

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية

فلسطين عبد المعطي عابد عابد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ/2022م

دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية

إعداد:

فلسطين عبد المعطي عابد عابد

بكالوريوس تربية لغة انجليزية من جامعة الأقصى-فلسطين

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1443هـ/2022م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية
اسم الطالب: فلسطين عبد المعطي عابد عابد
الرقم الجامعي: 21920044

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/5/25 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. تهاني جفال التوقيع: 
- 2- ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش التوقيع: 
- 3- ممتحناً خارجياً: د. محمد فارس التوقيع: 

القدس - فلسطين

2022/5/25م

إهداء

إلى روح أخي الخالدة في قلبي (أخي صامد) الغائب الذي لا يغيب
إلى جنتي في الأرض وبوابة جنتي في السماء
إلى أبي وأمي، لو كان القلب كتاب لأتى اسمكما في أول سطور الحب، فكل كلمات الحب والثناء
تقف عاجزة في حضرتكما.
زوجي الحبيب لو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر لما كنت بعد القول
إلا مقصرةً عن واجب الشكر، هناك من يكون حضوره في حياتنا علامة فارقة، أنت جنة الدنيا
أنرت حياتي بلوحة جميلة هي نبراس للعطاء، لك الياسمين مني، شكراً لك أيها الصديق الحبيب
دكتور أيمن عابد.
إلى ثمرة حياتي وعيوني للمستقبل أبنائي وتين القلب.
إلى أخواتي، أنتن الوطن الذي يحيطني بالسعادة دوماً، أنتن النعمة التي أعوذ بالله من زوالها.
إلى السند والعضد والساعد إخواني أرف لكم الإهداء حباً ورفعةً
إلى أساتذتي الكرام، وأهل الفضل الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.
إلى كل من أوقفته عقبات الطريق وصعوبات الحياة عن تحقيق أحلامه
أهدي لكم جهدي هذا

الباحثة

إقرار

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

فلسطين عبد المعطي عابد عابد

التاريخ: 2022/5/25

شكر وعرفان

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه في إنجاز هذه الرسالة، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

مشرفة الرسالة الدكتورّة / تهاني جفال، حيث كان لها الدور بالجهد والتوجيه لتخرج الرسالة بأفضل صورها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الدكتور / نضال درويش والدكتور / محمد فارس، اللذين تفضلا وتكرما وقبلا مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الرأي السديد، مما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة.

ويسرني أن أتوجه بالشكر إلى الدكاترة محكمي الاستبانة.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة فلسطين عبد المعطي عابد

الملخص

تمثل هدف الدراسة الرئيس بالبحث في الدور الذي تؤديه أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال التطبيق على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وهي: (فلسطين، الإسرء، غزة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالجامعات الخاصة والبالغ عددهم (533) موظفاً وموظفة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (224) موظفاً وموظفة، واسترداد (169) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (75.44%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: الريادة الاستراتيجية بأبعادها حصلت على درجة كبيرة بجامعة فلسطين، والإسرء، وغزة، وكذلك حصل الأداء المتميز على درجة كبيرة بهذه الجامعات، إضافة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء المتميز لهذه الجامعات، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق لآراء الموظفين الجامعيين حول الأداء المتميز والريادة الاستراتيجية لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي)، كما لا توجد فروق تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، النوع الاجتماعي، الجامعة).

كما أوصت الدراسة إلى تأهيل الموظفين بالجامعات، وذلك لاستخدام الريادة الاستراتيجية بأبعادها واستثمارها في بيئة عملهم سواء الإداري أو الأكاديمي، الاهتمام بالكوادر البشرية المؤهوبة، والموظفين المميزين، باعتبارهم عنصر أساسي من عناصر نجاح الجامعة وتميزها، الاستفادة من القدرات التنظيمية كبنية تحتية تخدم عملية تحقيق أداء الجامعة المتميز، وتطوير نظام قياس وتقييم أداء موظفي الجامعة، والاعتماد على تقييم الأداء بشكله الإلكتروني وبصورة دورية وبمختلف المستويات الإدارية

The role of strategic entrepreneurship dimensions in achieving outstanding performance A field study on the private Palestinian universities in the southern governorates

Prepared by: Falasteen Abed

Supervisor: Dr. Tahani Jaffaal.

Abstract

The main objective of the study is to research the role played by the dimensions of strategic leadership in achieving outstanding performance And that is through the application to the private Palestinian universities in the southern governorates, which are: (Palestine, Al-Isra, Gaza), The study used the descriptive analytical method Where the study population consisted of (533) male and female employees in private universities The researcher used a stratified random sample, where the questionnaire was distributed to the study sample consisting of (224) male and female employees (169) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of (75.44%), and SPSS program was used to analyze the data.

The study reached a number of conclusions, the most important of which are: The Strategic Entrepreneurship in its dimensions obtained a large degree in the University of Palestine, Al-Isra, and Gaza, and the outstanding performance obtained a large degree in these universities, in addition to the presence of a strategic role in the university's statistical significance, as well as in the abstract dimensions of these universities The study indicated that there are differences in the opinions of university employees about the outstanding performance and Strategic Entrepreneurship for the variables (age group, educational qualification), and there are no differences according to the variables (years of service, gender, university).

The study also recommended rehabilitating university employees, in order to use Strategic Entrepreneurship in its dimensions and invest it in their work environment, whether administrative or academic, paying attention to talented human cadres, and distinguished employees, as they are an essential element of the university's success by taking advantage of the organizational performance and its excellence, Distinguished, developing a system for measuring and evaluating the performance of university employees, and relying on performance evaluation in its electronic form, periodically and at various administrative levels.

مصطلحات الدراسة

- **الريادة الاستراتيجية:** هي سلوكيات وأنشطة استباقية وتطويرية تعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر والتي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية الاستراتيجية وبما يضمن التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين (الحكيم، وآخرون، 2020).
- **الأداء المتميز:** هو قدرة الجامعة على استثمار الموارد البشرية نحو تحقيق رضا المستفيدين وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (علي، وإسماعيل، 2021).
- **الجامعات الفلسطينية الخاصة:** هي إحدى مؤسسات التعليم العالي بفلسطين، والتي يتم تمويلها وإدارتها من قبل عدة جهات، مثل: الجمعيات الخيرية، والطوائف الدينية، والأفراد، والشركات (وزارة التربية والتعليم، 2022).
- **المحافظات الجنوبية الفلسطينية:** جزء من السهل الساحلي لفلسطين، ومع قيام السلطة الفلسطينية، تم تقسيم المحافظات الجنوبية إدارياً إلى خمس محافظات أساسية، هي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997).

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

إن التميز الذي تسعى المنظمات للوصول إليه مقارنة بالمنافسين يتم في إطار الجودة وتحقيق الاستقرار على مستوى المنظمة في ظل المستجدات المتسارعة في محيط عمل الجامعة، لذلك فإن فرص الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة واستقرارها يزيد بزيادة مستواها من التميز، من خلال البحث عن الأدوات المناسبة والأساليب الملائمة التي من شأنها أن تسهم في رفع منسوب إنتاجيتها للوصول إلى نسق متكامل يحقق طموحاتها ويعزز أهدافها في ظل ما تشهده المنظمات اليوم من نهضة تكنولوجية وثورة علمية واسعة تنسم بالإيقاع السريع.

وتكمن أهمية الريادة الاستراتيجية بكونها تستثمر العقل الريادي وتوظفه الممارسات الريادية للإدارة السليمة لموارد الجامعة وبالتالي توليد الفكرة المبدعة والمبتكرة والتي ينتج عنها تميز، وقد وسعت هذه العملية من إدراك الدور الذي تؤديه الريادة الاستراتيجية، إذ توضح التوافق في عملية ريادة

الجامعة، ومما يوفر يحفز بشكل كبير التعمق في إطار الريادة الاستراتيجية (Wright & Hitt, 2017).

وتُعد الريادة الاستراتيجية من أهم القضايا التي ما زالت تشغل اهتماماً كبيراً وهي قضية حيوية يجري التركيز عليها على جميع المستويات، كونها تُعد الطريقة المثلى للتعامل مع التحديات المعاصرة من حيث جوانبها المختلفة ومتطلباتها المعقدة، والتي تتمحور حول استثمار فرص الأعمال بأسلوب ابداعي يصل بالجامعة إلى استدامة نموها ومزاياها التنافسية (فتحي، والمختار، 2014)، عبر الأفعال الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي، عن طريق دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتعزيز قابلية الجامعة على الابتكار وتحسين أدائها ودخول أسواق جديدة (عرقاوي، وآخرون، 2020).

ويشهد العصر الحالي تغيرات كبيرة في العديد من مجالات الحياة المختلفة، حيث أسهم التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع في عملية زيادة الوعي بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية وضرورة الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة، الأمر الذي يضع التحدي الكبير أمام المنظمات للحفاظ على بقائها، وتحديد مكانتها، في ظل بيئة تنافسية مرتفعة المستوى، لذا تعمل المنظمات على إضافة قيمة لخدماتها ومنتجاتها والبحث عن التميز، وبدأت بالبحث عن ممارسات، وأساليب مثلى تجعلها منظمات تختلف عن غيرها كأن تصبح منظمة متميزة، فالمنظمة الأفضل هي المنظمة المتميزة (الشرافي، 2020).

والتميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين في الجامعة، حيث إن تطوير المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد الموظفين بأن الجامعة

ملك له مما يدفع الموظفين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل التميز والنجاح (الجنابي، 2015).

وتسعى الجامعات للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء المتميز، بل وتعتبره هدفاً أساسياً لها، وذلك من خلال استثمار إمكانياتها واستخدام أفضل الأساليب العلمية التي تساعد على تحقيق غاياتها، حيث أصبح اهتمام الجامعة بالأداء المتميز أمراً مهماً من أجل ضمان بقائها واستمرارها من خلال بلوغ الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها وبصورة خاصة البشرية، ومدى قيام الموظفين بمهامهم وفق معايير محددة لعملية التميز، وبالتالي فقد زاد الاهتمام بالموظفين بشكل مستمر حيث اعتبروا بأنهم الثروة الحقيقية للجامعة، وأساس عملية تنافسها (سويطي، 2020).

وتعتبر الجامعات الخاصة ركناً أساسياً من أركان المنظومة التعليمية الفلسطينية، وتقدم خدماتها التعليمية لما يقارب (9289) طالباً وطالبة، بالتخصصات الإنسانية والعلمية، في ثلاث مراحل تعليمية وهي مرحلة الدبلوم المتوسط، والبكالوريوس، والماجستير، وذلك من خلال طاقم أكاديمي وإداري مكون من (533) موظفاً وموظفة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى الجامعات إلى الارتقاء بأدائها ووصولاً إلى التميز، حيث يتضمن تحسين الأداء مرحلة متقدمة من سلم أولويات اهتماماتها، إضافة إلى أن الخدمة وجودتها تُعد مطلباً رئيسياً يلزم الجامعة بأن تتبنى طرائق جديدة ومستحدثة تمكنها من تحسين مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات العمل (وليد، وعثماني، 2020).

وتواجه الجامعات الفلسطينية تحديات ومستجدات مستمرة، حيث نلاحظها في مجالات مختلفة، ولم تكن بعيدة عن بيئة التغيير التي أصبحت تؤثر على بقائها وتطلعاتها في الحفاظ على مكانتها سواء بالوضع الحالي أو المستقبلي (الخطيب، وحكيم، 2021).

ومن خلال عمل الباحثة في عدة مناصب وظيفية بجامعة فلسطين (أكبر الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية)، لاحظت التوجه الحثيث لجامعة فلسطين نحو تحقيق أداء متميز على الرغم من التحديات الكبيرة، ويظهر ذلك جلياً في التخصصات النوعية التي تسعى الجامعة لإثراء سوق العمل بها، بحيث تسعى الجامعات الخاصة لتعزيز مكانتها المتميزة من خلال مسؤوليتها المجتمعية وذلك برعاية الأنشطة الرياضية والثقافية واحتفالات التخرج وتكريم المتفوقين بالثانوية العامة، إضافة لتقديمها مجموعة متنوعة من المنح الدراسية لفئات المجتمع الأكثر هشاشة، وفي هذا السياق فهي تقدم أيضاً منح مميزة للطلبة المتميزين في جميع كليات الجامعة.

وللتعمق أكثر في فهم الأداء المتميز للجامعات الخاصة الفلسطينية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) موظفاً بالجامعات الفلسطينية الخاصة (فلسطين، الإسرء، غزة) والتي أظهرت أن الأداء المتميز بالجامعات الخاصة حقق نسبة (67.80%)، وبالتالي فإن الجامعات الخاصة بحاجة إلى تحسين أدائها وتحقيق التميز من خلال زيادة مستوى تبادل الخبرات والمعارف بينها وبين الجامعات الأخرى، وتعزيز أساليب البحث العلمي خاصة فيما يتعلق بالأبحاث ذات الجوانب التطبيقية، إضافة إلى إحداث الانسجام بين طبيعة التخصصات الأكاديمية وبين متطلبات سوق العمل الفلسطيني.

وقد بذلت العديد من الجهود التي سلطت الضوء على الريادة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بالأداء الجامعي المتميز فمنها بالبيئة المحلية دراسة (أبو جوفل، 2018) والتي أشارت إلى مواكبة الجامعات لحقل الريادة الاستراتيجية، والذي له بالغ الأثر في تحقيق نتائج متفوقة، الأمر الذي سينتج عنه وصول الجامعات إلى مرحلة الإبداع في وظائفها الرئيسية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبالتالي الوصول للأداء الجامعي المتميز (أبو جوفل، 2018)، إضافة إلى ذلك تناولت الدراسات العربية الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المتميز للجامعات، كما

أشارت دراسة (السلطاني، وآخرون، 2018) إلى أن الريادة الاستراتيجية هي مهمة ومن مصادر وصول الجامعة للأداء المتميز، والذي يمكن الجامعة من رسم رؤيتها وأهدافها، إذ تعمل الريادة على تسهيل عمل الجامعة، وذلك لتحديد أفضل الإمكانيات الهادفة وتطابق الموارد والقدرات الموجودة وفقاً للإجراءات الاستراتيجية والتجديد المستمر لمداخل ريادة الجامعة، إضافة إلى دراسة (القحطاني، 2015) أظهرت أهمية الريادة الاستراتيجية باعتبارها أحد مداخل تطوير المنظمات وتميزها، وفي السياق نفسه تناولت دراسة (رشيد، والزيادي، 2013) دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات.

وبناء على ما سبق، فإننا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة

بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

– ما مستوى الأداء المتميز في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

– هل يوجد دور للتفكير الريادي في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة

بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

– هل يوجد دور للثقافة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة

بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

– هل يوجد دور للقيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة

بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

- هل توجد فروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الريادة الاستراتيجية للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟
- هل توجد فروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟

3.1 أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية للتعرف على دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة.
 - تحديد مستوى الأداء المتميز في الجامعات الخاصة.
 - بيان دور الثقافة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة.
 - توضيح دور التفكير الريادي في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة.
 - إظهار دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة.
 - الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الريادة الاستراتيجية للجامعات الخاصة تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة).
 - الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز للجامعات الخاصة تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة).

– اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من خلال الاهتمام بالريادة الاستراتيجية

4.1 أهمية الدراسة

صنفت الباحثة أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وعملية وذلك على النحو التالي:

• الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية بالنقاط التالية:

- 1- ندرة الدراسات والأبحاث في البيئة الفلسطينية حسب علم الباحثة التي تناولت الأداء المتميز للجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- 2- تُعد الدراسة مرجعاً إضافياً للباحثين والمهتمين في المجال الإداري وإضافة للمكتبة العربية والفلسطينية.

• الأهمية العملية:

تتمثل أهمية الدراسة العملية بالنقاط التالية:

- 1- أهمية الدراسة من حيث مكان التطبيق، حيث حققت الجامعات الخاصة نجاحات ريادية متتالية على الصعيد الأكاديمي والإداري خلال فترة وجيزة.
- 2- المساعدة في تسليط الضوء على الأداء المتميز بالجامعات الخاصة وسبل تحسينه.
- 3- توجيه الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة من خلال الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والقيادة الريادية.

