الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتطلبات	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	أقل من 5 سنوات	38	71.4	10.5	1.189	0.317
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	57	70.5	12.7		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	23	65.6	13.7		
	15 سنة فأكثر	13	70.8	11.4		
	المجموع	131	69.9	12.2		

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الهادي، 2017)، ودراسة (مبارك، 2016)، و(أبو غالي، 2016)، ودراسة (أبو حسنة، 2014)، التي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو ريا، 2014)، التي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (56) يوضح ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة مع نتائج الدراسات السابقة

الفرضية	النتيجة	الدراسات التي اتفقت مع نتيجة الدراسة	الدراسات التي اختلفت مع نتيجة الدراسة
توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للجنس.	لا توجد فروق	(عبد الهادي، 2017)، (مبارك، 2016)، (أبو غالي، 2016)، (الصريرة، 2011)	----
توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للجنس.	لا توجد فروق	(عبد الهادي، 2017)، (أبو ريا، 2014)	(مبارك، 2016)، (أبو غالي، 2016)
توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى للمؤهل العلمي.	لا توجد فروق	(مبارك، 2016)، (أبو غالي، 2016)، (أبو ريا، 2014)	----
توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لطبيعة الوظيفة.	لا توجد فروق	(مبارك، 2016)، (الصريرة، 2011)	(أبو غالي، 2016)
توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى لعدد سنوات الخدمة.	لا توجد فروق	(عبد الهادي، 2017)، (مبارك، 2016)، (أبو غالي، 2016)، (أبو حسنة، 2014)، (الصريرة، 2011)	(أبو ريا، 2014)

(المصدر: من اعداد الباحث)

ملخص نتائج الإجابة عن الفرضية الثالثة والرابعة:

جدول رقم (57): ملخص الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

المتغيرات الديمغرافية	يوجد فروق	لا يوجد فروق
الجنس	بعد الحاجة إلى الإنجاز	الخصائص الريادية مجتمعة معاً، وكل من بعد الإبداع، والمبادرة، والمخاطرة، والثقة بالنفس، والإيمان الذاتي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والأداء المؤسسي.
العمر	بعد الإيمان الذاتي، وبعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية	الخصائص الريادية مجتمعة معاً، وكل من بعد الإبداع، والمبادرة، والمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والأداء المؤسسي.
المؤهل العلمي	الخصائص الريادية مجتمعة معاً، وكل من بعد المخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والإيمان الذاتي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية	كل من بعد الإبداع، والمبادرة، والثقة بالنفس، والأداء المؤسسي.
طبيعة الوظيفة	بعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية	الخصائص الريادية مجتمعة معاً، وكل من بعد الإبداع، والمبادرة، والمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والإيمان الذاتي، والأداء المؤسسي.
عدد سنوات الخدمة	بعد الإبداع	الخصائص الريادية مجتمعة معاً، وكل من بعد المبادرة، والمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والإيمان الذاتي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والأداء المؤسسي.

(المصدر: من اعداد الباحث)

خلاصة الفصل الخامس:

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع الدراسة، والتي تضمنت الوصف الإحصائي للمجتمع وفقاً لسماتهم الشخصية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخدمة). ثم تطرق الباحث إلى تحليل فقرات المتغيرين المستقل المتمثل في الخصائص الريادية، والتابع المتمثل في الأداء المؤسسي. ثم أوضح الباحث نتائج اختبار الفرضيات الأربع وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة. ومن ثم عمل ملخص لنتائج الفرضيات.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة

خلاصة الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

تناول الباحث في هذه الدراسة دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، من خلال البيانات التي جمعها من الاستبانة المعدة بهذا الخصوص، ومن خلال مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة. سيعرض في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات والدراسات المستقبلية.

أولاً/ النتائج

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التي تم تصنيفها كالتالي: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الخصائص الريادية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات، ونتائج تحقيق الأهداف.

1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الخصائص الريادية):

1. كشفت النتائج أن واقع الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة مرتفع بدرجة كبيرة من خلال حصولها على وزن نسبي 77.9%.
2. أوضحت النتائج أن واقع أبعاد الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة كانت كالتالي: الحاجة إلى الإنجاز بواقع 81.9%، والثقة بالنفس بواقع 79.4%، والاستقلالية وتحمل المسؤولية بواقع 78.8%، والمبادرة بواقع 78.7%، والإيمان الذاتي 78%، والإبداع بواقع 77.9%، والمخاطرة بواقع 71.7%.
3. جاء بعد المخاطرة في المرتبة الأخيرة وذلك لعدم سعي المبحوثين إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج.