5.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

بعد مراجعة الباحثة لمجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تكونت الدراسة من

المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية)

وتتمثل أبعادها بالتفكير الريادي والثقافة الريادية والقيادة الريادية كالتالي:

جدول (1.1): توضيح الريادة الاستراتيجية وأبعادها

الدراسة	التفكير الريادي	الثقافة الريادية	القيادة الريادية	الإبداع	النمو	المخاطرة	الاستباقية	إدارة الموارد
(الحكيم، وآخرون، 2020)	/	/	/					/
(بهزادي، 2020)				/	/	/		
(علي، 2020)	/	/	/	/		/		
(محمد، والحمد، 2020)	/	/	/					/
(عايش، وأبو هادي، 2019)	/		/	/		/		
(أبو جويل، 2018)	/	/	/					
(هاشم، 2018)	/	/	/				/	
(نصير، 2017)			/	/			/	
(الحكيم، وعلي، 2017)	/	/				/		
(الديرأوي، 2017)	/	/	/					
(الهابل، وأبو قرن، 2015)			/	/		/		
(فتحي، والمختار، 2014)	/	/	/					/
(الأغا، 2009)	/	/	/					

المصدر: من إعداد الباحثة

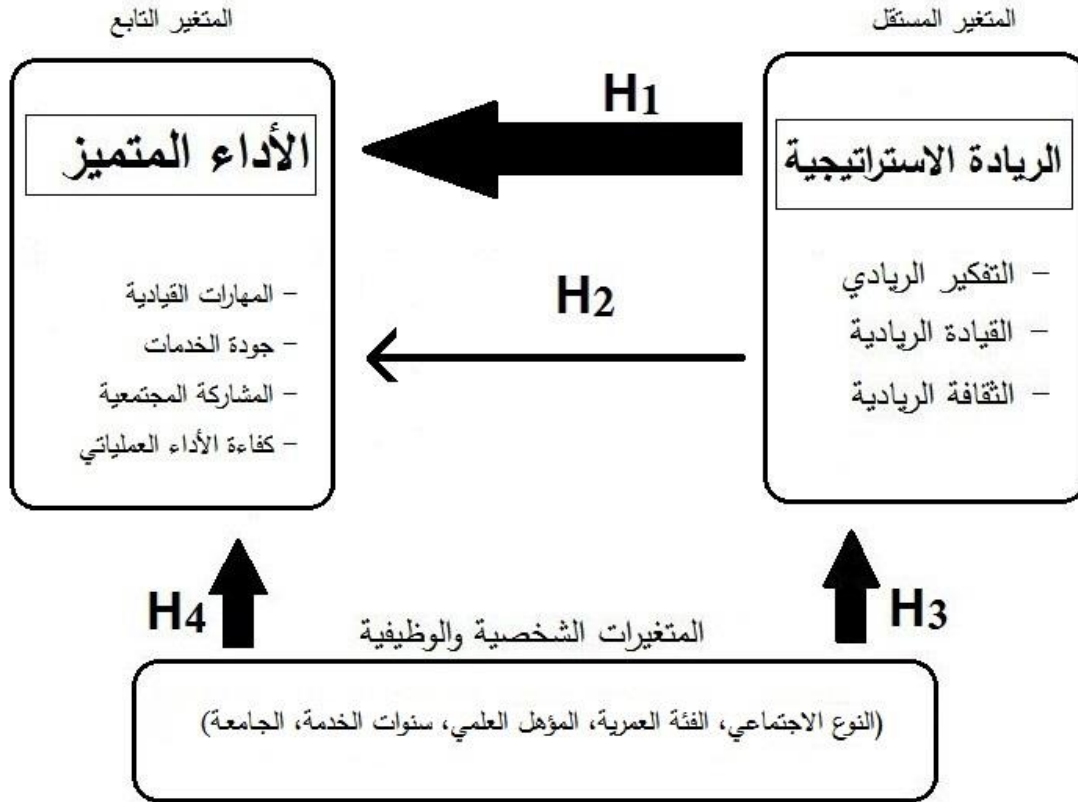
ثانياً: المتغير التابع (الأداء المتميز)

جدول (2.1): يوضح الأداء المتميز وأبعاده

الدراسة	المهارات القيادية	كفاءة الأداء العملي	جودة الخدمات	المشاركة المجتمعية	التعلم والنمو	الابتداء والابتكار	فرق العمل	التركيز على الزبون	الثقافة التنظيمية	التخطيط الاستراتيجي	كفاءة الأداء المالي	كفاءة الأداء التسويقي	التكنولوجيا الحديثة
(الدجني، وحمد، 2021)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(عبيد، ومحمد، 2020)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(سويطي، 2020)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(الجنابي، وسلمان، 2020)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(عبد الصمد، 2020)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(مرهج، 2020)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(عبد الله، 2017)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(الشمري، 2015)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(علي، وإسماعيل، 2021)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
(أبو جويل، 2018)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)



شكل (1.1): أنموذج الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى جدول (1.1)

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للريادة

الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات التالية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتفكير الريادي في تحقيق

الأداء المتميز للجامعات الخاصة.

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة.

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز للجامعات الخاصة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز للجامعات الخاصة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة).

7.1 حدود الدراسة

طبقت الدراسة وفق الحدود التالية:

– **الحد الموضوعي:** تمثل الحد الموضوعي بالتعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.

– **الحد البشري:** طبقت الدراسة على الموظفين بالجامعات الفلسطينية الخاصة.

– **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في الجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ) بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

– **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية (فبراير 2021 – أبريل 2022).

8.1 معوقات الدراسة

واجهت الباحثة عند تطبيق الدراسة عدة تحديات لعل من أبرزها ما يلي:

1. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الأداء المتميز والريادة الاستراتيجية، إلا أنها غير كافية، وتوجد ندرة في هذا المجال.
2. الظروف غير العادية التي تمر بها المحافظات الجنوبية الفلسطينية، سواء على الصعيد الاقتصادي أو غيرها، والتي تؤثر على فاعلية البحث العلمي.
3. قلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتوضيح وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.
4. الصعوبات التي واجهت الباحثة في جمع البيانات خاصة في ظل شهر رمضان المبارك.
5. آلية توزيع البيانات، حيث تم توزيع البيانات بصورة ورقية وإلكترونية.
6. الوضع الصحي الحالي بسبب جائحة كورونا.

9.1 هيكلية الدراسة

قامت الباحثة بتصنيف الدراسة إلى (5) فصول رئيسية، تناولت بالفصل الأول خلفية الدراسة من حيث المشكلة البحثية وتساؤلاتها إضافة إلى أهدافها وأهميتها، كما واستعرضت الباحثة متغيرات الدراسة والتأصيل العلمي لنموذج الدراسة والذي تناول طبيعة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز، وبالفصل الثاني قامت الباحثة بالاستفادة من الأدب الإداري في موضوع الريادة الاستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف التي تسعى الريادة الاستراتيجية للوصول إليها، إضافة إلى أهم خصائصها وأبعادها، وتناولت أيضاً الأداء المتميز والتركيز على المجال التعليمي كون الدراسة تتناول الأداء المتميز للجامعات، وأخيراً تم استعراض نبذة عن الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، وأخيراً تناولت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بالريادة الاستراتيجية والأداء المتميز، أما بالفصل الثالث فتناولت الباحثة فيه منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبانة، وبالفصل الرابع تم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعتها الباحثة لتخرج بذلك إلى الفصل الخامس واستعراض النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تراها الباحثة تعزز من مستوى الأداء بالجامعات في ضوء الريادة الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الريادة الاستراتيجية

تمهيد

ازداد الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وأبعادها في المؤسسات العاملة بمجال التعليم، ولما تمثله هذه المؤسسات من أهمية كبيرة في النهوض المجتمعي، من خلال الاهتمام بجودة مخرجاتها، وتعزيز ثقافة الابتكار في البيئة الجامعية، وفي ضوء ذلك نتناول في هذا المبحث الريادة الاستراتيجية من حيث المفهوم، والأهداف، والأهمية، إضافة إلى تسليط الضوء على دور الريادة الاستراتيجية في البيئة الجامعية.

كما وتؤدي الجامعات الدور الجوهري لتعزيز السلوك الريادي، وذلك بتوفير البرامج الأكاديمية التي تعمل على رفع مستوى الكفاءة الذاتية الريادية لطلبتها، بما في ذلك إشراك الطلبة في الحياة الواقعية من خلال ممارستهم لأعمال حقيقية تشجعهم على المبادرة، والإبداع، والمخاطرة، إضافة إلى اكتسابهم المهارات الإدارية، والتي من شأنها أن تبث الثقة لدى الطلبة، وبالتالي فإن اكتساب الطلبة للنزعة الريادية يأتي عن طريق التأهيل والتدريب لسوق العمل (السر، 2017).

وفي ظل التطور المتسارع بمختلف الأصعدة، أصبحت الجامعة مطالبة بتعزيز الريادة الاستراتيجية في منظومتها، لما له من نتائج وآثار كبيرة على المستوى التنموي، بهدف إيجاد جيل ريادي ومبدع في جميع المجالات، ووضع الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترضها (نجمي، 2021). وبالتالي فإن الخيار الاستراتيجي المطروح أمام الجامعات في هذه الأونة هو توظيف الريادة الاستراتيجية بغية زيادة أدائها الاستراتيجي، إضافة لتحسين خدماتها التعليمية، وبذلك فهي ستصبح جامعة ريادية (النوري، 2016).

1.1.2 مفهوم الريادة الاستراتيجية

يتحدد مفهوم الريادة الاستراتيجية من خلال تلمس نقاط القوة الضعف لدى الموظفين، والعمل على تعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها من جهة، والتوجه نحو معالجة نقاط الضعف واستخدامها بشكل إيجابي مستقبلاً، للتجديد والتميز والنمو والابتكار والابداع (شبات، والمصري، 2020). وتشير الريادة الاستراتيجية إلى الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المختلفة، والبحث بشكل استباقي عن الفرص، والقيام بأشياء جديدة أو القيام بالأشياء القائمة بأسلوب جديد أو أفضل، كما أنها استشعار وفهم الفرص، وإيجاد طرائق جديدة (Thompson, et.al, 2016). ويصف (Rothaemel, 2017) الريادة الاستراتيجية بأنها السعي وراء الابتكار، من خلال استخدام المفاهيم والأدوات المنبثقة من الإدارة الاستراتيجية، كما ويشير (Johnson, et.al, 2017) إلى الريادة الاستراتيجية بأنها عملية قيام الفرد أو فريق العمل أو الجامعة بتحديد واستغلال الفرص للخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات انجاز المهام، ومن ثم فإن التركيز ينصب على فرص جديدة كلياً للمنظمة وليس على المناصب التنافسية الحالية، والاعتراف بالفرصة هو الخطوة الأساسية في عملية تنظيم الريادية.

ويرى Mazzei (2018) أنها شكل مميز من أشكال الاستراتيجية التي تحقق فيها الجامعة استدامة التميز، بحيث لا تعتمد على أي مصدر وحيد للكفاءة، بل تعتمد على قدرة الجامعة على تطوير مجموعة من الابتكارات المستمرة للبقاء في مكانة مرموقة بمجالها.

ويضيف Kuratko & Morris (2018) بأنها مجموعة واسعة من الابتكارات الريادية المهمة والأنشطة التي تتبناها الجامعة في سعيها للوصول إلى التميز.

والريادة الاستراتيجية هي أنشطة استباقية وسلوكيات تطويرية تركز على الاستثمار في البحث باستمرارية عن الفرص والتي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية الاستراتيجية وبما يضمن التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين (الحكيم، وآخرون، 2020).

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى العمليات الإبداعية والأفكار الابتكارية لاستثمار الفرص والموارد وبالشكل الذي يعزز من مكانة المؤسسة (العتيبي، 2020).

إضافة إلى ذلك فهي المدخل الإداري الذي يتضمن الممارسات التي تركز حول تجديد أساليب التعامل مع الموارد كافة بالمؤسسات التعليمية، وفق طرق فريدة تسمح بالوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف، والميزات التنافسية (خاطر، 2021).

وهي عملية ديناميكية تعتمد على التغيير، والإبداع القائم على وجود دوافع ذاتية نحو خلق أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة، تحشد الموارد اللازمة للمهارات الإبداعية، وتعمل على توفير مهارات أساسية لبناء خطط العمل التي تحول الجامعة إلى جامعة تتسم بالريادة (نجمي، 2021).

وترى الباحثة بأن الريادة الاستراتيجية هي عملية التكامل بين المنظور الاستراتيجي والريادي بحيث تمثل فلسفة للممارسات الاستراتيجية، ولتشابك وتكامل الرؤية والأفكار والممارسات الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة، والعمل على استثمارها.

2.1.2 أهداف الريادة الاستراتيجية

تهدف الريادة الاستراتيجية إلى بناء خارطة طريق تحقق متطلبات الشفافية الإدارية، ودراسة طرق وأساليب تنفيذ التحسين المستمر من خلال التطبيق الناجح، إضافة إلى نشر أفضل الممارسات لتحقيق متطلبات الاستدامة للمنظمة (الحكيم، وعلي، 2017).

وتهدف الريادة الاستراتيجية في الوسط الجامعي إلى شحذ همم وطاقات الطلبة، وترجمة ما يدور في فكرهم إلى واقع ملموس من خلال الخبرة والمهارة التي اكتسبوها في الجامعة، وتحويلها إلى مشاريع تسهم في الارتقاء بالمجتمع، وبالتالي يصبح الطالب مساهم في دفع عجلة التطور والتقدم وعنصراً منتجاً (نجمي، 2021).

وبدأت المؤسسات تتبنى طرق ذات منظور استراتيجي للتعامل مع متطلبات التغيير الحديثة، حيث إن الاعتماد الكلي على الموارد سواء المادية والمالية لن تحقق النجاح والاستمرار، بسبب استهلاك هذه الموارد مع التقدم زمنياً، وأن هذه الموارد قد تكون سهلة المحاكاة من قبل المنافسين، لذلك تسعى الريادة الاستراتيجية إلى (بشار، وسالم، 2021):

- العمل على تغيير اتجاهات الفئات بالمجتمع.
- إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديداً.
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية لتحقيق الأهداف ذات الأولوية.
- توفير المعارف المتعلقة بالريادة
- بناء المهارات اللازمة وإعداد الخطط لإدارة المشاريع الريادية.
- تحديد الدوافع وتنمية المواهب الريادية.
- غرس ثقافة العمل الحر في مختلف المجالات.

– تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي.

لذلك تسعى الريادة الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي (خاطر، 2021):

- **الداخلية:** الوصول إلى الاستقرار والنمو والتوازن عبر الاهتمام بالموظفين وخاصة فئة الموهوبين، وفي نفس الوقت رضاهم الوظيفي، وتحقيق الفعالية في التعامل مع متغيرات بيئتها الداخلية التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة.
- **الخارجية:** بلوغ رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية سواء الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو التكنولوجية، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع بصورة عامة.

وترى الباحثة بأن الريادة الاستراتيجية تسعى إلى رفع مستوى كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وتعزيز استجابتها للمستجدات في بيئتها سواء الداخلية والخارجية، إضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تحقيق طموح المستفيدين وتلبية احتياجاتهم المستقبلية.

3.1.2 أهمية الريادة الاستراتيجية

تُعد الجامعات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر ، ويُعد موضوع الريادية من الموضوعات المهمة خاصة مع تسارع معدلات التغيير في بيئة العمل ازدادت أهمية الريادة الاستراتيجية بوصفها أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للتكيف مع متطلبات التنوع والتغير حيث إن السلوك الريادي ضرورة لكافة الجامعات، وذلك لتواكب التطور في وسط شديد التنافس،

ولهذا يجدر الاهتمام بقضية الريادة الاستراتيجية بالجامعة، في ظل التقدم التكنولوجي ومما له من

دور في نمو المؤسسات وتوسعها وامتلاكها على موارد مالية ومادية (عطوف، 2016)

وللريادة أهمية في المجال التعليم، حيث تتجه الجامعات على وجه الخصوص للريادة الاستراتيجية

بغية تسهيل تخريج الطلبة الرياديين، بالإضافة إلى تصميم مقررات دراسية تسمح بالمشاركة في

تحسين برامج الريادة (Lourenco, et.al, 2013)

حيث تقدم الريادة المهارات التي تدعم كلاً من الكفاءة والسلوك والتي لها دور واضح بالتأثير على

الطلبة من حيث الوظائف التي تسهم في نجاحه، والتي بدورها تضيف قيمة اقتصادية واجتماعية

وثقافية كبيرة، حيث تُعد الريادة الاستراتيجية مهمة لتأهيل الطلبة للظروف غير المستقرة، وتوفير

فرص جيدة استناداً للتدريب السليم على المهارة، والأنشطة التي تبني الروابط بين المؤسسات

الأكاديمية وغير الأكاديمية (عبد العزيز، 2021).

وقد ارتبطت الريادة الاستراتيجية بالفكر الاستراتيجي، والمرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على وضع

الخطط المستقبلية، للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبثق من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى

وعى الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادة

الاستراتيجية فيما يلي (زهرة، 2017):

– صعوبة الربط بين بعض عناصر الاستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.

– الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

– رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.

– تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.

وهي نموذج لصنع القرارات للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية (Kawa

& Anholcer, 2018)، ولها ميزة تنافسية مستدامة إذا توفرت لها الشروط الآتية:

- أنها ذات قيمة استراتيجية نظراً لمقدرتها على إضافة قيمة مالية إلى المنظمات
- تتميز بالندرة لأن بعض المنظمات فقط هي التي تمتلكها.
- أنها لا يمكن تقليدها من أي المنظمات الأخرى.
- لا توجد إمكانية لاستبدالها بموارد أخرى.

4.1.2 أنواع الريادة الاستراتيجية

تشير الريادة الاستراتيجية إلى التفرد والاعتماد على النماذج الجديدة وليس العادات المتبعة من أجل الحصول على خدمات بطرق فريدة، فهي بناء وابتكار شيء ذو قيمة وليس اتباع ما يفعله الآخرون والاستمرارية في اقتناص الفرص بناء على الموارد والالتزام بالرؤية وكذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة (يشار، وسالم، 2021).

تتكون الريادة الاستراتيجية من ثلاثة أنواع كما يشير إليها خصاونة (2011):

- **الريادة الفردية:** وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير الذين يمتلكون الصفات والقدرات المعرفية الناتجة عن الرغبة في التعرف على الأشياء أو المستجدات البيئية المحيطة والقدرات التعليمية والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.

- **الريادة الجماعية:** وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها مجموعة من الأفراد أو الموظفين في المؤسسة، يعملون معاً بتفاعل وتتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الانجاز والأداء.

- **الريادة المؤسسية:** وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة مثل جامعة، أو مركز، أو مؤسسة، ويمكن تحقيق الريادة

المؤسسية من خلال اهتمام الادارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم واخضاعهم لبرامج ودورات تدريبية وتأهليهم واشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات، وممارسة الأنشطة الإدارية التي ترى الإدارة العليا أنها تنمي مكانة الريادة في الجامعة أو المركز أو المؤسسة.

5.1.2 متطلبات الجامعة الريادية

تبرز المؤسسات الريادية في المقدمة في بيئة عملها، حيث تمتلك التناغم بين ما تمتلكه من مبادرات وقدرات فنية، وتهتم بالتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية، حيث تمنحها الفرصة للوصول إلى مركز تنافسي (بشار، وسالم، 2021).

توجد مجموعة من متطلبات الجامعة الريادية في التعليم كما تشير إليها (أبو جويل، 2018) و(الأيوبي، 2017) على النحو التالي:

- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، فيكون السعي ليس فقط لتوافق النواتج التعليمية مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، وإنما بناء وتصميم مناهج وتخصصات لتخريج طلاب قادرين على إيجاد فرص العمل في السوق عبر الاستثمار في الأبحاث والأفكار والمخترعات، وبالتالي تسهم الجامعة بأن يكون للدولة موقعاً في التنافسية العالمية، وتُعد خريجها إلى حياة عملية تتوافق مع طبيعة الوظيفة المتغيرة، والتواصل الثقافي، والاعتماد الأعظم على توظيف الذات، وبهذا المعنى تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة للتوظيف إلى بطاقة دخول إلى عالم العمل.
- الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين، وهذا يعني الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي على رأسها الخريجون، الذين يُعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تُحسن الجامعة التواصل معهم، هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنشآت

الصغيرة، ورؤاد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي.

– نقل التقنية والمعرفة من خلال التواصل الوثيق مع الجامعات في جميع أنحاء العالم المتقدمة في مجال ريادة الأعمال، ومن وسائل نقل التقنية إقامة المراكز العلمية، ومراكز الابتكار، وبرامج الملكية الفكرية، والحاضنات الافتراضية، التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية، وصولاً إلى استضافة المشاريع ورعايتها حتى التخرج من الجامعة.

– التعليم القائم على الإبداع والابتكار، فريادة الأعمال تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر، كما يتطلب التفكير الريادي أن يتمحور الطالب على مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة الجامعية، هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء "المنشأة" ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي، وهذا التعليم يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة.

– القيادة القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية، فنشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً طويلاً ويتطلب وضع الخطط الاستراتيجية لذلك، ووضع البرامج التنفيذية لمراحلها، ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي مثل مراكز التميز لريادة الأعمال، والأندية والشركات الطلابية، ومسابقات مشاريع ريادة الأعمال.

6.1.2 مداخل الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية مدخلاً يدعم الاتفاق بين الجانب الإداري والقيادي، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، وإدارة الموارد استراتيجياً، حيث يمثل ذلك المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية (خاطر، 2021).

وتتمثل المساهمات الرئيسة لمجال الريادة الاستراتيجية في الجامعات في زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدور الريادة في الجامعات المتفاعلة، الذي يمتد ليشمل إعادة الحيوية لهذه الجامعات ولأدائها التنظيمي (القحطاني، 2015)

وتتميز الجامعات التي تستخدم الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري بمجموعة من الخصائص نذكر منها (الأيوبي، 2017):

- تعمل الجامعة في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة بناء على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع الموظفين، وتحقق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.
- تتبنى الجامعة هيكلاً تنظيمياً عضوياً حيث يسهل ويبسط هذا الهيكل السلوك الريادي، لأنه يعزز الاتصالات ويقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، وبتيح للجامعة الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة العمل.
- الالتزام بالخط الأصلي للنشاط، وتعني عدم الدخول لأي مجال من مجالات الأعمال الأخرى التي لا تعرف الجامعة كيفية إدارته.
- تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين، حيث غالباً ما تعتمد البساطة والمرونة كسمة أساسية لهيكل الجامعة والنظم التابعة له.

– إعطاء الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية، لتستطيع العمل بحرية في تبني الأفكار الريادية.

– الجامعة الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.

– الجامعة الريادية تعتمد على الإبداع والابتكار لإيجاد خدمات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة في الجامعات تركز على الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء، كما تربط بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

– الجامعة الريادية تعمل على تنظيم الإدارة، وفلسفة الحواجز المادية وثقافة الجامعة وتوقعات الموظفين وتعويضاتهم.

وتُعد الريادة التي يجري العمل بها وفق المنظور الاستراتيجي مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، إذ تعمل على تسهيل مهام الجامعة في تحديد أفضل الإمكانيات الهادفة وتطابق الموارد والقدرات الموجودة وفقاً للإجراءات الاستراتيجية الجديدة والتجديد المستمر لمداخل ريادة أعمال المنظمات الخدمية، وهذه المداخل هي (أبو جويل، 2018):

1. **التجديد الاستراتيجي:** تستطيع الجامعة المتفاعلة من خلال هذا المدخل بناء وتحديد وضع جديد لنوع العلاقة التي تربطها مع بيئة عملها، ومع المنافسين لها، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة التنافسية.

2. **الحفاظ على الاستدامة:** تعني الاستمرار في تقديم كل ما هو جديد من الخدمات، أو الدخول إلى بيئة عمل جديدة، فمن خلال هذا المدخل بإمكان الجامعة المتفاعلة متابعة

الفرص الريادة بكل انتظام وتحويل غالبية هذه الفرص إلى نوع من الإبداعات الإضافية من خلال عرض الخدمات بشكل واسع نحو بيئات العمل الأخرى، ويُعد هذا المدخل هو الأكثر رواجاً وقبولاً من المداخل الأخرى، فالمنظمات التي تمارسها سوف تحصل على سمعة استراتيجية أكبر بوصفها واحدة من أدوات الإبداع.

3. **تجديد حيوية الجامعة:** وهي الإشارة إلى ظاهرة الريادة التي تساند الجامعة المتفاعلة لتحسين وضعها التنافسي، وذلك عن طريق تغيير عملياتها الداخلية والهياكل، ومع هذا النوع من التجدد التنظيمي يكون التركيز على جهود الإبداع، والهدف منها هو لخلق نوع من الوسائل الرائدة التي تستطيع من خلالها الجامعة تنفيذ استراتيجياتها، وفي بعض الأحيان يسهم هذا التجدد الحيوي للمنظمة في إعادة بناء التفاصيل الأساسية ككل.
4. **إعادة بناء نموذج الريادة:** تستطيع الجامعة المتفاعلة من خلاله أن تقوم بتصميم النماذج الأساسية لأعمالها، وذلك بهدف تحسين كفاءتها عملياتها، والعمل على تمييزها عن منافسيها، وذلك من خلال وسائل تقييم بيئة الخدمة.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن الريادة الاستراتيجية هي مدخل تطويري للجامعات، من خلال قيام الجامعة باستحداث برامج استراتيجية جديدة وإبداعية، تسعى إلى التجديد والابتكار داخل هذه الجامعة، وبالتالي فهي ظاهرة تبرز على مستوى الجامعة التي تلتزم بتوليد الابتكارات الجذرية والابتكارات التراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية الجامعة، حيث يظهر دور الريادة بتطوير أنشطة الجامعة.

7.1.2 أبعاد الريادة الاستراتيجية

تناول الباحثون أبعاد مختلفة حول الريادة الاستراتيجية، والتي تأثرت بالخلفية المعرفية لهم، إضافة إلى رؤيتهم للريادة الاستراتيجية، وبيئة تطبيقها، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة،

يتضح أن غالبية الدراسات اتفقت على ثلاث أبعاد رئيسية للريادة الاستراتيجية، وهي: التفكير الريادي، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التفكير الريادي

يُعد التفكير الريادي ظاهرة فردية أو جماعية، وذات أهمية للمديرين والموظفين في الجامعات للتفكير والعمل ريادياً، ويوصف التفكير الريادي بأنه طريقة للتفكير بالعمل الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد، إذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية (حميد، 2015).

ويشير (فتحي، والمختار، 2014) إلى أن مضامين التفكير الريادي تتمحور حول استشراف المستقبل من خلال استشعار الفرص الريادية وتمييزها، وذلك بهدف استثمارها وتحويلها إلى ميزات تنافسية فريدة، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة، كذلك البحث عن الميزة من خلال دمجها وصولاً إلى ميزات متعددة، واستثمار التأكد في بيئة الأعمال المعاصرة بتقديم خدمات تنافسية للمستفيدين.

ويقترن تطبيق قيم ومعتقدات الريادة بامتلاك القدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح، وبذلك فإن التفكير الريادي ينبع من القدرة على احتضان المستجدات البيئية، وبلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لتحسين وضع المؤسسة التعليمية وتحقيق ميزتها التنافسية (خاطر، 2021).

ويتضح أن التفكير الريادي يركز حول استشراف المستقبل من خلال البحث عن الفرص الريادية واستغلالها ومن ثم تحويلها إلى خدمات متميزة، والحرص على تميزها بالحاضر والمستقبل (الغامدي، 2021).

لقد أوضح Kimuli (2011) بأن التفكير وفق المنظور الريادي يعد ظاهرة فردية وجماعية، أي أن التفكير الريادي مهم لأصحاب المشاريع الفردية، وكذلك للمديرين والموظفين في المنظمات

القائمة على التفكير والذكاء والعمل بروج المبادرة، واستخلص (Cai, et.al, 2019) بأن التفكير الريادي هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في حالة عدم اليقين.

ثانياً: القيادة الريادية

يمكن الإشارة إلى القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على التوقع بمنظور استراتيجي والعمل مع الآخرين لطرح مبادرات التجديد الهادفة، فالقيادة الريادية هي عملية تعلم تعاونية تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام مع مراعاة ظروف العصر ومتغيراته الجديدة (خاطر، 2021). وتعتمد القيادة الريادية على جذب وتنسيق الموارد وتوجيهها لاستخدام الأفضل نحو الأهداف، كما تمنحهم الثقة بأنفسهم حتى يكونوا رياديين، ويساهموا في تكوين الأنشطة والخدمات والنهضة المجتمعية (يشار، وسالم، 2021).

إضافة إلى ذلك فهي ما تمتلكه القيادات الجامعية من قدرات للتأثير على الآخرين، من خلال استخدام الوسائل والطرق الإبداعية للوصول إلى أفضل النتائج (الغامدي، 2021). وتؤدي القيادة دوراً مهماً في بناء التوجه الريادي لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية من خلال التأكيد على الممارسات الأخلاقية بالمؤسسة، وتطوير رأس المال البشري (أحمد، والخوجلي، 2021)

وترتبط القيادة الفاعلة بنجاح مع كل أنماط المؤسسات بمختلف أنواعها، والنمط الناجح للقيادة هو القيادة الريادية من خلال قابلية التأثير في الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً، والتأكيد على سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة (Mohutsiwa, 2012).

إن القيادة الريادية هي وجود قدرة على التنبؤ بحل للمشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يتقنون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة (القرنة، 2014)، حيث تعتبر المهمة الرئيسة للقيادة الريادية في الجامعة متمثلة في قيادة

العملية الإبداعية، وإيجاد القادة وتمكين الأكاديميين من تحمل المخاطرة، وبناء نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لعمل الأشياء، وبناء ما هو جديد ومبدع في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبات في العمل (محمد، 2012).
لقد أشار (Newman, et.al, 2018) بأن القيادة الريادية أسلوب قيادة يؤثر على التابعين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطوي على تحديد الفرص واستغلالها، فيما بين (Cai, et al, 2018) بأنها تأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطوي على تمييز واستغلال الفرص الريادية.

ثالثاً: الثقافة الريادية

تتضمن الثقافة الريادية تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المؤسسة، وكذلك تركيز على الفرص والطلبات والفجوات، فضلاً عن ذلك الاعتماد على (SWOT) حيث يتم تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تمثل أدوات تحليل للإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الريادية (أبو جوفل، 2018).

وتعتبر الثقافة الريادية عن نظام القيم المشترك بالمؤسسة التعليمية، والتي تتضمن تعزيز السلوك الريادي، وتسهم في إطلاق فاعليات الموظفين داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، من خلال التركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد إلى الابتكار والتجديد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية والأطراف ذات العلاقة مع بيئة العمل بكل متغيراتها (خاطر، 2021).

وتُعد الثقافة الريادية نظام القيم المشتركة والاعتقادات التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأعمال أعضائها لوضع المعايير السلوكية (Mohutsiwa, 2012)، وتشمل المبادئ المهمة في

المؤسسة، وتتضمن تحمل المخاطر وتركز على مسح بيئة المؤسسة من الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتُعد كلا من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزءاً من الثقافة الريادية (يشار، وسالم، 2021).

إن الثقافة الريادية تمثل نظام من القيم المشتركة أي (ما هو المهم) والمعتقدات (كيف تسير الأمور) التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها وإجراءات إنتاج المعايير السلوكية (اكتمال طريقة العمل في الجامعة (شبات، والمصري، 2020).

ويرى Prasetyo (2019) بأنها عبارة عن طلب لتطوير المهارات الريادية في القطاعات الإبداعية والثقافية للمساهمة بشكل أكبر في تحقيق التنمية.

8.1.2 تجارب للريادة الاستراتيجية في الجامعات

تهدف الباحثة إلى تسليط الضوء على إحدى التجارب الجامعية المهمة في العصر الحديث، وهي تجربة الجامعات في سنغافورة، والتي استخدمت الريادة الاستراتيجية، حيث تهدف إلى تعزيز السلوك الريادي وغرسه في نفوس الشباب، بهدف إنشاء أجيال لديها الرغبة في تحقيق التفوق والامتياز خلال تواجدها في عالم سريع التغير، من خلال تبني التعليم الريادي وريادة الأعمال في الجامعات، وتستعرض الباحثة نماذج من أهم النماذج للريادة الاستراتيجية بالجامعات، وذلك على النحو التالي:

1. جامعة سنغافورة الوطنية:

من أهم ما تميزت به في تجربتها للتعليم الريادي ما يلي (أبو جوفل، 2018):

- تبنت التعليم الريادي في المناهج الدراسية للطلاب.
- سمة التعليم الريادي عملي تطبيقي.
- يركز هذا التعليم على التعلم القائم على حل المشكلات.

- تهتم باختيار أفضل (250) طالب سنوياً من الطلبة المتميزين في التعليم الريادي، وتقدم لهم بعثات خارجية إلى كليات تابعة للجامعة ملحقه بمراكز مؤسسات التكنولوجيا العالمية، يلتقي فيها المبتكرون والمبدعون والاستشاريون والمستثمرون، وتتواجد هذه المراكز في مناطق مختلفة من العالم.

2. جامعة ناينانج التكنولوجية:

ومن أهم ما تميزت به في تجربتها ما يلي (أبو جوفل، 2018):

- تقدم الجامعة مقرر أساس في ريادة الأعمال لجميع الطلبة في مرحلة البكالوريوس باسم (المشاريع والابتكار) حيث يحتوي المقرر على محاضرات نظرية وتدريبية عملية.
- تقدم الجامعة برنامج في ريادة الأعمال لطلاب مرحلة البكالوريوس يشمل خمس مقررات (ريادة الأعمال والتسويق، الريادة المحاسبية والمالية، إدارة الشركات النامية، المشاريع الاستراتيجية، تنفيذ المشروع)، كما تقدم مقررات اختيارية (مقدمة في ريادة الأعمال، ريادة الأعمال العلمية، ريادة الأعمال والابتكار والقيادة).
- أسست مركز ريادة الأعمال التكنولوجية، الذي يقدم برنامج تحت مسمى (ماجستير في ريادة الأعمال التكنولوجية والابتكار) مدة الدراسة فيه عام واحد، يقوم على الجمع بين الخبرات الآسيوية والخبرات الغربية في آن واحد.

المبحث الثاني: الأداء المتميز

تمهيد

إن الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمؤسسة، من تعليم وتدريب وتحفيز وتمكين وتطوير للمعارف والمهارات وفرق العمل، يُعد قضية بالغة الأهمية لتحقيق مستويات متميزة من الأداء والحفاظ عليها، إذ أن المؤسسة ذات مستويات الأداء المتميز هي وحدها التي تعمل على تعظيم العائد على رأس المال البشري، من خلال استثماره بشكل سليم، والوصول به إلى درجة مهنية وتميز عالي، بما يمكنه من التعامل مع المفاهيم المعقدة، والأكثر تطوراً، ومواجهة البيئة سريعة التغيير، وعليه نتناول في هذا الفصل الأداء المتميز ونسلط الضوء عليه من حيث المفهوم والأهداف والأهمية، إضافة إلى الخصائص والأبعاد.