2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

1. كشفت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (69.9%).
2. يتم العمل في الجامعات الفلسطينية الخاصة وفق الخطط المعدة مسبقاً.
3. يوجد ضعف لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في دعم أنشطة البحث والتطوير والتدريب من أجل الارتقاء بأدائها.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.509.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الريادية مجتمعة معاً لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
3. تبين من خلال نتائج الدراسة أن خاصية المخاطرة لها تأثير عكسي على مستوى الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما تغير الأداء المؤسسي بمقدار وحدة واحدة تغير عكسياً خاصية المخاطرة بمقدار 0.256.
4. تبين من خلال نتائج الدراسة أن كل من خاصية الإبداع، والمبادرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والإيمان الذاتي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية لا يؤثر على مستوى الأداء المؤسسي.
5. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متوسط استجابة العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة حول الخصائص الريادية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).
6. أشارت النتائج إلى وجود فروق في متوسط استجابة العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة حول الخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متوسط استجابة العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة حول الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

جدول رقم 58

يوضح مدى تحقق أهداف الدراسة ومجال تحقيقها

الرقم	الهدف	مدى تحقيقه	مجال تحقيقه
1	التعرف على واقع الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تحقق	من خلال تحليل مجالات الخصائص الريادية (فقرات الاستبانة). كما هو موضح في جدول رقم (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33).
2	الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تحقق	من خلال تحليل مجالات الأداء المؤسسي (فقرات الاستبانة). كما هو موضح في جدول رقم (34).
3	اختبار العلاقة بين الخصائص الريادية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، كما هو موضح في جدول رقم (35)، (36)، (37)، (38)، (39)، (40)، (41)، (42).
4	بيان أثر الخصائص الريادية على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، كما هو موضح في جدول رقم (43)، (44).
5	تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الخصائص الريادية، والأداء المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة، كما هو موضح في جدول رقم (45)، (46)، (47)، (48)، (49)، (50)، (51).

6	العمل على تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في تعزيز الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة والأداء المؤسسي.	تحقق	التوصيات التي وضعها الباحث في ضوء نتائج الدراسة
---	--	------	---

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية

ثانياً/ التوصيات

من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بالخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى الأداء المؤسسي لهذه الجامعات، وتوصيات عامة وفقاً لرؤى سليمة.

1. التوصيات المتعلقة بالخصائص الريادية:

1. مشاركة الجامعات الخاصة في ورش العمل والندوات المتعلقة بريادة الأعمال وسبل تعزيزها في قطاع غزة، والاستعانة بنماذج ناجحة محلية ودولية.
2. منح الجامعات الخاصة جوائز للرياديين وأصحاب المساهمات الريادية في تطور أداء الجامعات.
3. دعم المبادرات المتعلقة بالريادية ومنح العاملين في الجامعات الخاصة مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم من خلال توفير بيئة عمل تفجر الطاقات وخلق روح الإبداع، وتولد الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات أو افتتاح كليات جديدة أو توسيع في تخصصات الكليات القائمة.
4. تشجيع العاملين على تقديم المبادرات الفردية ومناقشتها، حتى تصبح جزءاً من ثقافة الجامعة.
5. توعية العاملين بأهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في تحسين العمل، وتنمي من مهارات الفرد، مع توفير بيئة عمل تنتج إبداعاً فنياً يعبر عن التميز.
6. تعزيز الوعي بروح المخاطرة من أجل اقتناص الفرص واستغلالها بما يحقق الاستباقية لجامعاتهم وتحقيق أكبر عائد سواء مادياً أو معنوياً.

2. التوصيات المتعلقة بالأداء المؤسسي

1. من أجل تفعيل دور الخصائص الريادية في تحسين أداء الجامعة يجب الأخذ بمقترحات العاملين بعين الاعتبار ومناقشة أفكارهم بشكل مستمر.
2. تعاون الإدارة العليا مع العاملين في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على المشكلات المتعلقة بجمود النظم من خلال طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام والإدارات الأخرى.
3. العمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأداء الجامعات الخاصة، وعقد ورش عمل لبحث سبل تطور الأداء.
4. عقد شراكة مع المراكز البحثية، والجامعات الأخرى لدعم أنشطة البحث العلمي من أجل بحث سبل تطوير وتحسين الأداء.
5. العمل على قياس رضى المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات الخاصة، وعقد ورش عمل مع مختلف فئات المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني لملامسة احتياجات المجتمع.
6. العمل على متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة، ولامسة العقبات والتحديات التي يجدونها في سوق العمل من أجل تطوير أساليب التعليم الخاصة بالجامعة، أو عقد ندوات وورش عمل وأيام دراسية ومؤتمرات لتلافي هذه العقبات.
7. تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الجامعات، والعمل على قياس الأداء على فترة محددة، وعمل مقارنات مستمرة، واستخلاص النتائج وطرح وتطبيق التوصيات.