والأداء المتميز يدور حول القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، والابتعاد عن التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر، وبالتالي فإن الالتزام بهذا المضمون سوف يؤدي إلى تحقيق النجاح (الجنابي، وسلمان، 2020).

1.2.2 مفهوم الأداء المتميز

يعتمد الأداء على مدى دافعية الموظف للعمل والعطاء، حيث يُعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم انتشاراً واستعمالاً في بيئة المؤسسات ويحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في العلوم الإدارية، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف محدد لمفهوم الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين والمفكرين والمهتمين في هذا المجال، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء،

بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوماً ذا أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، حيث لا يقتصر مفهوم الأداء على جانب واحد بحد ذاته (المحاسنة، 2013).

ويعرف التميز بأنه ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق نتائج بمستوى مرتفع، وهو عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحترافية والتفوق وبالتصنيف الأول، فهو طريقة لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا المستفيدين، والموظفين في المؤسسة (Kanji, 2011).

ويشير Kotler للأداء المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص المؤسسة ذات الأداء المتفوق، ويشير إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، وبالتالي فإن الأداء المتميز للمؤسسة هو فن توجيه وقيادة العناصر البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تصب في مصلحتها (الشمري، 2015).

والأداء المتميز هو تعظيم الفاعلية التنظيمية والاستدامة فيها، من خلال الموظفين وبالتوافق مع استراتيجية المؤسسة، والتأكيد على إدارة المعلومات ودقتها لتنفيذ خطط المؤسسة (Macmillan & Tampoe, 2015).

ويتفق كلاً من (الربيعي، 2015)، و(الزبيدي، وعباس، 2014) على أن الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز أو يفوق الأداء الاعتيادي للفرد إضافة إلى أنه مجموعة المهارات الفكرية والسلوكية والمعرفية والإبداعية العالية التي يمتلكها الأفراد العاملون في الجامعة، ومحاولة توظيفها لإنجاز مهام عملهم بالصورة التي تفوق الحدود التي حددتها الجامعة بصورة كمية أو نوعية لكي يقدموا أعمال تتسم بالأصالة والتميز بغية تحقيق أهداف الجامعة وبصورة متصاعدة ومستمرة نحو المستقبل.

وفي السياق نفسه، بهو إمكانية المؤسسة على تحقيق وإدامة أدائها المتفوق من خلال استثمارها للمعارف المتاحة (Pakwihok, 2010).

والأداء المتميز هو النتيجة النهائية للأنشطة والمهام والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بكفاءة وفاعلية باستخدام الموارد المتاحة والإجراءات والطرق المحددة للعمل (Wheelen & Hunger, 2012).

والأداء المتميز هو قدرة الفرد والمؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف (مقداد، وعبد القادر، 2017)، وبوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبقة (العايب، وعلي، 2020).

ويعني التميز الابتكار، أي الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن يكون أداء المؤسسة هو الأفضل من بين المنافسين (Jankalova, 2014).

فالأداء المتميز هو الطريقة التي تُجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة، والمؤسسات ذات الأداء المتميز هي نتيجة لوضوح أهدافها المتمثلة في الالتزام والتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل على إرضاء جميع شركائها، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات والقدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بالتفوق والتميز في الأداء (الجراح، 2019).

ويشير علي وإسماعيل (2021) إلى أن الأداء المتميز هو قدرة المؤسسة على استثمار الموارد البشرية نحو تحقيق رضا المستفيدين وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

والأداء المتميز هو قدرات المؤسسة الإبداعية لتخلق الأداء الأفضل بأحداث التقنيات اعتماداً على البحث والتطوير التي تعتمد على توظيف التقنية الحديثة والمتقدمة لتلبية احتياجات المؤسسة أو المجموعات أو الافراد (محمد، ومحمد، 2021).

كما ويرى الخشاب (2020) أن الأداء المتميز هو أسلوب منظم تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى استخدامه من أجل القيام بعملها بالصورة المثلى من خلال تركيز طاقاتها، لتحقيق الأداء المتفوق والأفضل لموظفيها وتقديم خدمة مميزة لمتلقي الخدمة التعليمية، وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها،

بالإضافة إلى تعزيز قدرتها للاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وتغيير وتطوير نظام العمل بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، مع تحديد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في الأنظمة السائدة في هذه المؤسسات.

وفي ضوء التعريفات السابقة، ترى الباحثة بأن الأداء المتميز هو تفوق الجامعة وتحقيقها لأفضل النتائج مقارنة بالجامعات الأخرى، وهو أحد المؤشرات الرئيسية لنجاح الجامعة وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

2.2.2 أهداف الأداء المتميز

إن التميز رهين توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء، ويُعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة للمؤسسة، أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدراته التنافسية (الشمري، 2015).

والتميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين في المؤسسة، حيث إن تطوير المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد الموظفين بأن المؤسسة ملك له مما يدفع الموظفين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل التميز والنجاح (الجنابي، 2015).

ويمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية (عثماني، وخالف، 2020):

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.

وتسعى المؤسسات وضمن أولوياتها لتحقيق الأداء المتميز وتعتبره هدفاً أساسياً لها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية واستخدام أفضل الأساليب الإدارية والعلمية التي تساعد على تحقيق ذلك، وأصبح اهتمام المنظمات بتحقيق الأداء المتميز ضرورياً من أجل ضمان بقائها واستمرارها من خلال بلوغ الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، ومدى قيام الموظفين بمهامهم وفق معايير محددة لعملية الأداء المتميز، وبالتالي فقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري بشكل مستمر حيث اعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة، وأساس عملية التنافس، وأساس الابداع والابتكار، ويتضمن العديد من الأنشطة مثل: التعليم، والتدريب، والمعرفة، والمهارات، والقدرات، والإمكانات (سويطي، 2020).

ويهدف الأداء المتميز لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة برفع مستوى أدائها لمستويات متقدمة وغير مسبقة تتميز فيها عن المنافسين وذلك بتقديم أفضل قيمة للزبائن وتلبية توقعاتهم عن طريق قدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية متميزة وفريدة غير مسبقة عن طريق كفاءة وفاعلية عملياتها بما يعظم القيمة الاقتصادية لأصحاب المصلحة والزبائن ومن ثم زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها (الياسري، وعباس، 2021).

وتتحدد أهداف الأداء المتميز في ضوء ما يلي:

– **حفظ المكان والمكانة:** يساعد الأداء المتميز على حفظ مكانة المؤسسة، أما المكان فهو القدرة الذاتية للمؤسسة نفسها، فالانطلاقة الأساسية للأداء المتميز لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من حفظ مكانتها فإن الأداء المتميز يحقق لها ذلك من خلال القدرة الذاتية التي تمتلكها المؤسسة لكي تتطرق لتحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى في مجال العمل (الربيعي، 2016).

– **منافسة بلا حدود:** أصبحت الأسواق أكثر انفتاحاً عما كانت عليه في السابق، وبات الزبون أكثر حرية للانتقال بين الأسواق، والمؤسسة أمام هذه المنافسة التي تنسم بأنها بلا حدود أصبحت في موضع يفرض عليها أداء متميز للبقاء في الساحة والحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها السوقية (محمد، ومحمد، 2021)

– **معدل التغير السريع:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، إن السبب الأساس لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية، التي تتمثل بالقوى الخارجية والتي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة وقراراتها، وحالة التغير السريعة في البيئة، وكما يطلق عليها بعدم التأكد البيئي والتي تعني عدم توافر المعلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية ومن ثم زياد صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات، والتي تعد البيئة الخارجية نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة (بدوي، 2016).

– **تنامي مفهوم الجودة:** تحاول المؤسسة تحقيق التميز عن المؤسسات المنافسة من

خلال العمل وفق مفاهيم الجودة، لتحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستقرارها بشكل

أكبر من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في نهاية قائمة أولوياتها (الربيعي، 2016).

– **تقانة المعلومات والاتصالات:** شهد العالم تطورات وتحولات هائلة وسريعة جعلت

من التقانة وإدارتها مفاتيح رئيسة ومداخل منهجية لعصر المعلوماتية والتطورات التقنية التي

تتيح فرص استجابة المؤسسات لتحسين مواردها وتحديثها من خلال تطبيق نظم تساهم في

تحقيق أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية وديمومة بقائها ونجاحها في ميادين العمل، وتُعد تقانة

المعلومات الميزة الأساسية لهذا العصر وهي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها وأن الأداء

المتميز للمنظمة يعتمد على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، ونظراً لأهمية الدور الكبير

الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين الأعمال وتميزها فإن الحاجة تبدو ماسة

للتعرف على هذه الموجودات (الجنابي، 2015).

وتستنتج الباحثة بأن الأداء المتميز يسعى لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وإضافة التحسين

المستمر كعنصر رئيسي من عناصر نجاح الجامعة، إضافة إلى السعي المتواصل لتحقيق التوافق

بين أداء ومتطلبات أصحاب المصلحة من طلاب وعاملين ومساهمين وشركاء الجامعة.

3.2.2 أهمية الأداء المتميز

إن من أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها المحلية والإقليمية من تأثيرات جذرية

في مفاهيم الإدارة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة برأس المال البشري وما يمتلكه من معارف في

ظل اقتصاد جديد مبني على المعرفة، ويرجع هذا أساساً إلى أن المؤسسات ذات مستويات الأداء

المرتفع والمتميز ما هي إلا منظمات تملك رأس مال بشري يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه وبكفاءة

ومهارة عالية، وهذا ما دفع المؤسسات إلى البحث عن التميز في أدائها من خلال مداخل تضمن

لها بناء المقومات والأسس المتفوقة والقدرات العالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع البيئية المحيطة بها من ناحية، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها وكفاءاتها المحورية من ناحية أخرى، ومن أهم هذه المداخل التركيز على الدعائم المختلفة لاستثمار رأس مالها البشري، وصيانتها والمحافظة عليه (عبد الصمد، 2020).

ويسهم الأداء المتميز في تعزيز سلوكيات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم الفكرية والمعرفية لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً، وتقديم أفكار تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع (محمد، ومحمد، 2021).

وموضوع الأداء المتميز من المواضيع المهمة والتي حازت على اهتمام المؤسسات وذلك لدوره المهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز موقعها في بيئتها ومن ثم التميز عن غيرها من المؤسسات، لذلك فالأداء هو الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، فضلاً عن أنه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه (العنزي والكعبي، 2013).

ويمكن الإشارة إلى أبرز النقاط التي تمثل أهمية الأداء المتميز وذلك على النحو التالي (جواد، 2015):

- يجعل للقائد رؤية جيد مقترنة بثبات الهدف ويسهم بتحسين المؤسسة من خلال عدد من الأنظمة المعتمدة على الحقائق والعمليات.
- يساعد المؤسسة على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها، وتحديد العناصر الكفوة من مروضيها الذين يكونون بحاجة إلى دعم واسناد لغرض تحسين الأداء، وتشخيص الانحرافات والأخطاء، والاشتراك باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

- يكون سبباً في الحصول على نتائج ترضي أصحاب المصالح بالمؤسسة وتخلق قيمة مستمرة للمستفيدين.
 - يسهم في التوجه نحو التعلم والتّحسين المستمر، وإحداث التغييرات المستهدفة في المؤسسة ومحاولة تلبية توقعات أصحاب المصالح.
 - يحقق التنمية المستدامة للمنظمة وتّحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.
- إضافة إلى ذلك يشير الجبوري (2012) إلى أهمية الأداء المتميز من خلال ما يلي:
- إن الأداء المتميز يساعد المؤسسة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
 - يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
 - التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة.
 - تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
 - تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
 - بناء بيئة تدعم وتحافظ على التّحسين المستمر.
 - تّحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.
- وتتبع أهمية الأداء المتميز في البيئة الجامعية من جملة الفوائد التي يحققها للجامعة، بحيث يعزز من دافعية الموظفين نحو الاجتهاد المتواصل من خلال تطوير قدراتهم وتنمية مواهبهم، لتقديم أفضل مستوى من الخدمة، وبما ينعكس على جودة الخدمة الجامعية والتي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري سواء بالجانب الأكاديمي أو الإداري، لذلك فالأداء المتميز هو مهم للجامعة ومتطلب رئيسي لضمان لتحقيق التنمية المستدامة.

4.2.2 مبادئ الأداء المتميز

يمثل التميز مرحلة متقدمة من مراحل الإجابة في الأعمال والأداء الفاعل المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، والذي يتضمن التركيز على تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وكذلك الإدارة بالحقائق والمعلومات وتطوير عمليات المؤسسة الداخلية وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر وبناء الشراكات الاستراتيجية من أجل ابتكار وبناء مؤسسات ناجحة، لأن التميز هو التفوق الكلي للمؤسسة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات والارتباط مع جمهور المتعاملين معها بعلاقات تفاعلية، لذلك أصبح التميز في الإدارة أحد الأدوات لتحقيق أهداف المؤسسات (درويش، 2016).

وينطلق الأداء المتميز للمؤسسة من خلال مجموعة من المبادئ كما يذكرها الجنابي وسلمان (2020) وذلك على النحو التالي:

- وضوح التوجهات: تركز المؤسسة على مسارها المخطط له سابقاً وأهدافها الواجبة التنفيذ.
- الخطط المتفق عليها: إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع.
- التركيز على الزبون: إذ يجب تفهم قيم العمل الآن، ومستقبلاً، وتأثيرها في توجهات والمؤسسة في الاستراتيجيات والنشاطات.
- تحسين العمليات: لتحسين المخرجات يجب تحسين الأنظمة ومجمل العمليات المؤسسة.
- مشاركة الموظفين: إن التغيير الأساسي لأية مؤسسة يتمثل في تغيير أفكار الفرد التعصبية، ومشاركتهم في الأداء.
- أنظمة التفكير: يجب على جميع الموظفين أن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات.

- عمليات التعلم المستمر: لابد من وجود عملية تحسين مستمرة، وابتكار يستند إلى عملية التعلم المستمر.
- استخدام البيانات بكفاءة: يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات.
- تفهم الانحرافات: الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء وهنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها.
- تأثير المجموعة: تزود المجموعة المؤسسة بالقيم من خلال نشاطاتهم التامين الوضوح والأمن المجتمع مزدهر.
- قيم المتعاملين أصحاب المصالح: الاستدامة تحدد بقدرات المؤسسة على الخلق والتحويل لجميع المتعاملين.

وفي السياق نفسه، فإن مبادئ الأداء المتميز تتكون من النقاط التالية شناقي (2015):

- **القيادة:** وهي العملية التي تعمل على توجيه جهود الموظفين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز، كونها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، والتشجيع، والتماسك.
- **التخطيط الاستراتيجي الجيد:** أن التخطيط الاستراتيجي المتكامل هو الذي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية من خلال (الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها).
- **التعلم التنظيمي:** وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها، والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، وبتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون ذاتياً، وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم ومهاراتهم، للمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

– **الإبداع والابتكار المستمر:** من خلال تقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.

– **التمكين:** عن طريق منح الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية، لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم.

– **تشكيل فرق العمل:** حيث يساعد الفريق بالعمل كوحدة واحدة، ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل، وبذل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

– **الجودة الشاملة:** هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر، ومن ثم التفوق من خلال تلبية حاجات المستفيدين.

5.2.2 أبعاد الأداء المتميز

أدركت الكثير من المؤسسات أنّ تحقيقها للأداء المتميز في أعمالها وخدماتها يؤهلها لأن تبقى ضمن بيئة منافسة، لذلك سعت لتبني معايير تقيس الأداء المتميز وتساعد القادة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والأهمّ من ذلك قدرتهم على استخدام المعلومات لتحسين عمليات التشغيل وتحقيق مستويات عالية للأداء، ويُعدّ بناء نظام إدارة فعال قادر على قيادة تحسين الأداء تحدياً مستمراً لهؤلاء القادة نتيجة وجود شبكة معقدة من العلاقات المتشابكة بين الإدارة والعمالة والعملاء وأصحاب المصلحة (مرهج، 2020)، وتؤدي المعرفة إلى تحسين الأداء، وإن ممارسات إدارة المعرفة تؤدي دوراً حيوياً في تحقيق الأداء المتميز وبالتالي يجب على المؤسسات التي تسعى جاهدة للحفاظ على قدرتها التنافسية أن تبذل المزيد من الجهد في إدارة مواردها المعرفية اللازمة لتعزيز مكانتها في مجال عملها (Byukusenge, 2016).

ويتمثل الأداء المتميز بأربع مجالات رئيسية، وهي: المهارات القيادية، كفاءة الأداء العملياتي، جودة الخدمات، المشاركة المجتمعية، والذي يجب أن يتميز به الموظف داخل مؤسسته وهذه المجالات هي:

1. المهارات القيادية

تُعد المهارات القيادية من الأسس والركائز التي لها أثر في العمل الإداري، وذلك من حيث التغيير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا نال مصطلح المهارات القيادية اهتمام الباحثين بشكل كبير، ونتج عنه كثيراً من الدراسات والأبحاث والنظريات التي تحاول البحث في خصائصها وأسرارها وتطبيقها على الأفراد والجماعات، وهي تعتبر وسيلة للتخطيط الاستراتيجي السليم، والتي تفيد من الظروف والأحداث داخل المؤسسة والتي تعمل على توجيه الطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة، والمهارات القيادية هي مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والتقنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشاعر، 2016).

2. كفاءة الأداء العملياتي

يُعد العنصر البشري من المحددات الرئيسة للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط ويتعلم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، وقد تختلف وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد لكفاءة الأداء وذلك نتيجة الاختلاف وجهات نظر المهتمين بقياس الأداء أو الإنتاجية أو الأهداف المراد الوصول إليها، ومن وجهة نظر الإدارة يمكن النظر في كفاء الأداء على أنه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للعمل على زيادة الإنتاج وتقليل الوقت وخفض التكلفة، حيث تُعد كفاءة الأداء مؤشراً أو معياراً يدل على مستوى تفاعل

الموظفين وإنتاجهم لدى المؤسسات والمؤسسات، كما أن رفع كفاءة أداء الموظفين هو نقطة ارتكاز مهمة في جودة الإنتاج، حيث أن رفع كفاءة المؤسسة يأتي من خلال الاستثمار بالموظفين وتزويدهم بآخر ما وصلت إليه التكنولوجيا، مما يساهم في رفع كفاءة الموظفين، مع ضرورة التركيز على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة ودعم أجور الموظفين وتدريبهم وتطويرهم مهنيًا (لشكو، 2015).

3. جودة الخدمات

تعتبر جودة الخدمات أساساً لنجاح المؤسسات بغض النظر عن حجمها، فتسعى للبحث عن الطرق المميزة لتقديم عروضها وجودة خدماتها، وتسعى جودة الخدمة إلى تلبية احتياجات الزبائن بتوقعاتهم عن الخدمة، حيث تعود جودة الخدمة بالنفع على المؤسسة بزيادة الربحية، ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم، وجودة الخدمات هي جميع السمات والسلوك الجيد الذي يتعلق بالعمل الإداري والتي تظهر نتائجه في تحقيق تتحقق الجودة من خلال التدريب والتّحسين المستمرة، والاستفادة من التغذية الراجعة والنقد البناء من المستفيدين، والذي يهدف إلى تحقيق أهداف وغايات الجامعة (الدجني، وحمد، 2021).

4. المشاركة المجتمعية

تعتبر المشاركة المجتمعية من أهم المرتكزات الأساسية لكافة التوجهات والاستراتيجيات التنموية الفعالة، فالتنمية الحقيقية والجادة لا تقوم إلا على جهود المجتمع كله وليس على جهود عدد قليل من أفراد، حيث تتيح الفرصة للمواطن لكي يباشر حقه في صنع القرار المتعلق به وبمجتمعه، والمشاركة المجتمعية هي الجهود التطوعية التي تقوم على أساس الرغبة والاستعداد الذاتي من قبل الأفراد في التعاون مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة سواء المادية أو المعنوية من خلال الحضور وحث الآخرين على المساعدة: وذلك لبناء جسور من العلاقات التي تهتم بالارتقاء والنهوض بكافة مكونات

المجتمع سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التعليمية، وبهذا فإن المشاركة المجتمعية تعد أساس أي جهد تنموي فهي بمثابة وسيلة إدارية تكسب مشاركتها المعرفة والمهارات وتُعمق الولاء والانتماء للمجتمع (الدجني، وحمد، 2021).

6.2.2 العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز

تهتم الريادة الاستراتيجية بوصول المؤسسة إلى أعلى مراتب التميز في الأداء، وذلك عبر استثمار الفرص واقتناصها قبل الآخرين، واستخدامها بشكل إبداعي، وتقديم الخدمة بجودة مرتفعة، ومما يسهم في تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المتميز (الشمري، 2015)، من خلال ما تضيفه الريادة من قيمة لخدمات الجامعة، وتسهم في تحسين النمو التنظيمي والازدهار، إضافة إلى أن الجامعة الناجحة تمارس الريادة الاستراتيجية لإيجاد خدمات مبتكرة جديدة للوصول إلى الجامعة الريادية (Johnson, 2017, et.al)،

والأداء المتميز هو الريادة والإبداع في تقديم الخدمات وتحقيق نتائج مميزة ترضي المستفيدين والمساهمين والموظفين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وبالتالي التفوق على الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة (أبو النصر، 2014).

وبالتالي فإن الثقافة بمنظورها الريادي تسهم في تعزيز الأداء المتميز، إضافة إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين، وتساعد أيضاً في حل المشكلات التي تواجه المنظمة (Lunenburg, 2011). والموظف صاحب الكفاءة العالية ذات أهمية للمؤسسة، ويسهم بشكل فعال لرفع مستوى الكفاءة التنافسية للمؤسسة، كما يؤدي الموظف الكفؤ دوراً رئيسياً في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث إن الكفاءة هي شرط للتنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز، لذا فإن المؤسسات الناجحة بحاجة مستمرة إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات للعاملين لديها (Odero & Makori, 2016).

وتتبنى الريادة الاستراتيجية البحث عن الفرص المناسبة للتميز، من خلال الاستفادة من الطلبة والموهوبين وقدراتهم الريادية بقصد المنافسة والتكيف مع البيئة واستراتيجية الريادة التي توضع من قبل فرد قوي التفكير، التي تؤدي إلى تحقيق التمايز للمؤسسة التعليمية من خلال تطوير قدرات ومهارات الطلبة ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية (يشار، وسالم، 2021).

والريادة الاستراتيجية هي الوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير والثقافة والقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية للوصول إلى التميز بطرق يصعب على المنافسين تقليدها (الغامدي، 2021).

المبحث الثالث: الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

1.3.2 نشأة الجامعات الخاصة

تُعد الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية هي جامعات حديثة نسبياً مقارنة بالجامعات الأخرى، حيث تأسست أول جامعة خاصة وهي جامعة فلسطين عام 2005 (موقع جامعة فلسطين، 2022)، ثم تلاها جامعة غزة، وأخيراً جامعة الإسراء.

وتقدم الجامعات الخاصة خدماتها لكافة المراحل الأكاديمية، بدءاً من الدبلوم ومروراً بالبكالوريوس ووصولاً إلى الماجستير.

إضافة إلى ذلك فهي تضم عدد كبير من الطلبة موزعين على أفرعها المختلفة، كما تتضمن هيئة أكاديمية وإدارية على قدر عالٍ من الكفاءة.

وتستعرض الباحثة نبذة عن الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ورؤيتها ورسالتها، وأهدافها، من خلال المواقع الرسمية لتلك الجامعات.

2.3.2 جامعة فلسطين

تسعى جامعة فلسطين إلى تحقيق ما يلي (موقع جامعة فلسطين، 2022):

- الارتقاء بمسيرة البحث وتوظيفه توظيفاً سليماً.
- تزويد المجتمع بخريجين مميزين للسوق المحلي ومناسبين للدراسات العليا.
- تشجيع الإبداع وانتماء الموظف والطالب والخريج للجامعة.
- تطوير العلاقات مع المؤسسات العربية والاجنبية ومؤسسات البحث العلمي.
- زيادة طلاب الجامعة الي عشرة الاف طالب.

3.3.2 جامعة غزة

تسعى جامعة غزة لتحقيق ما يلي (موقع جامعة غزة، 2022):

- الارتقاء بمستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي المميز.
- إتاحة فرص التعليم العالي والتخصصي وتزويد المجتمع بالمتخصصين في مختلف التخصصات والعلوم المختلفة.
- إعداد الطالب للعمل المهني والمهني وفق احتياجات سوق العمل.
- 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.
- العناية بالتعليم المستمر والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع وحل مشاكله القائمة وتلافي المتوقع منها.

4.3.2 جامعة الإسراء

تسعى جامعة الإسراء لتحقيق ما يلي (موقع جامعة الإسراء، 2022):

- تطوير البرامج الأكاديمية بشكلٍ مستمرٍ بما يُراعي معايير الجودة العالمية.
- تنمية البحث العلمي عالي الجودة؛ للمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع.
- تدعيم الشراكة الأكاديمية مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال الانضمام لاتحادات الجامعات العربية والعالمية.
- تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة؛ لتنمية المجتمع.
- إعداد خريجين متميزين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل.

5.3.2 الريادة الاستراتيجية في الجامعات

من أهم أشكال التعليم الريادي الجامعي ما يلي (السر، 2017):

- في دور التعليم الريادي: يمكن للجامعات تقديم التعليم الريادي من خلال تعليم الطلبة المعارف والمهارات اللازمة من أجل الشروع في مشروع جديد.
- في الدور التجاري: يمكن للجامعات أن توفر للطلبة دعماً مستهدفاً ومحدداً لبدء شركاتهم الخاصة من خلال تقوية مفهوم التنمية وريادة الأعمال لديهم، حيث يمكن ذلك من خلال توفير الوعي، والتحفيز، واحتضان الأفكار المبدعة، لتحويلها إلى مشروعات ريادية، من خلال حاضنات الأعمال الجامعية.

ومن هنا فإن على الجامعة دوراً هاماً في دعمها للتعليم الريادي من خلال ما يلي (السيد، وإبراهيم، 2014):

- إنشاء أقسام ريادة الأعمال في الكليات، وإنشاء وحدات للإبداع والابتكار لنشر ثقافة التعليم الريادي.
- دمج مقررات ريادة الأعمال في المناهج الدراسية، عبر تعميمها في جميع الكليات، ومنها ريادة الأعمال، إدارة المشروعات، أساليب الإبداع، إيجاد المشروعات الجديدة، إدارة العمليات، واحتواء المقررات على نماذج لرواد أعمال ناجحين في مجال تخصص الطلبة.
- تقديم مقرر ريادة الأعمال لجميع طلاب الجامعات.
- التركيز على التعليم التفاعلي، حل المشكلات، دراسة الحالة، إعداد مشروع بحث، التعلم في الموقع، لعب الأدوار، الزيارات، والاستعانة برواد أعمال ناجحين في مجالات مختلفة في تدريس مقررات ريادة الأعمال.
- تبني مفهوم الجامعة الريادية.

6.3.2 الأداء المتميز في البيئة الجامعية

يُعد رأس المال البشري الذي يدعم تميز أداء المؤسسة والوصول إلى نتائج غير مسبقة، هو رأس المال البشري المتميز الذي يضم الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب المتميزة، والذين يملكون القدرة على التفكير الإبداعي، وبالتالي يؤثر على الأنشطة الحيوية للمؤسسة، ويعمل على جذب العملاء وخلق القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة بما يقود في النهاية إلى تفرد المؤسسة وتميزها عن منافسيها (عبد الصمد، 2020).

وتعتبر الجامعات من أهم القطاعات الرئيسية في الدول المتقدمة، فهي تهتم بالتربية وتعمل على تأسيس الطلبة الذين يُعدون من أهم المتطلبات اللازمة في تحقيق التنمية المستدامة، ومع اشتداد المنافسة بين الجامعات الأكاديمية للوصول للميزة التنافسية، أصبح من الضروري أن تهتم الإدارات بالكادر الأكاديمي والإداري والارتقاء بهما وتطويرهما، وذلك من خلال الاهتمام بصقل مهاراتهم والاستفادة القصوى منها لأنها المصدر الرئيس لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة (الدجني، وحمد، 2021).

لذلك فالجامعات هي مؤسسات خدمية تتصف ببعض الخصائص التي تختلف عن المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى، وعليها مسؤولية رفد المجتمع بالمتخصصين الذين لديهم القدرات العلمية والتي يتمثل أدائها في الجامعة بأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الفكري، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل هذه المؤسسات وبتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية، وتُعد الجامعة واحدة من أهم المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية، ومن خلال الأنشطة والمهام العلمية التي تتمثل بإنجاز البحث العلمي وتقديم المشورة العلمية (عبد الله، 2017).

وتتوقف قدرة الجامعات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على مستوى مهارات وكفاءة الموظفين بها سواء بالجانب الأكاديمي، أو الإداري، والذي يركز بشكل أساسي على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي (Krishnan & Mary, 2012).

ولتحقيق التميز في الأداء بالبيئة الجامعية لابد أن يقدم موظف الجامعة أداء أعلى من أداء الآخرين، ومن خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل المؤسسة (الحكيم، وآخرون، 2009)، كما وتمثل مؤسسات التعليم العالي أهم المرتكزات الرئيسية لزيادة التنمية الشاملة وهذا يتطلب تعزيز ثقافة الجودة والتميزين الموظفين والتي من أهمها ثقافة التواصل المعرفي والثواب والعقاب والصدق مع الذات والجدارة والاهلية والعمل المنتج والإبداع والابتكار والخبرة والكفاءة وتقويم الذات وذلك لدورها في إعداد الاطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع للوصول إلى جودة النوعية والتميز في الأداء لإحداث تغيير شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي (الهادي، 2013).

4.2 الدراسات السابقة

تمهيد

تستعرض الباحثة الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية، كذلك الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المتميز، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز، حيث تميزت الدراسات السابقة بحدائتها وقربها من مجتمع الدراسة الحالي والمتمثل بالجامعات، كما أنها طبقت في بيئات مختلفة.

1.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية

– دراسة (الدحودح، 2021): دور ريادة الأعمال في الحد من بطالة الخريجين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. في ظل جائحة كورونا.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على ريادة الأعمال وسبل التي تنتهجها في سبيل الحد من البطالة في ظل جائحة كورونا وذلك بالتطبيق على الخريجين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (369) خريج.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود دور لريادة الأعمال في الحد من بطالة الخريجين، إضافة لغياب الفروق الجوهرية لدور ريادة الأعمال في الحد من بطالة الخريجين تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الكلية)، بينما توجد فروق لدور ريادة الأعمال في الحد من بطالة الخريجين تعزى للمتغيرات (العمر، الجامعة).

– دراسة (مصطفى، 2021): ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على واقع ريادة الأعمال وتطويرها لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (313) طالب.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن المهارات الريادية متوفرة بدرجة كبيرة لدى طلبة الجامعة، وأن أكثر المهارات توافراً هي مهارات (الريادة الشخصية) والمهارات (التقنية)، بينما أقل المهارات توافراً هي (مهارات إدارة الأعمال).

– دراسة (شابط، 2020): دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز

ريادة الأعمال في قطاع غزة.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز ريادة الأعمال في قطاع غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (110) من موظفي الوزارات الحكومية ذات العلاقة بريادة الأعمال (العمل، والاقتصاد، والمالية).

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: توافر دور المؤسسات الحكومية العاملة بقطاع غزة في تعزيز ريادة الأعمال بدرجة متوسطة وبنسبة (53%)، كما أظهرت النتائج وجود المعوقات التي تواجهها المشاريع الريادية في قطاع غزة تحول دون نجاحها وتطورها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتعزيز ريادة الأعمال، ووجود أثر لكل من (الدعم المعنوي، الدعم المالي) في تعزيز ريادة الأعمال، وعدم وجود أثر لرأس المال الفكري الحكومي في تعزيز ريادة الأعمال.

– دراسة (السمان، والجبوري، 2020): بناء المنظمات الذكية من خلال

استراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات

جامعة الموصل.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الاثر لاستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية، وذلك بالتطبيق على جامعة الموصل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (298) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل. ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الريادة وبناء الجامعة الذكية، إضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في بناء الجامعة الذكية بالجامعة

– دراسة (اغريب، 2019): أثر استراتيجيات الجامعات الفلسطينية في الحد من بطالة الخريجين في ظل تعزيز التعليم للريادة دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تطوير وتبني استراتيجية للتعليم للريادة في الجامعات الفلسطينية، بحيث تصبح الريادة ثقافة عملية في المجتمع وازدهاره، وخفض معدلات البطالة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (291) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأزهر).

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: تعزيز التعليم للريادة ضمن استراتيجيات الجامعات يسعى في الحد من بطالة الخريجين، حيث أن تعزيز التعليم للريادة يعتبر وسيطاً جزئياً بين محاور استراتيجيات الجامعات الفلسطينية والحد من بطالة الخريجين، كما يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن استراتيجيات الجامعات بصورتها الحالية غير فعالة بما فيه الكفاية للمساعدة في حل مشكلة بطالة خريجي الجامعات، وقد بلغ الوزن النسبي لمحاور استراتيجيات الجامعات (72.83%).

– دراسة (Okoro, 2018): استراتيجيات مقترحة لتحفيز مهارات الحياة وتعليم

ريادة الأعمال في الجامعات النيجرية.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على استراتيجيات مقترحة لتحفيز مهارات الحياة وتعليم ريادة الأعمال، وذلك بالتطبيق على الجامعات في نيجيريا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بالجامعات النيجيرية.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: تدني مستوى كفاءة الهيئة الأكاديمية بالجامعات النيجيرية، إضافة لعدم ملاءمة المرافق بالجامعات النيجيرية لتعليم المهارات الحياتية، كما أظهرت النتائج عدم وجود وثيقة توضح بالشكل المطلوب المعايير القياسية للجنة الوطنية للجامعات النيجيرية، إضافة إلى المناهج القديمة لا تساهم في تعليم المهارات الحياتية ومهارات ريادة الأعمال.