3. التوصيات العامة:

1. العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة حول أهمية الخصائص الريادية وأثرها الكبير على أداء الجامعات.
2. العمل على تنمية الروح الريادية لدى العاملين في الجامعات الخاصة.
3. تعزيز الإيمان الذاتي للعاملين في الجامعات الخاصة وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم وامكانياتهم.
4. التعمق في دراسة العلاقة بين الخصائص الريادية وبين متغيرات تنظيمية أخرى لتحديد أهميتها الحقيقية في امكانية تحقيق النجاح المؤسسي.
5. إجراء دراسات مقارنة لمختلف المنظمات تستهدف اظهار الحجم الحقيقي لأهمية الخصائص الريادية والتأكد من كونها من المواضيع الحرجة في إدارة المؤسسات.

6. التأكد من كون الخصائص الريادية صالحة للاختبار إذا تم اعتبارها متغيراً تابعاً، بمعنى هل أنها فطرية وترتبط بعوامل الشخصية أم أنه بالإمكان تعلمها واكتسابها.

جدول رقم (59): خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة

الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة		
التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار (الفترة الزمنية)
مشاركة الجامعات الخاصة في ورش العمل والندوات المتعلقة بريادة الأعمال وسبل تعزيزها في قطاع غزة، والاستعانة بنماذج ناجحة محلية ودولية.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	مستمر
منح الجامعات الخاصة جوائز للرياديين وأصحاب المساهمات الريادية في تطور أداء الجامعة.	وزارة التربية والتعليم العالي	سنوية، مع المتابعة والتقييم
دعم المبادرات المتعلقة بالريادية ومنح العاملين في الجامعات الخاصة مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم من خلال توفير بيئة عمل تفجر الطاقات وخلق روح الإبداع، وتولد الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات أو افتتاح كليات جديدة أو توسيع في تخصصات الكليات القائمة.	الإدارة العليا (مجلسي الأمناء والإدارة)	مستمر، مع المتابعة والتقييم
تشجيع العاملين على تقديم المبادرات الفردية ومناقشتها، حتى تصبح جزءاً من ثقافة الجامعة.	الإدارة العليا (مجلسي الأمناء والإدارة)	مستمر، مع المتابعة والتقييم
توعية العاملين بأهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في تحسن العمل، وتنمي من مهارات الفرد، مع توفير بيئة عمل تنتج إبداعاً فنياً يعبر عن التميز.	إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الجودة والإدارة العليا	خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم
تعزيز الوعي بروح المخاطرة من أجل اقتناص الفرص واستغلالها بما يحقق الاستباقية لجامعاتهم وتحقيق أكبر عائد سواء مادياً أو معنوياً.	إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الجودة والإدارة العليا	خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم

الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة		
التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار (الفترة الزمنية)
من أجل تفعيل دور الخصائص الريادية في تحسين أداء الجامعة يجب الأخذ بمقترحات العاملين بعين الاعتبار ومناقشة أفكارهم بشكل مستمر.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم
تعاون الإدارة العليا مع العاملين في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على المشكلات المتعلقة بجمود النظم من خلال طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام والإدارات الأخرى.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم
العمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأداء الجامعات الخاصة، وعقد ورش عمل لبحث سبل تطور الأداء.	الإدارة العليا (مجلسي الأمناء والإدارة)	مستمر، مع المتابعة والتقييم
عقد شراكة مع المراكز البحثية، والجامعات الأخرى لدعم أنشطة البحث العلمي من أجل بحث سبل تطوير وتحسين الأداء.	الإدارة العليا (مجلسي الأمناء والإدارة)	مستمر، مع المتابعة والتقييم
العمل على قياس رضى المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات الخاصة، وعقد ورش عمل مع مختلف فئات المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني لملامسة احتياجات المجتمع.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	مستمر، مع المتابعة والتقييم
العمل على متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة، ولامسة العقبات والتحديات التي يجدونها في سوق العمل من أجل تطوير أساليب التعليم الخاصة بالجامعة، أو عقد ندوات وورش عمل وأيام دراسية ومؤتمرات لتلافي هذه العقبات.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	مستمر، مع المتابعة والتقييم

تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الجامعات، والعمل على قياس الأداء على فترة محددة، وعمل مقارنات مستمرة، واستخلاص النتائج وطرح وتطبيق التوصيات.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	خلال سنة، مع المتابعة والتقييم
الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة		
التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار (الفترة الزمنية)
العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة حول أهمية الخصائص الريادية وأثرها الكبير على أداء الجامعات.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتنسيق مع الجودة وإدارة الجامعة.	خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم.
العمل على تنمية الروح الريادية لدى العاملين في الجامعات الخاصة.	الإدارة العليا (مجلس الإدارة)	مستمر
تعزيز الإيمان الذاتي للعاملين في الجامعات الخاصة وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم وامكانياتهم.	الإدارة العليا (مجلس الأمناء والإدارة)	مستمر، مع المتابعة والتقييم
التعمق في دراسة العلاقة بين الخصائص الريادية وبين متغيرات تنظيمية أخرى لتحديد أهميتها الحقيقية في إمكانية تحقيق النجاح المؤسسي.	مؤسسات التعليم العالي، ومراكز الدراسات والبحوث	مستمر، مع المتابعة والتقييم
إجراء دراسات مقارنة لمختلف المنظمات تستهدف إظهار الحجم الحقيقي لأهمية الخصائص الريادية والتأكد من كونها من المواضيع الحرجة في إدارة المؤسسات.	مؤسسات التعليم العالي، ومراكز الدراسات والبحوث	مستمر، مع المتابعة والتقييم
التأكد من كون الخصائص الريادية صالحة للاختبار إذا تم اعتبارها متغيراً تابعاً، بمعنى هل أنها فطرية وترتبط بعوامل الشخصية أم أنه بالإمكان تعلمها واكتسابها.	مؤسسات التعليم العالي، ومراكز الدراسات والبحوث	مستمر، مع المتابعة والتقييم

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً/ دراسات مستقبلية مقترحة:

في ضوء ما تم توصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- الخصائص الريادية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية مقارنة على الجامعات والكليات الخاصة والعامة والحكومية.
- الأنماط الريادية وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية.
- الأنماط الريادية وعلاقتها بالتوجهات المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية.

خلاصة الفصل السادس:

استعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها من خلال نتائج التحليل الإحصائي، حيث أشارت النتائج لوجود مستوى موافقة مرتفعة بدرجة كبيرة على جميع أبعاد الخصائص الريادية، إضافة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة بدرجة كبيرة على مجال الاداء المؤسسي. وبينت النتائج وجود علاقة بين الخصائص الريادية بأبعادها السبعة على مستوى تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. كما أظهرت الدراسة وجود أثر للخصائص الريادية مجتمعة معاً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخدمة)، فيما أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متوسط استجابة العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة حول الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخدمة). وأخيراً اقترح الباحث مجموعة من العناوين لدراسات مستقبلية بخصوص الخصائص الريادية والأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

- أولاً: المصادر
- ثانياً: المراجع العربية
- ثالثاً: المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2014): منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المنعقد بتاريخ 9-11/9/2014م، جمعية ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- أبو حسنة، أحمد (2014): "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- أبو ريا، ماهر فرج (2014): " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو غالي، مجدي أمين (2016): "أثر الأخلاقيات الادارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر – غزة.
- أبو قحف، عبد السلام (1995): أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- أبو قرن، سعيد محمد (2015): واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة.
- أبو كريم، أيمن محمد (2013): علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

- ادريس، وائل، والغالي، طاهر (2009): سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- آل سعود، فيصل مشعل (2016): ريادة الأعمال المؤسسية في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي الخامس لريادة الأعمال، جمعية ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- الأغا، وفيق حلمي (2009): الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1 - A، 1-40.
- الأغبري، فاطمة عبد الرحمن (2016): التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية - صنعاء، دراسة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الوطنية - صنعاء.
- البلعاوي، صالح خيرى (2015): "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحسناوي، صالح مهدي محمد (2010): أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- الحسيني، فلاح (2000): "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- الحسين، ابراهيم (2011): تقويم جودة رياض الأطفال في محافظة ريف دمشق وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM، المجلة العلمية لكلية التربية، المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع، جامعة الملك فيصل، المجلد 27، العدد الأول.
- الحيلة، أمال عبد المجيد عبد القادر (2014): نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس - مصر.
- الحيلة، أمال عبد المجيد، ومسلم، عبد القادر أحمد (2016): مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، دراسة غير منشورة، كلية فلسطين التقنية - دير البلح.

- الخلف، خالد، وعامر، سعد (2008): الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض.
- السكارنة، بلال (2008): الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشميمري، أحمد، والمبيري، وفاء (2016): مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الصغير، فهد عثمان (2002): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصرايرة، خالد (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 العدد الأول والثاني، ص ص 601-652.
- الغالي، طاهر، وإدريس، وائل (2007): الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- القاسم، مي منذر (2013): "أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة - دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الكبير، أحمد، والتويجري، أحمد (2016): استكشاف الدوافع الريادية لدى عينة من شباب الأعمال بمنطقة القصيم، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي الخامس لريادة الأعمال، جمعية ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- الداوي، الشيخ (2010): "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة الجزائر.
- الدجني، إيباد (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق - سوريا.

- الدجني، على يحي (2013): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الدليل الإرشادي لطلب الاعتماد العام لإنشاء مؤسسة تعليم عالي (2012)، هيئة الاعتماد والجودة، وزارة التربية والتعليم العالي.
- الدوسري، محمد وضاح (2016): دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الذويب، مولود علي (2015): أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء العاملة في ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، الخرطوم، السودان.
- الزطمة، نضام محمد (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الشبلي، هيثم، والخزاعي، حسين، وجابر، نصر الدين (2011): استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية – أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية –، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد (35)، 37-69.
- العدلوني، محمد (2002): العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
- الفارس، سليمان (2010): دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 59 – 85.
- الفايدي، سالم بركة (2008): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية – دراسة مقارنة بين الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- المحاسنة، ابراهيم (2013): ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

- المبيريك، وفاء، والشيباني، صفية (2016): منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية: جامعة الأميرة نورة نموذجاً، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي الخامس لريادة الأعمال، جمعية ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- المبيريك، وفاء (2014): النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المنعقد بتاريخ 9-11/9/2014م، جمعية ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- المدهون، محمود عطا (2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المومني، هنادة (2014): أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون.
- المومني، هنادة (2015): دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: "دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 2، 2016، ص ص 813 - 825.
- أم العز، حمودي (2012): دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- بحيري، سعد صادق (2003-2004): إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- بو كريطة، نوال (2011): أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ثابت، طارق عادل (2016): العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشاريع الريادية ضمن برنامج "مبادرون"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- جامعة الأمة للتعليم المفتوح/ القبول والتسجيل (2017). عدد الموظفين، غزة، فلسطين.
- جامعة غزة/ القبول والتسجيل (2017). عدد الموظفين، غزة، فلسطين.

- جامعة فلسطين/ شؤون الموظفين (2017). عدد الموظفين، غزة، فلسطين.
- جبر، نجوى (2015): التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
- حبوش، إسراء جميل (2017): دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حسين، قيس (2012): دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي.
- حسين، سحرء (2013): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس، بغداد.
- حسينة، قلوب (2015): دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حمدان، خالد ، وادريس، وائل (2007): الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمزاوي، محمد سيد (2013): قياس الاداء في العمل الامني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، خلال الفترة 21 - 23 يناير 2013م.
- حميد، أحمد صالح (2016): " دور ممارسة أسلوب ادارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
- خليفة، عبد اللطيف (2000): الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- خويلدات، ايمان (2014): "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) بورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
- درة، عبد الباري إبراهيم (1998): تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ديري، زاهد محمد (2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ربابعة، فاطمة (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (26)، العدد (7)، 109 - 164.
- رضا، حاتم علي حسن (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- زعيبي، رحمة (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيصر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر - بسكرة، الجزائر.
- سلطان، سعدية "محمد شاهر" (2015): مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 2، 102 - 123.
- سهمود، ايهاب (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة - غزة.

- شحادة، أسماء (2012): الاغتراب النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى المعاقين بصرياً في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- شعت، عبد الرحمن جواد (2015): أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال -دراسة حالة على أصحاب الشركات الريادية المحتضنة لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال بقطاع غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر - غزة.
- صيام، أمال نمر (2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر بغزة.
- فارس، ندين خالد (2016): العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الادارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة : "دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- فرج الله، أحمد موسى (2012): دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الفتاح، منال رشاد (2011): الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة قناة السويس (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (18)، العدد (70)، 408-285.
- علي، أمل عبد محمد (2016): "تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية"، بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، المجلد (24)، العدد (8)، العلوم المصرفية والتطبيقية، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل.
- عيسى، حمد علي (2014): " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