– دراسة (Karabulut & Dogan, 2018): الكفايات العامة ومستويات ريادة الأعمال

للطلاب الجامعيين في كليات العلوم الرياضية.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على تحديد الكفايات العامة ومستويات ريادة الأعمال للطلاب الجامعيين في كليات العلوم الرياضية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (1230) طالب.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: لا توجد فروق جوهرية بين المتغيرات الديموغرافية والمستوى العام للكفايات وريادة الأعمال، إضافة إلى ذلك توجد علاقة بين المستوى العام لكفايات الطلبة ومستويات ريادة الأعمال.

– دراسة (Aliko & Akpochafo, 2018): التأثير المدرك لتعليم ريادة الأعمال على

التطور الوظيفي بين الطلبة الجامعيين في جامعات الجنوب في نيجيريا.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على التأثير المدرك لتعليم ريادة الأعمال على التطوير الوظيفي بين الطلبة الجامعيين في الجامعات النيجرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (150) طالباً.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: يسهم تعليم ريادة الأعمال في توفير التدريب اللازم لتمكين الطلبة من التفوق والابداع، وبرامج تعليم ريادة الأعمال تؤثر على مستوى الابداع والابتكار من وجهة نظر الطلبة.

– دراسة (Pruett & Sesen, 2017): تصورات طلاب الكلية حول ريادة الأعمال في ستة

بلدان.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول دافع الأعمال وطموحات الطلبة من أجل استكشاف الآثار المترتبة على ريادة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والصين والهند وتركيا وبلجيكا واسبانيا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (3037) طالباً وعضو هيئة تدريس.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود فروق بين متوسطات آراء أعضاء هيئة التدريس والطلبة المتعلقة بالحوافز والقدرات في مجال ريادة الأعمال، والبيئات الجامعية، وتطلعات الطلبة، إضافة إلى أن الطلبة يعتقدون أنهم رواد أعمال أكثر من أعضاء هيئة التدريس.

– دراسة (Renato & Naguib, 2016): ريادة الأعمال الاستراتيجية والمرونة

الديناميكية نحو إطار متكامل.

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لاستخدام المرونة الديناميكية كقدرة مفيدة لمعالجة موضوع ريادة الأعمال الاستراتيجية وذلك من خلال الكشف عن نموذج الاستجابة لوقت التعديل، والمراجع المختلفة

لكل الإدارة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية وذلك بهدف بناء إطار متكامل لريادة الأعمال الاستراتيجية الديناميكية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بمراجعة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية والأدب الإداري بهذا المجال.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن المشاريع الريادية تتطلب أن تستجيب لفرص السوق ليس فقط من حيث تعقيد التنوع ولكن أيضاً في إطار الفرصة، وبالتالي يتم دفع المشاريع الريادية لتطوير المرونة الاستراتيجية باستخدام قدرات التكيف الديناميكي لتجنب مخاطر الاعتماد بشكل أساسي على المرونة أو المخزون الثابت، والنتيجة الطبيعية هي أن المرونة الديناميكية هي سمة أساسية لريادة الأعمال الاستراتيجية.

2.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المتميز

– دراسة (حمد، والدجني، 2021): الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز

لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى الموظفين في الجامعات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (232) موظف.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: إن الأداء المتميز بالجامعات الفلسطينية (الإسلامية، والأقصى) حقق درجة كبيرة بلغت (83.6%)، إضافة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى الموظفين بالمجال الإداري بهذه الجامعات.

– دراسة (إسماعيل، وعلي، 2021): واقع إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (75) موظف.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من إدارة الجودة الشاملة ووصول الجامعة للأداء المتميز، إضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي في الأداء المتميز للجامعة ويحسن أداء الموظفين.

– دراسة (محمد، ومحمد، 2021): تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة تكريت، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من (84) من القيادات الإدارية والتدريسيين في كليتي العلوم والزراعة في جامعة تكريت.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود اهتمام بالأداء المتميز في كليتي العلوم والزراعة في جامعة تكريت العراقية، استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ومن أجل تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، وتسعى الكليات بصورة مستمرة لاكتساب المعرفة من المصادر المختلفة.

– دراسة (الجنابي، وسلمان، 2020): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق

الأداء المتميز.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز في مديرية التأهيل والتدريب بوزارة الداخلية العراقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (95) موظف.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن الإدارة العليا تلتزم بشكل كبير في تطبيق الأنظمة واللوائح، كما وتعتقد الإدارة العليا بأن الرقابة هي وسيلة من الوسائل الإدارية لتصحيح الأخطاء والتقليل من الانحرافات، وبالتالي وجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من الثقافة التنظيمية والأداء المتميز.

– دراسة (سويطي، 2020): الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في

تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (104) موظف.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن مستوى الأداء المتميز بوزارة الصحة كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (70.6%)، إضافة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من رأس المال البشري والوصول إلى الأداء المتميز.

– دراسة (مرهج، 2020): تنشيط رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء

المتميز لجامعة تشرين.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على تنشيط رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (254) أكاديمي.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: حقق الأكاديميين بجامعة تشرين مستوى مرتفع من الأداء المتميز، إضافة إلى أن العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميز كانت قوية وإيجابية، حيث يسهم رأس المال البشري في الوصول إلى الأداء المتميز بالجامعة.

– دراسة (المولى، 2019): أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز

التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (135) موظف في خمس كليات أهلية عراقية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، إضافة لعدم وجود فروق حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

– دراسة (الخشاب، 2020): الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء ثقافة الجودة الشاملة.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء ثقافة الجودة الشاملة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (400) أكاديمي.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود علاقة متوسطة بين الأداء المتميز وثقافة الجودة الشاملة بالجامعة، إضافة لعدم وجود فروق للأكاديميين بالجامعة حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق تبعاً لمتغير (الفئة العمرية).

– دراسة (Nenadal, et.al, 2018): التميز المؤسسي: المناهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على الأداء المتميز للمنظمات التشيكية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (321) منظمة تشيكية.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن مستوى المعرفة للموظفين بالمنظمات التشيكية والمرتبطة بالأداء المتميز هو بدرجة منخفضة، إضافة إلى تدني مستوى التبادل المعرفي وجود ضعف في مستوى تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية في هذه المنظمات.

– دراسة (عبد الله، 2017): تحقيق الأداء المتميز من خلال أدوات ثقافة المعلومات والاتصالات في كليات جامعة تكريت.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على تحقيق مستوى الأداء المتميز من خلال أدوات تقانة المعلومات والاتصالات في كليات جامعة تكريت، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (50) أكاديمي.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: يوجد اهتمام كبير من قبل الأكاديميين في جامعة بغداد نحو الوصول إلى الأداء المتميز، إضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين تقانة الاتصالات والوصول إلى الأداء المتميز بالجامعة.

– دراسة (Shibru, et al 2017): استكشاف العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي لجامعة وليتا سودو.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على استكشاف العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي لجامعة وليتا سودو، والعوامل الرئيسة التي من الممكن أن تؤثر عليها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (8) رؤساء الأقسام بالجامعة.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: توجد (5) عوامل توضيحية وتفسيرية للأداء المؤسسي المتميز بحيث تتمثل بالتالي: الخبرة القيادية، والفئة الأكاديمية، وإنشاء التعليم المهني للمجتمع، وضمان فعالية الإدارة المالية، والمساءلة ووضع السياسات والإجراءات في مكانها السليم، إضافة إلى أن العوامل الأخرى لها علاقة بصورة إيجابية مع تميز الأداء لجامعة وليتا سودو.

– دراسة (Born, et.al 2017): العلاقة بين الصفات الشخصية والإثراء الوظيفي والفاعلية التنظيمية والتنبؤ بالتميز المؤسسي.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء باستكشاف طبيعة كلاً من (الصفات الشخصية، والفاعلية التنظيمية، والإثراء الوظيفي) وقدرتها على التنبؤ بالتميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (279) موظف بالقوة المدنية والعسكرية الجوية بأمريكا.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن الصفات الشخصية والإثراء الوظيفي لهما علاقة مباشرة بالتنبؤ بالنتائج المميزة على صعيد المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن البحث يضيف دعماً لقياس شخصية القادة وإثراء الوظائف بالاقتران مع تقييم القيادة التحويلية وانعكاسها على الأداء.

حيث تم استخدام المسح الشامل في جمع البيانات للعيينة المكونة من حوالي (279) ألف من أفراد القوات الجوية العسكرية والمدنية أثناء الخدمة الفعلية في أميركا، حيث شملت المقاييس التالية: الصفات للشخصية والإثراء الوظيفي وخمس نتائج تنظيمية، وأظهرت الدراسة بعض من النتائج أهمها تثبت أن الصفات الشخصية والإثراء الوظيفي يعتبران إضافة للتنبؤ بالنتائج التنظيمية المرغوبة التي تتجاوز القيادة، كما أظهرت النتائج أن البحث يضيف دعماً لقياس شخصية القادة وإثراء الوظائف بالاقتران مع تقييم القيادة التحويلية.

3.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز

– دراسة (صرصور، 2019): الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وأثرها على

جودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (133) أكاديمي.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن للريادة الاستراتيجية الأثر الكبير والواضح على المستوى المتميز لجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، في نفس السياق فقد برزت القيادة الريادية بالمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وذلك بدرجة كبيرة.

– دراسة (أبو جوفل، 2018): درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الأداء الجامعي المتميز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (102) أكاديمياً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (الأقصى، الإسلامية، والأزهر).

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لأبعاد الريادة الاستراتيجية متوسطة وبوزن نسبي بلغ (63.09%)، ووجود علاقة قوية بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسط تقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز.

– دراسة (عطوف، 2016): استراتيجيات الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية الرياضية.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبانة، وجمعت البيانات من (31) رئيس قسم.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: أن استراتيجية الريادة تسعى إلى الارتقاء وتحقيق الامتيازات من خلال توضيح رؤية الكلية ورسالتها، إضافة لمساهمتها في تبني الأفكار المبدعة والقيام بالتحسينات بصورتها المستمرة والبحث والتطوير باستخدام طرق جديدة تساعد في الوصول إلى الأداء المتميز.

– دراسة (الشمرى، 2015): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي

المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة.

تمثل هدف الدراسة الرئيس بتسليط الضوء على دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، وذلك من خلال دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين بالمصارف العراقية الخاصة.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة: وجود علاقة قوية وإيجابية بين كلاً من الريادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المصرفي المتميز، إضافة إلى وجود أثر للريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز بالعراق.

4.4.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة أوجه الاتفاق والاختلاف كما يلي:

1. **من حيث الموضوع:** الدراسات السابقة التي تناولت (المتغير المستقل) اتفقت على هدف مشترك وهو التعرف على (الريادة الاستراتيجية)، في حين أن الدراسات السابقة التي تناولت (المتغير التابع) على هدف مشترك وهو التعرف على (الأداء المتميز).
2. **من حيث عينة الدراسة:** اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت (الريادة الاستراتيجية)، والدراسات السابقة التي تناولت (الأداء المتميز) في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على الموظفين أو أصحاب المناصب الإشرافية، أو على شركاء المنظمة.
3. **من حيث أداة الدراسة:** استخدمت (الاستبانة) في معظم الدراسات السابقة التي تناولت (الريادة الاستراتيجية)، إضافة إلى أن (الاستبانة) استخدمت في معظم الدراسات السابقة التي تناولت (الأداء المتميز).
4. **من حيث منهج الدراسة:** تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات السابقة التي تناولت (الريادة الاستراتيجية)، و(الأداء المتميز).
5. **من حيث بيئة التطبيق:** كان هناك اختلاف واضح في بيئة التطبيق للدراسات السابقة التي تناولت (الريادة الاستراتيجية)، و(الأداء المتميز) حيث طُبقت في البيئة المحلية الفلسطينية، والبيئة العربية، والبيئة الأجنبية.

5.4.2 الفجوة البحثية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف للدراسات السابقة بالريادة الاستراتيجية والأداء المتميز للجامعات، تشير الباحثة إلى أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية اتفقت في عدة نقاط، كما اختلفت في نقاط أخرى كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (1.2): الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً/ الفجوة المكانية	طبقت الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز للجامعات بالبيئة المحلية، على المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.	لم تطبق أي من الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز على الجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ).	طبقت الدراسة الحالية على الجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ).
ثانياً/ مجتمع الدراسة	ركزت غالبية الدراسات السابقة على الموظفين العاملين في المنظمات، وعلى الإدارة العليا، إضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة، أو الطلبة والمستفيدين، أو أصحاب المصلحة.	لم تقم أي من الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز بجمع البيانات من جميع الموظفين بالجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ) بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	عملت الدراسة على جمع البيانات من جميع الموظفين بالجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ) بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

وفي ضوء ذلك، يتضح بأن دراستنا تسهم في معالجة فجوة علمية متعددة الجوانب، وذلك بتناولها لموضوع دور الريادة الاستراتيجية في الأداء المتميز للجامعات وبالاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي وفي ضوء استخدام الباحثة للاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمول عينتها لموظفي الجامعات الخاصة، وذلك في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

6.4.2 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الباحثة استفادت كثيراً من مجمل الدراسات السابقة، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة البحثية، ومعالجتها بصورة شمولية، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1. الاستفادة من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان والموسم (دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية).
2. بناء نموذج الدراسة وتحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز.
3. الوصول للمنهج الذي يناسب الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد أبعادها وصياغة فقراتها.
5. مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة والتعقيب عليها في أوجه الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

تتناول الباحثة في هذا الفصل استعراض المنهج المستخدم وتبرير استخدامه في هذه الدراسة، إضافة إلى التطرق إلى المصادر التي اعتمدتها في جمع البيانات، ومن ثم التأكد من صدق الاستبانة إضافة إلى التأكد من ثباتها، وفي نفس السياق الإشارة إلى أبرز الأساليب التي تم استخدامها في عملية تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس في هذه الدراسة، ويرجع ذلك إلى ملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، بحيث يصف هذا المنهج الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز ويحلل العلاقة بينهما، وذلك من خلال دراسة ميدانية على موظفي وموظفات الجامعات الخاصة.

2.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع للبيانات:

- 1- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على جملة من المصادر الثانوية تمثلت بالكتب والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بالريادة الاستراتيجية والأداء المتميز، وكذلك الدراسات والأبحاث التي تناولت الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز.

2- المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من الجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسراء).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية (فلسطين، غزة، الإسراء) والبالغ عددهم (533) موظف (الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم العالي، 2021)، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (224) موظف، وذلك من خلال الرابط التالي:

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد (169) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (75.44%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

4.3 المحك المعتمد في الدراسة

اعتمدت الباحثة على مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة موافقة موظفي الجامعات الخاصة على فقرات كلاً من الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز، وبالتالي فإن حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي بحاجة لمحك يعتمد عليه فيه تحديد درجة الموافقة، كالتالي.

جدول (1.3): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

المصدر: (عبد الفتاح، 2008)

حيث اعتمدت الباحثة على ترتيب (المتوسط الحسابي) على مستوى فقرات كلاً من الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز في تفسير نتائج الدراسة، وقد حددت الباحثة مدى موافقة موظفي الجامعات الخاصة وفقاً للمحك المعتمد في الدراسة.

5.3 صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة باختبار صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أولاً: صدق آراء المحكمين

عرضت الباحثة (الاستبانة بنسختها الأولية) على الأكاديميين المتخصصين وذلك لمراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتوزيع، حيث استجابت الباحثة لآراء ومقترحات المحكمين وقامت بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ذلك، حيث خرجت (الاستبانة بنسختها النهائية) كما وردت في (الملحق 2).

ثانياً: صدق المقياس

- الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة باحتساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب (معامل الارتباط) بين كل فقرة من فقرات (الريادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لكل بُعد، وبين كل فقرة من فقرات (الأداء المتميز) والدرجة الكلية للمحور.

جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز

الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	(.Sig)	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	(.Sig)
المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية					
البعد الأول: التفكير الريادي					
1	0.767**	0.000	6	0.842**	0.000
2	0.775**	0.000	7	0.802**	0.000
3	0.739**	0.000	8	0.794**	0.000
4	0.773**	0.000	9	0.746**	0.000
5	0.747**	0.000	10	0.790**	0.000
البعد الثاني: القيادة الريادية					
1	0.750**	0.000	6	0.755**	0.000
2	0.735**	0.000	7	0.783**	0.000
3	0.787**	0.000	8	0.769**	0.000
4	0.748**	0.000	9	0.812**	0.000
5	0.775**	0.000	10	0.796**	0.000
البعد الثالث: الثقافة الريادية					
1	0.745**	0.000	6	0.763**	0.000
2	0.806**	0.000	7	0.799**	0.000
3	0.716**	0.000	8	0.735**	0.000
4	0.743**	0.000	9	0.729**	0.000
5	0.763**	0.000	10	0.772**	0.000

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	(.Sig)	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	(.Sig)
المتغير التابع: الأداء المتميز					
1	0.827**	0.000	11	0.800**	0.000
2	0.841**	0.000	12	0.837**	0.000
3	0.799**	0.000	13	0.844**	0.000
4	0.860**	0.000	14	0.851**	0.000
5	0.827**	0.000	15	0.790**	0.000
6	0.807**	0.000	16	0.765**	0.000
7	0.863**	0.000	17	0.718**	0.000
8	0.840**	0.000	18	0.795**	0.000
9	0.828**	0.000	19	0.768**	0.000
10	0.808**	0.000	20	0.736**	0.000

** دالة احصائياً عند (0.01)

يتضح بأن فقرات الريادة الاستراتيجية بأبعادها متسقة مع الدرجة الكلية لكل بُعد، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05)، كذلك فإن فقرات الأداء المتميز متسقة مع الدرجة الكلية للمحور، حيث إن معاملات الارتباط المبينة هي دالة إحصائياً.

– الصدق البنائي

يُعد اختبار (الصدق البنائي) من المقاييس الرئيسية في قياس صدق الاستبانة، حيث يبين مدى ارتباط كل بُعد لمحور الريادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور

جدول (3.3): نتائج الصدق البنائي لمحور الريادة الاستراتيجية

الأبعاد	معامل بيرسون	(Sig.)
التفكير الريادي	0.880**	0.000
القيادة الريادية	0.857**	0.000
الثقافة الريادية	0.903**	0.000

** دالة احصائياً عند (0.01)

وبالتالي يتضح بأن معامل الارتباط لكلاً من التفكير الريادي، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية دالة احصائياً حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.050)، وبالتالي فإن هذه الأبعاد تُعد صادقة لقياس الريادة الاستراتيجية.

6.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بقياس معامل الثبات لمحور الريادة الاستراتيجية والذي يتضمن (التفكير الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور الأداء المتميز، وذلك من خلال أشهر الاختبارات لقياس الثبات والمتمثل بمعامل (ألفا كرونباخ)، كالتالي.

جدول (4.3): نتائج ثبات الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.903	10	التفكير الريادي
0.907	10	القيادة الريادية
0.900	10	الثقافة الريادية
0.909	30	محور الريادة الاستراتيجية
0.944	20	محور الأداء المتميز

يتضح بأن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) هي قيمة كبيرة لمحور الريادة الاستراتيجية حيث بلغت (0.909)، كما بلغت للتفكير الريادي (0.903)، وللقيادة الريادية (0.907)، وللثقافة الريادية (0.900)، وفي السياق نفسه يتضح بأن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) هي قيمة كبيرة لمحور الأداء المتميز حيث بلغت (0.944)، وعليه يمكننا القول بأن ثبات الاستبانة مرتفع ودال إحصائياً، وبالتالي يمكننا الاعتماد على النتائج.

7.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قامت الباحثة باستخدام اختبار (K-S Test) وذلك للتعرف على طبيعة توزيع البيانات، ومعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، حيث أن (الاختبارات المعلمية) تشترط أن يكون توزيع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

جدول (5.3): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	Sig.
1	محور الريادة الاستراتيجية	30	1.115	0.327
2	محور الأداء المتميز	20	1.009	0.260

ويتضح مما سبق بأن محوري الأداء المتميز والريادة الاستراتيجية تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام (الاختبارات المعلمية).

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الإستمبانه من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS for the Social Sciences)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد استخدمه الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 6- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لفئتين.
- 7- اختبار (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ثلاث فئات فأكثر.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

تتناول الباحثة في هذا الفصل استعراض نتائج الدراسة الميدانية والتي طبقت على موظفي وموظفات الجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ)، وذلك من خلال التطرق إلى طبيعة خصائص الموظفين، إضافة إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بمعرفة مستوى الريادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المتميز في هذه الجامعات، واختبار الفرضيات المتعلقة ببيان أثر الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة في تعزيز أدائها المتميز.

1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي تستعرض الباحثة التوزيعات التكرارية لموظفي وموظفات الجامعات الخاصة من حيث: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجامعة.

جدول (1.4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	109	64.5
أنثى	60	35.5
المجموع	169	100.0
الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	3.0
30 إلى أقل من 40 سنة	85	50.3

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
40 إلى أقل من 50 سنة	31	18.3
50 سنة فأكثر	48	28.4
المجموع	169	100.0
سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
سنة إلى أقل من 5 سنوات	33	19.5
5 إلى أقل من 10 سنوات	80	47.3
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	41	24.3
من 15 سنة فأكثر	15	8.9
المجموع	169	100.0
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	61	36.1
ماجستير	51	30.2
دكتوراه	57	33.7
المجموع	169	100.0
الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
فلسطين	95	56.2
الإسراء	40	23.7
غزة	34	20.1
المجموع	169	100.0

تلاحظ الباحثة بأنه على الرغم من أن غالبية موظفي الجامعات الخاصة هم من فئة (الموظفين)، إلا أن الموظفات بهذه الجامعات حققن نسبة جيدة (35.5%)، وهي نسبة تتوافق مع نسبة المرأة في القوة العاملة الفلسطينية وذلك حسب بيانات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني)، في السياق نفسه فإن معظم موظفي الجامعة هم من الفئة العمرية (30-40) سنة، ويعكس ذلك اهتمام الجامعات بالطاقات الشبابية وتوظيفها بالمسيرة الأكاديمية، إضافة إلى أن سنوات الخدمة لموظفي هذه الجامعات تتركز بمعظمها في الفئة (5-10) سنوات، ويرجع ذلك إلى حداثة الجامعات الخاصة من حيث التأسيس مقارنة بالجامعات الأخرى، أما بخصوص المؤهل العلمي لموظفي الجامعات فإننا نلاحظ أن غالبيتهم هم من حملة شهادات الدراسات العليا سواء الماجستير أو الدكتوراه، وهي نتيجة طبيعية لأن الجامعة هي الحاضنة الأكبر للتخصصات الأكاديمية والمهنية

والتي تتطلب من كوادرها مستويات تعليم عالية، إضافة إلى أن ما يزيد عن نصف موظفي الجامعات هم من موظفي جامعة (فلسطين)، ويرجع ذلك إلى أنها الجامعة الخاصة الأقدم، إضافة إلى أنها الجامعة الخاصة الأكبر من حيث عدد الموظفين والطلبة حسب ما يشير الكتاب الإحصائي الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2021م.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

الإجابة عن السؤال (الأول): ما مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، عملت الدراسة على استخدام كلاً من (المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة)، وذلك لمعرفة واقع الريادة الاستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:

تحليل وتفسير نتائج فقرات (البعد الأول التفكير الريادي)

جدول (2.4): تحليل فقرات (البعد الأول التفكير الريادي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تتعرف الجامعة على الفرص الريادية قبل غيرها من الجامعات.	3.99	79.8	0.813	كبيرة	1
2.	تقوم الجامعة بالمسح الدوري لمعلومات سوق العمل والمستفيدين.	3.86	77.2	0.868	كبيرة	2
3.	تحرص الجامعة على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين.	3.8	76	0.833	كبيرة	4
4.	تتبنى الجامعة الإبداع كضرورة حتمية لمستقبل الأعمال الناجحة.	3.75	75	0.817	كبيرة	7
5.	تشجع الجامعة الأفكار الجديدة التي يقدمها الطلبة.	3.73	74.6	0.878	كبيرة	8
6.	تشجع الجامعة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.	3.67	73.4	0.903	كبيرة	10
7.	تحرص الجامعة على استحداث برامج تعليمية تتوافق مع احتياجات سوق العمل.	3.69	73.8	0.859	كبيرة	9
8.	تعتمد الجامعة في إدارة برامجها التعليمية على نظم معلومات حديثة.	3.81	76.2	0.842	كبيرة	3
9.	تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.78	75.6	0.878	كبيرة	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	تحرص الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة بصورة سريعة.	3.76	75.2	0.74	كبيرة	6
	جميع فقرات البعد معاً	3.78	75.6	0.617	كبيرة	

يتضح للباحثة بأن (البعد الأول التفكير الريادي) حصل على (3.78) وبوزن نسبي بلغ (75.6%)، وتلاحظ الباحثة بأن التفكير الريادي حقق درجة كبيرة بالجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسراء) وبالتالي تشير النتائج إلى اهتمام الجامعات بالتفكير الريادي.

وترى الباحثة بأن هذا الاهتمام يظهر من خلال تلمس الجامعات للفرص الريادية في محيطها، والبحث عن التخصصات الأكاديمية الفريدة، من خلال موائمة التخصص الجامعي مع سوق العمل والارتكاز إلى علاقات متينة مع المؤسسات ذات العلاقة إضافة إلى بناء الشراكات مع المؤسسات المجتمعية على اختلاف أنشطتها، إضافة إلى ذلك فإنه التفكير الريادي يرجع إلى حرص الجامعات على مواجهة التحديات وتحويل التهديدات إلى فرص يمكن استثمارها في سبيل نجاح الجامعة ونموها

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدحود، 2021) ودراسة (مصطفى، 2021)، ودراسة (أغريب، 2019)، ودراسة (صرصور، 2019)، ودراسة (Alik & Akpochafo, 2018) والتي أشارت إلى درجة كبيرة من التفكير الريادي.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شابط، 2020) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من التفكير الريادي للمؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

تحليل وتفسير نتائج فقرات (البعد الثاني: القيادة الريادية)

جدول (3.4): تحليل فقرات (البعد الثاني: القيادة الريادية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تضع الجامعة استراتيجياتها المستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرصة والميزة.	3.69	73.8	0.831	كبيرة	8
2.	تعمل الجامعة على التقليل من معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار.	3.88	77.6	0.86	كبيرة	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3.	تعمل الجامعة في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم.	3.85	77	0.787	كبيرة	2
4.	تنتهج الجامعة جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.	3.57	71.4	0.877	كبيرة	10
5.	تضع الجامعة رؤيتها المستقبلية موضع التنفيذ الفعلي والميداني.	3.71	74.2	0.791	كبيرة	6
6.	تعمل الجامعة على تحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل.	3.72	74.4	0.788	كبيرة	5
7.	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.	3.84	76.8	0.797	كبيرة	3
8.	تقوم الجامعة بتحليل المواقف موضوعياً قبل اتخاذ القرار.	3.7	74	0.828	كبيرة	7
9.	تتخذ الجامعة قراراتها بمشاركة الموظفين بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم.	3.73	74.6	0.891	كبيرة	4
10.	تعمل الجامعة على إدارة المخاطر والحد منها.	3.68	73.6	0.735	كبيرة	9
	جميع فقرات البعد معاً	3.74	74.8	0.605	كبيرة	

يتضح للباحثة بأن (البعد الثاني القيادة الريادية) حصل على (3.74) وبوزن نسبي بلغ (74.8%)، وترى الباحثة بأن القيادة الريادية حققت درجة كبيرة بالجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسراء) وبالتالي تشير النتائج إلى اهتمام الجامعات بالقيادة الريادية.

وترى الباحثة ومن خلال عمل الباحثة بالجامعات الفلسطينية، تلاحظ السعي الدؤوب لإدارة الجامعات الخاصة نحو الابتكار وتشجيع الابداع سواء على مستوى الموظفين أو على مستوى الطلبة واستثمار الفرص في محيطها، والعمل بصورة تشاركية نحو انجاز الأهداف المنشودة لجميع الأطراف، وفي سياق متصل فإن الجامعات حرصت على أن تكون إجراءاتها تتسم بالبساطة والوضوح، خاصة في ظل توظيفها للتكنولوجيا بالعمل الجامعي بشقيه (الإداري والأكاديمي).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدحدوح، 2021) ودراسة (مصطفى، 2021)، ودراسة (اغريب، 2019)، ودراسة (صرصور، 2019)، ودراسة (Alik & Akpochafo, 2018) والتي أشارت إلى درجة كبيرة من القيادة الريادية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شابط، 2020) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من القيادة الريادية للمؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

تحليل وتفسير نتائج فقرات (البعد الثالث: الثقافة الريادية)

جدول (4.4): تحليل فقرات (البعد الثالث: الثقافة الريادية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تؤمن الجامعة بنشر ثقافة التغيير بين الموظفين.	3.76	75.2	0.89	كبيرة	4
2.	تعمل الجامعة على مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية.	3.75	75.0	0.849	كبيرة	5
3.	توظف الجامعة المعرفة الحديثة لتصبح قاعدة للتطور والتقدم في المجتمع.	3.74	74.8	0.902	كبيرة	6
4.	تدعو الجامعة الموظفين والمستفيدين من خدماتها إلى إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي.	3.77	75.4	0.893	كبيرة	3
5.	تعمل الجامعة على تحديث ثقافة الموظفين باتجاه الريادة.	3.66	73.2	0.919	كبيرة	9
6.	تعمل الجامعة على المواءمة بين القيم الإدارية الجديدة والقديمة.	3.69	73.8	0.839	كبيرة	8
7.	تمارس الجامعة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	3.71	74.2	0.819	كبيرة	7
8.	تهيئ الجامعة بيئة لتعزيز توجه الموظفين نحو مجتمع الممارسة.	3.82	76.4	0.875	كبيرة	1
9.	تعزز الجامعة من ممارساتها في تنمية المواهب.	3.81	76.2	0.861	كبيرة	2
10.	تقدم الجامعة مصلحة الأفراد على مصلحتها إذا لزم الأمر.	3.53	70.6	0.945	كبيرة	10
	جميع فقرات البعد معاً	3.72	74.4	0.71	كبيرة	

يتضح للباحثة إن (البعد الثالث الثقافة الريادية) حصل على (3.72) وعلى وبوزن نسبي بلغ (74.4%)، وترى الباحثة بأن الثقافة الريادية حققت درجة كبيرة بالجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسراء) وبالتالي تشير النتائج إلى اهتمام الجامعات بالثقافة الريادية.

وتلاحظ الباحثة بأن الجامعات الخاصة تتبنى رعاية الموهوبين واستقطابهم وتطوير مهاراتهم، باعتبار أن رأس المال البشري هو أعلى ما تمتلكه الجامعة وما يميزها أيضاً، خاصة في ظل مستوى المنافسة المرتفع، سواء باستقطاب أكبر عدد من الطلبة، أو التميز بتخصصات أكاديمية فريدة تعمل على إضافة قيمة للجامعة وسمعتها التنظيمية، وذلك من خلال تشجيع العمل الريادي، ودمج الريادة كمفهوم وتطبيق في المقررات الأكاديمية على اختلاف التخصصات، وعلى اختلاف المراحل الجامعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدحود، 2021) ودراسة (مصطفى، 2021)، ودراسة (اغريب، 2019)، ودراسة (صرصور، 2019)، ودراسة (Alik & Akpochofo, 2018) والتي أشارت إلى درجة كبيرة من الثقافة الريادية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شابط، 2020) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من الثقافة الريادية للمؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (5.4): تحليل أبعاد الريادة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	التفكير الريادي	3.78	75.6	0.617	كبيرة	1
2.	القيادة الريادية	3.74	74.8	0.605	كبيرة	2
3.	الثقافة الريادية	3.72	74.4	0.71	كبيرة	3
	الريادة الاستراتيجية	3.75	75	0.618	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة أن محور الريادة الاستراتيجية حصل على (3.75) بوزن نسبي بلغ (75.0%)، وترى الباحثة بأن الريادة الاستراتيجية حققت درجة كبيرة بالجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسراء) وبالتالي تشير النتائج إلى اهتمام الجامعات بالريادة الاستراتيجية. وترى الباحثة ومن خلال واقع عملها بالجامعات الخاصة لسنوات عديدة وبمناصب وظيفية مختلفة بأن الجامعات الخاصة تتبنى الإبداع كفكرة وكمارسة وذلك في كون الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح الجامعة في المستقبل، حيث تسعى الجامعات الخاصة بصورة جدية إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، إضافة إلى توسيع دائرة هذه الشراكات لتشمل المحيط الإقليمي، وحديثاً كانت هناك شراكات بين الجامعات الخاصة والجامعات العالمية من خلال عقد المؤتمرات العلمية المشتركة، وبما يشكل نقلة نوعية للجامعات الخاصة في فلسطين، ويتجلى ذلك

بحرصها على اكتساب المعرفة الجديدة بصورة متسارعة، والقيام بتحليل المواقف موضوعياً قبل اتخاذ القرار، وفي ضوء وضع رؤيتها المستقبلية موضع التنفيذ الفعلي والعملي، وتحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل، وأيضاً من خلال توظيف الجامعة للمعرفة الحديثة لتصبح قاعدة للتطور والتقدم في المجتمع، وبالتالي فإن الجامعات الخاصة تسعى لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اغريب، 2019) بحيث توصلت إلى أن الجامعات الفلسطينية (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأزهر) تمتعت بدرجة كبيرة من الريادة وبنسبة (72.8%).

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شابط، 2020) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وبنسبة (53%)، واختلفت أيضاً مع دراسة (Okoro, 2018) والتي خلُصت إلى تدني مستوى الريادة بالجامعات النيجرية.