- عبد الهادي، ميسون (2017): رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
- غنام، محمود رضوان (2017): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- كاتبة، سمير (2004): التجربة الفلسطينية الأولى في تقويم التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط الجودة النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله، في الفترة 3 - 2004/7/5م.
- كنعان، أحمد (2003): آفاق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة وتطبيقاته في ميدان التعليم العالي، بحث منشور، كلية التربية، جامعة دمشق.
- مبارك، أدهم كرم (2016): " الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر - دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر - غزة.
- محمد، عبد الرحيم (2011): قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد 5، ديسمبر 2011م.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون (1999): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- منتديات عبد الجليل الشوامرة للتربية والتعليم، تم الزيارة بتاريخ 2017/9/5م <http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>.
- موقع جامعة الأمة، تم الاطلاع بتاريخ 2017/8/1م، عند الساعة الثانية عشر صباحاً، ومتوفر من خلال الرابط: (www.uou.edu.ps).
- موقع جامعة غزة، تم الاطلاع بتاريخ 2017/8/1م، عند الساعة الحادي عشر صباحاً، ومتوفر من خلال الرابط: (www.gu.edu.ps).

- موقع جامعة فلسطين، تم الاطلاع بتاريخ 2017/8/1م، عند الساعة العاشرة صباحاً، ومتوفر من خلال الرابط: (www.up.edu.ps).
- ناصر، محمد جودت، والعمرى، غسان (2011): قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 139 – 168، جامعة دمشق، سوريا.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (1996): مهارات ادارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2012: الدليل الارشادي لتقييم البرامج التعليمية الفاعلية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وإعداد التقارير الخاصة بها.
- Al-Habib, Mohammed, (2012), "Identifying the Traits of Entrepreneurs In A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students", International Business & Economics Research Journal, Vol.11, No.9.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alvarez-Herranz, Agustin, Valencia-De-Lara, Pilar and Martinez-Ruiz, Maria Pilar (2011): How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Cross-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology, Journal of Business Economics and Management, Vol.12, No.3: 529-545.
- Darney, A.J & Magee, M.D, (2007): "Encyclopedia of Small Business", Thomson Gale Detroit.

- Dudnik, Yulia, 2013: (Entrepreneurship at Topicus), Unpublished Master Thesis, Netherlands, Faculty of Management and Governance, the University of Twente.
- Jeffry A. Timmons, The Entrepreneurial Mind: 1981–1982.
- Lazear, P. Edward (2002): Entrepreneurship, Hoover Institution And Graduate School of Business, Stanford University.
- Mohamed A.K. Basuony, (2014): "The Impact of Management and Strategic Controls on Firm Performance: An Empirical study on the UK", Journal: Int. J. of, Accounting and Finance 2014 Vol.4, No.4, pp.398 – 419.
- Rachman, D., etal. (2001): Business Today, McGraw – Hill Co., New York.
- Radomska, Jean, (2015): "Linking the main Obstacles to the Strategy Implementation Copmany' s Performance, Wroclaw, Poland.
- Robins, James & Wiersema, Margarethe F. (1995): A resource based approach to the multi business firm "Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", (S.M.J), Vol.16.
- Roddic, Dame Anita (2007): Exceptional Entrepreneurship. European Innovation Centre, Global Professional Publishing Limited, London.
- Olarewaju , Adeoye (2012): "Impacts of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria", School of Management, Information

Technology and Governance, University of KwaZulu–Natal, Durban, South Africa.

- Saeed Rashid ,et al.(2013): Ethical Behavior and Employees Job Performance in Education Sector of Pakistan .Pakistan: Middle–East Journal of Scientific Research.
- Zaman, Muhammad, (2013): " Entrepreneurial characteristics among university students: Implications for entrepreneurship education and training in Pakistan", Institute of Management Sciences, Hayatabad, Peshawar, Pakistan, African Journal of Business Management Vol. 7(39), pp. 4053–4058.
- Kozubíková, L., Belás, J., Bilan, Y., Bartoš, P. (2015): Personal characteristics of entrepreneurs in the context of perception and management of business risk in the SME segment, Economics and Sociology, Vol. 8, No 1, pp. 41–54.
- Fernald, W., Solomon, T. (1998): Understanding Entrepreneurship Leadership in today dynamic markets, journal of research policy.
- Wagner, I., John, A. & Hollenbeck, J. R. (1992): Organizational Behavior, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الاستبانة

ملحق رقم (4): الدراسة الإستكشافية

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين
تخصص القيادة والإدارة



حفظك الله

الدكتور الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبيان

بداية اتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وأثنى جهودكم الكبيرة في خدمة البحث العلمي، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بإجراء دراسة ميدانية لأجل اعداد رسالة ماجستير تحت عنوان "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، وقد قام الباحث بصياغة استبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل عبارة إلى المحور المخصص لها وخدمتها له، وبناءها اللغوي، وأي اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

هذا وتقبلوا منا جزيل الشكر والامتنان.

الباحث

حازم خميس أبو سمرة

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. عبد الجليل صرصور	جامعة غزة
3	د. محمد ابراهيم المدهون	أكاديمية الادارة والسياسة
4	د. نبيل عبد شعبان اللوح	ديوان الموظفين
5	د. محمود عبد الرحمن الشنطي	أكاديمية الادارة والسياسة
6	د. منصور عبد القادر الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
7	د. خالد عبد دهليز	الجامعة السلامية
8	د. محمد عبد العزيز الجريسي	أكاديمية الادارة والسياسة
9	د. وفيق حلمي الأغا	جامعة الأزهر
10	م. ابراهيم فرج أبو شمالة	باحث ومحلل احصائي

ملحق رقم (3): الاستبانة



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين
تخصص القيادة والإدارة



استبانة

السادة الأفاضل في الجامعات الفلسطينية الخاصة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في القيادة والإدارة، بعنوان:

دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة

لذا أرجو من سيادتكم الإجابة على ما جاء فيها وذلك بوضع تقييم من 1 إلى 10 لكل عبارة
بحيث تتدرج الإجابة من 10: وهي أعلى درجات الموافقة، وصولاً إلى 1: وهي أعلى درجة لعدم
الموافقة، مع العلم أن البيانات المسجلة هي بهدف البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

حازم خميس أبو سمرة

أولاً/ الخصائص الديمغرافية:

❖ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

❖ العمر:

أقل من 25 سنة ☐ من 25 - أقل من 35 سنة ☐
من 35 - أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فما فوق ☐

❖ المؤهل العلمي:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐
دبلوم ☐

❖ طبيعة الوظيفة:

أكاديمي ☐ إداري ☐ أكاديمي وإداري ☐

❖ عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐
من 10 - أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

❖ الجامعة:

جامعة غزة ☐ جامعة فلسطين ☐
جامعة الأمة للتعليم المفتوح ☐

ثانياً/ الخصائص الريادية:

الدرجة من 1 إلى 10	الفقرة	م	#
المحور الأول/ الإبداع			
	أتمسك بالإبداع وإن تجاوز ذلك متطلبات العمل.	1	1.
	أسعى دائماً لتطوير نفسي على مستوى العمل.	2	2.
	أسعى دوماً إلى تبني أساليب جديدة في تطوير العمل.	3	3.
	أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير إبداعي.	4	4.
	أفكاري موضع نقاش دوماً.	5	5.
	أناقش أفكاري مع الآخرين بشكل مستمر.	6	6.
	أشجع الموظفين على التفكير الإبداعي في العمل.	7	7.
المحور الثاني/ المبادرة			
	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	1	8.
	أمتلك القدرة على تقديم مبادرات ابتكارية فريدة.	2	9.
	أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	3	10.
	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي.	4	11.
	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	5	12.
	أستطيع العمل ضمن فريق وتقديم مبادرات ابتكارية جماعية.	6	13.
	أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل.	7	14.
المحور الثالث/ المخاطرة			
	أعتقد أن أعظم المكاسب والفوائد تكمن خلف المخاطر المحسوبة.	1	15.
	أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.	2	16.
	أؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة الفجائية.	3	17.
	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	4	18.
	أرغب بتحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا.	5	19.
	لدي قرارات حاسمة في العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد.	6	20.
	أسعى إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج.	7	21.

#	م	الفقرة	الدرجة من 1 إلى 10
المحور الرابع/ الحاجة إلى الانجاز			
22.	1	تقل حاجتي للراحة عندما أكون مهتماً بعمل معين.	
23.	2	عندما تواجهني أي مشكلة فإنني أستمر بالعمل إلى أن أقوم بحلها.	
24.	3	أنجز الاعمال المطلوبة مني بشكل تام.	
25.	4	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية.	
26.	5	ينتابني الشعور بالفرح عند إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	
27.	6	أواصل القيام بالمهام الموكلة وفق ما تم التخطيط له.	
28.	7	أنجز أعمالي قبل أن يطلب مني ذلك.	
المحور الخامس/ الثقة بالنفس			
29.	1	لدي ثقة كبيرة على تحقيق ما أريد.	
30.	2	أوقن بأنني سأنجح في أي عمل جديد أقوم به.	
31.	3	لدي الاستعداد العميق لاستعادة ما فقدته في العمل بمفردتي.	
32.	4	أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف الميول غير الواضحة للآخرين.	
33.	5	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على الدفاع عن افكاري بالحجة والبرهان.	
34.	6	أتمسك برأيي عند مواجهة الآخرين إذا كان ذلك في مصلحة العمل.	
35.	7	يصعب التثبيط من عزيمتي، فأنا أصر على مواجهة العقبات.	
المحور السادس/ الإيمان الذاتي			
36.	1	أسيطر على رغباتي وأستطيع توجيهها لما هو مفيد.	
37.	2	أستطيع ضبط انفعالاتي وتعبيري عن مشاعري عند التعامل مع الآخرين.	
38.	3	أستطيع تعلم أي شيء إذا ما تفرغت بشكل كامل له.	
39.	4	عندما أرغب في تحقيق أمر ما أحافظ على وضوح الهدف في عقلي.	
40.	5	حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فإنني أدرسها بجوانبها المختلفة.	
41.	6	أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات.	
42.	7	أأخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال.	

#	م	الفقرة	الدرجة من 1 إلى 10
المحور السابع/ الاستقلالية وتحمل المسؤولية			
43.	1	أتمتع بحرية إتخاذ القرار في تحديد طريقة وكيفية أداء عملي.	
44.	2	أأخذ قرارات العمل اليومية عن قناعة ومسئولية.	
45.	3	يمكنني تدبر أموري بنفسني في أي عمل أقوم به.	
46.	4	أستثمر وقت العمل فيما أحب وبالطريقة التي تناسبني.	
47.	5	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	
48.	6	أأخذ القرارات وأنفذها دون الاعتماد على الآخرين.	
49.	7	نتائج العمل دائماً أفضل عندما تكون تحت إشرافي الشخصي.	

ثالثاً/ الأداء المؤسسي:

#	م	الفقرة	الدرجة من 1 إلى 10
50.	1	يتم تنفيذ الأعمال والمهام الجامعية المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	
51.	2	يتم إجراء وتنفيذ المعاملات الأكاديمية والإدارية في الوقت المحدد لها.	
52.	3	يوجد مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.	
53.	4	تسعى الجامعة لمتابعة ومراعاة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار.	
54.	5	تقدم الجامعة خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية.	
55.	6	تأخذ الجامعة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الأداء.	
56.	7	تعمل الجامعة باستمرار على متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة.	
57.	8	يتوفر لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف الموضوعة.	
58.	9	تسعى الجامعة لتطوير أدائها (الأكاديمي، والبحثي، والإداري) باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة ومتطورة.	

الدرجة من 1 إلى 10	الفقرة	م	#
	تعمل الجامعة على استثمار الموارد البشرية المتاحة.	10	.59
	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعي.	11	.60
	تسعى الجامعة إلى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.	12	.61
	تحرص الجامعة على تحسين الأداء بشكل مستمر.	13	.62
	يوجد لدى الجامعة القدرة على تطوير مخرجات العمل الأكاديمي والإداري لديها.	14	.63
	تسعى الجامعة للقيام بمسح ميداني بين فترة أخرى لقياس مدى رضى المجتمع عن خدماتها.	15	.64
	تعمل الجامعة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الإرتقاء بأدائها المؤسسي.	16	.65
	تهتم الجامعة بكافة أنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.	17	.66
	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لإتخاذ قرارات سليمة.	18	.67

نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

حازم خميس أبو سمرة

ملحق رقم (4): الدراسة الإستكشافية

الأخ الفاضل/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ دراسة استكشافية

يقوم الباحث بإجراء دراسة استطلاعية يبنى عليها تصور لمقترح رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، ومن أجل استكشاف وتعزيز البحث في مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة، فقد قام الباحث بعمل هذه الدراسة الاستكشافية، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن البنود المرفقة أدناه ووضع إشارة (✓) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيكم الكريم، مؤكداً لحضرتكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

#	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.			
2	تأخذ الجامعة بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الجمهور لتحسين الأداء.			
3	يوجد سرعة في إجراءات وتنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.			
4	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات نوعية مناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.			
5	تسعى الجامعة باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية لها.			
6	يوجد مؤشرات كمية محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعة.			
7	يوجد نموذجاً مصمماً خصيصاً للتعرف على مستوى رضا العاملين في الجامعة.			
8	تعمل الجامعة على استثمار الموارد البشرية المتاحة بشكل سليم.			
9	تعمل الجامعة على استثمار الموارد المادية المتاحة بشكل سليم.			
10	يوجد ربط بين الحوافز والمكافآت للإدارة العليا بنتائج الأداء الكلي للجامعة.			

نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،