الإجابة عن السؤال (الثاني): ما مستوى الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية؟

جدول (6.4): تحليل فقرات الأداء المتميز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تعتمد الجامعة على أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار.	3.77	75.4	0.926	كبيرة	16
2.	تحرص الجامعة على تنظيم الزيارات العلمية لطلبتها إلى مواقع العمل المختلفة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.	3.8	76	0.921	كبيرة	14
3.	تلتزم الجامعة بتنفيذ البرامج الدراسية وفقاً للخطط الحديثة.	3.86	77.2	0.906	كبيرة	8
4.	تسعى الجامعة إلى امتلاك طلبتها القيم والمعرفة التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.	3.81	76.2	0.859	كبيرة	13
5.	تهتم الجامعة بعملية التقييم المستمر للطلبة.	3.89	77.8	0.96	كبيرة	6
6.	تحرص الجامعة على التحسين المستمر في نتائج الطلبة من فصل إلى آخر.	3.78	75.6	0.964	كبيرة	15

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7.	تحرص الجامعة على إعداد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات تحسين العملية التعليمية.	3.82	76.4	0.897	كبيرة	11
8.	تعمل الجامعة على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها وبرامجها الدراسية.	3.73	74.6	0.956	كبيرة	18
9.	تولي الجامعة أهمية لخدمة المجتمع المحلي.	3.69	73.8	0.893	كبيرة	20
10	تشجع الجامعة الأبحاث العلمية ذات الطبيعة التطبيقية.	3.72	74.4	0.942	كبيرة	19
11	تشجع الجامعة على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية.	3.96	79.2	0.909	كبيرة	4
12	تحرص الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف بينها وبين الجامعات الأخرى.	3.83	76.6	0.943	كبيرة	10
13	تحرص الجامعة على إرساء التعامل الأخلاقي والتربوي في علاقتها مع الطلبة.	3.87	77.4	0.917	كبيرة	7
14	تستجيب الجامعة للمقترحات الهادفة إلى تطوير خدماتها.	3.76	75.2	0.923	كبيرة	17
15	تولي الجامعة أهمية في كسب ثقة الباحثين عن طريق التعاون معهم.	3.85	77	0.976	كبيرة	9
16	تحرص الجامعة على المشاركة في مؤتمرات وورش عمل خارجية.	4.07	81.4	0.828	كبيرة	2
17	تشارك الجامعة في خدمة المجتمع من خلال مشاركتها مع المؤسسات المجتمعية والخيرية.	4	80	0.852	كبيرة	3
18	تشارك الجامعة في حملات التوعية الخاصة بالقيم والثقافة المجتمعية.	4.08	81.6	0.848	كبيرة	1
19	تسعى الجامعة لقياس رضى الطلبة عن خدماتها بصورة مستمرة.	3.91	78.2	0.888	كبيرة	5
20	تحرص الجامعة على تطوير مستوى خدماتها المقدمة والحفاظة على جودتها.	3.81	76.2	0.877	كبيرة	12
	جميع فقرات المحور معاً	3.85	77	0.632	كبيرة	

يتضح للباحثة من الجدول السابق بأن محور الأداء المتميز حصل على متوسط حسابي

(3.85) وبوزن نسبي بلغ (77.0%)، وترى الباحثة بأن الأداء المتميز حقق درجة كبيرة بالجامعات

الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ) وبالتالي تشير النتائج إلى اهتمام الجامعات بالوصول إلى الأداء المتميز.

وترى الباحثة بأن التميز أصبح من أهم المؤشرات التي تحدد مكانة الجامعة وسمعتها، لذلك أصبحت الجامعات الخاصة تعي بصورة كبيرة أهمية وصولها إلى التميز سواء بالمجال الأكاديمي أو المجال الإداري، ويتجلى التميز الجامعي من خلال تقديم أفضل مستوى من الأداء، وليس ذلك فحسب بل إن الجامعات الخاصة تحرص على قياس رضا الطلبة عن أدائها كأسلوب تغذية راجعة يهدف لتحسين مخرجات النظام الأكاديمي والإداري للجامعة، حيث تعتمد الجامعات الخاصة (فلسطين، غزة، الإسرائ) على وضع استبيان لتقييم النظام الأكاديمي والإداري وتقييم المحاضرين في نهاية كل فصل، ولكل مساق من المساقات المسجلة للطلبة، بحيث تعطي آراء الطلبة تقيماً لكل فصل دراسي، ولكل مساق من المساقات الدراسية، ولكل محاضر من المحاضرين، سواء بتحديد مواطن القوة أو الضعف في كلاً منها، وبالتالي تتضح الرؤية لمتخذي القرار بتفعيل الأساليب الإدارية التي من شأنها الارتقاء بأداء الجامعة والوصول به إلى التميز.

ومن القضايا التي نالت الاهتمام لدى الجامعات الخاصة، قضية تطوير الخطط الأكاديمية للتخصصات وبما يضمن أن تكون هذه الخطط تشمل مقررات دراسية تراعي بُعد التطور العلمي المتسارع هذا من جانب، وتراعي طبيعة سوق العمل واحتياجاته الفعلية من جانب آخر، لذلك فإن التطوير هو سمة من سمات الجامعات الخاصة، وأينما وجد التطوير وجد التميز بأبهى صوره.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمد، والدجني، 2021) والتي أشارت إلى أن جامعتي الأقصى والإسلامية حققتا درجة كبيرة من الأداء المتميز، كذلك اتفقت مع دراسة (محمد، ومحمد، 2021) والتي توصلت إلى أن جامعة تكريت حققت درجة كبيرة من الأداء المتميز، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة (الجنابي، وسلمان، 2020) والتي توصلت إلى أن الأداء المتميز كان بمستوى مرتفع، وفي نفس السياق اتفقت نتيجة دراستنا مع دراسة (سويطي، 2020) والذي أشار إلى أن وزارة الصحة بفلسطين حققت أداء متميز بدرجة كبيرة وبنسبة (70.6%)، إضافة إلى أن دراسة (مرهج، 2020) أشارت إلى أن جامعة تشرين كان أداؤها متميز بدرجة كبيرة، ودراسة (عبد الله، 2017) والتي توصلت إلى أداء جامعة بغداد كان متميزاً بمستوى مرتفع، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Nenadal, et.al, 2018) والتي أظهرت تدني مستوى الأداء المتميز بالمنظمات التشيكية.

بينما اختلفت نتيجة دراستنا مع دراسة (أبو جويل، 2018) والتي توصلت إلى أن كلية التربية بالجامعات الفلسطينية حققت درجة متوسطة من الأداء المتميز، إضافة إلى دراسة (الخشاب، 2020) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من الأداء المتميز.

الإجابة عن السؤال (الثالث): هل يوجد دور للتفكير الريادي في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثالث، قامت الباحثة بوضع فرضية لدراسة دور التفكير الريادي في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية، والتي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الريادي في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

جدول (7.4): معامل الارتباط بين التفكير الريادي والأداء المتميز

معامل بيرسون للارتباط	(Sig.)	
0.892**	0.000	التفكير الريادي

** دالة إحصائية عند 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة وجود دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الريادي والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.892)، عند مستوى دلالة (0.00).

وترى الباحثة بأن التفكير بصورته الريادية هو القاعدة التي تصل بالجامعة إلى التميز، حيث إن التميز هو ثمرة الجهود الفكرية والذهنية المخطط له بعناية، وليس وليد اللحظة أو نتيجة صدفة، لذلك فإن امتلاك الجامعة للكوادر البشرية التي تستشرف مستقبل الجامعة وترسم لها مستقبلاً زاهراً بالنجاحات والإنجازات على صعيد العمل الأكاديمي والإداري هي بالحقيقة تدفع الجامعة نحو التميز، ومن أبرز مظاهر هذا التميز هو تميز الجامعة بأدائها، وبمستوى تقديمها للخدمات بشكل ريادي، وغير اعتيادي، مما يحدث فرقاً واضحاً عن الأداء الجامعي التقليدي، والأداء الجامعي بصورته المميزة.

لذلك فإننا نلاحظ أن العلاقة بين الأداء المتميز للجامعة والتفكير بصورته الريادية هي علاقة ذات طابع إيجابي، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى التفكير الريادي للجامعة انعكس ذلك على مستوى تميز أدائها.

وعليه يمكننا القول بأن التفكير الريادي يؤدي دوراً واضحاً في تعزيز وصول الجامعات الخاصة للأداء المتميز.

وتتفق نتيجة دراستنا مع دراسة (الشمري، 2015) والتي أشارت إلى وجود دور للريادة الاستراتيجية بأبعادها مع الأداء المتميز، وفي السياق نفسه اتفقت مع دراسة (أبو جويل، 2018) والتي توصلت إلى دور جوهري تؤديه الريادة الاستراتيجية في الوصول إلى الأداء المتميز، كذلك اتفقت مع دراسة (عطوف، 2016) والتي أكدت على أهمية الريادة بمنظورها الاستراتيجي في الوصول إلى الأداء المتميز بالجامعات.

الإجابة عن السؤال (الرابع): هل يوجد دور للقيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الرابع، قامت الباحثة بوضع فرضية لدراسة دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية، والتي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

جدول (8.4): معامل الارتباط بين القيادة الريادية والأداء المتميز

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	(Sig.)
القيادة الريادية	0.807**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.807)، عند مستوى دلالة (0.00).

وترى الباحثة ومن خلال واقع عملها بالجامعات الخاصة، فإن النجاحات التي حققتها هذه الجامعات خلال فترة قصيرة وفي ظل تحديات كبيرة كانت نتيجة قيادة ذات بُعد ريادي، ويتجلى ذلك في التعامل الفعّال مع تداعيات (أزمة كورونا) على الجامعات، وانتقال الجامعات من التعليم بنمطه الوجاهي إلى الإلكتروني ثم إلى المدمج، حيث تميزت الجامعات الخاصة بأنها كانت السبّاقة في الاستجابة لمتطلبات المرحلة، والتكيف مع الظروف الطارئة بالنمط التعليمي، وكان ذلك نتيجة جملة من القرارات السليمة التي اتخذتها القيادات الجامعية.

في نفس السياق، فإن نجاح الجامعات الخاصة وبصورته المجردة هو نتيجة الممارسات القيادية بالتخطيط السليم والتوجيه البناء، والمراقبة الإيجابية، والتقييم الموضوعي، لذلك فإن الأداء المتميز هو انعكاس لجهد قيادي ذات بُعد رياضي

لذلك فإننا نلاحظ أن العلاقة بين الأداء المتميز للجامعة والقيادة بصورتها الريادية هي علاقة ذات طابع إيجابي، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الجامعية الريادية انعكس ذلك على مستوى تميز أدائها.

وعليه يمكننا القول بأن القيادة الريادية تؤدي دوراً واضحاً في تعزيز وصول الجامعات الخاصة للأداء المتميز.

وتتفق نتيجة دراستنا مع دراسة (الشمري، 2015) والتي أشارت إلى وجود دور للريادة الاستراتيجية بأبعادها مع الأداء المتميز، وفي السياق نفسه اتفقت مع دراسة (أبو جويل، 2018) والتي توصلت إلى دور جوهري تؤديه الريادة الاستراتيجية في الوصول إلى الأداء المتميز، كذلك اتفقت مع دراسة (عطوف، 2016) والتي أكدت على أهمية الريادة بمنظورها الاستراتيجي في الوصول إلى الأداء المتميز بالجامعات.

الإجابة عن السؤال (الخامس): هل يوجد دور للثقافة الريادية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال، قامت الباحثة بوضع فرضية لدراسة دور الثقافة الريادية في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية، والتي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

جدول (9.4): معامل الارتباط بين الثقافة الريادية والأداء المتميز

(Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	
0.000	0.866**	الثقافة الريادية

** دالة إحصائية عند 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.866)، عند مستوى دلالة (0.00).

وترى الباحثة بأن التميز يرتبط بالنمط الإداري السائد بالجامعة، وهو نتيجة لجملة من العوامل والأسباب التي توصل الجامعة إلى النجاح، لذلك فإن الأداء المتميز هو محصلة الجهود التي تبذلها الأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعة، إضافة إلى محصلة المهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفو الجامعة بالمجال الأكاديمي والإداري، والنظام المتبع بالجامعة وطبيعة الإجراءات ومنظومة القيم السائدة بالجامعة، وعليه فإن الثقافة السائدة بمنظورها الريادي هي الحاضنة للأداء المتميز الجامعي.

لذلك فإننا نلاحظ أن العلاقة بين الأداء المتميز للجامعة وثقافتها الريادية هي علاقة ذات طابع إيجابي، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية انعكس ذلك على مستوى تميز أدائها. وعليه يمكننا القول بأن الثقافة الريادية تؤدي دوراً واضحاً في تعزيز وصول الجامعات الخاصة للأداء المتميز.

وتتفق نتيجة دراستنا مع دراسة (الشمري، 2015) والتي أشارت إلى وجود دور للريادة الاستراتيجية بأبعادها مع الأداء المتميز، وفي السياق نفسه اتفقت مع دراسة (أبو جويل، 2018) والتي توصلت إلى دور جوهري تؤديه الريادة الاستراتيجية في الوصول إلى الأداء المتميز، كذلك اتفقت مع دراسة (عطوف، 2016) والتي أكدت على أهمية الريادة بمنظورها الاستراتيجي في الوصول إلى الأداء المتميز بالجامعات.

الإجابة عن السؤال (السادس): هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
للإجابة عن السؤال السادس، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (10.4): تحليل الفروق للريادة الاستراتيجية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	Sig.	النتيجة
النوع الاجتماعي	T-Test	0.438	0.777	غير دالة احصائياً
الفئة العمرية	One Way Anova	5.707	0.000	دالة احصائياً
سنوات الخدمة	One Way Anova	2.330	0.076	غير دالة احصائياً
المؤهل العلمي	One Way Anova	7.782	0.001	دالة احصائياً
الجامعة	One Way Anova	3.132	0.056	غير دالة احصائياً

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن تستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والجامعة).

وترى الباحثة بأن الجامعات الخاصة ووفق إجراءاتها وممارستها نحو الريادة الاستراتيجية فإنها تتيح الفرصة للموظفين والموظفات في المشاركة الريادية وأن تكون ضمن الإطار الجامعي الريادي بناءً على الكفاءة وليس على النوع الاجتماعي.

إضافة إلى ذلك فإن عملية النمو المهني لموظفي الجامعة سواء بالمجال الأكاديمي أو الإداري قللت الفجوة بين الموظفين تبعاً لسنوات الخدمة، ويرجع ذلك إلى أن الممارسات الريادية هي ممارسات تأخذ طابعاً مكتسباً وذات بُعد تشاركي بين الموظفين.

في السياق نفسه فإن الجامعات الخاصة تعمل في ظروف متشابهة وفي إطار قريب من بعضها البعض، وب تخصصات أكاديمية وهيكل تنظيمي متشابه تقريباً، لذلك لا نلاحظ فروق جوهرية تبعاً لمتغير الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحود، 2021) والتي أشارت إلى غياب الفروق الجوهرية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي)، كما تختلف مع نفس الدراسة بوجود فروق تبعاً لمتغير (الجامعة). وتتفق هذه النتيجة مع كلاً من دراسة (السمان، والجوري، 2020)، ودراسة (شابط، 2020)، ودراسة (اغريب، 2019)، ودراسة (Karabulut & Dogan, 2018) والتي أشارت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (11.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير الفئة العمرية - الريادة الاستراتيجية

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	30 إلى أقل من 40 سنة	40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	-	-0.542*	-0.308-	-0.132-
30 إلى أقل من 40 سنة	0.542*	-	0.234	0.410*
40 إلى أقل من 50 سنة	0.308	-0.234-	-	0.176
50 سنة فأكثر	0.132	-0.410*	-0.176-	-

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئة العمرية كما يوضحها جدول (11.4)، والتي تظهر فروق بين فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير الفئة العمرية بين فئة (50 سنة فأكثر) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة).

وترى الباحثة بأن هذه الفئة هي الفئة الأكثر حضوراً وتواجداً بين الكوادر البشرية بالجامعات الخاصة سواء بالمجال الأكاديمي أو الإداري، لاسيما وإن أخذنا بعين الاعتبار حداثة الجامعات الخاصة، وأنها جامعات حديثة نسبياً بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحود، 2021) والتي أشارت إلى وجود فروق جوهرية تبعاً لمتغير (الفئة العمرية).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلاً من دراسة (السمان، والجبوري، 2020)، ودراسة (شابط، 2020)، ودراسة (اغريب، 2019)، ودراسة (Karabulut & Dogan, 2018) والتي أشارت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (12.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي - الريادة الاستراتيجية

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	-	-0.444*	-0.184-
ماجستير	0.444*	-	0.261*
دكتوراه	0.184	-0.261*	-

المعاطي عابد عبد المعطي عاب

عابد عابد

إضافة إلى ذلك توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يوضحها جدول (12.4)، والتي تظهر فروق بين فئة (بكالوريوس) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير)، كما وتوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (دكتوراه) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير).

وترى الباحثة بأن فئة موظفي الجامعة من حملة شهادة الماجستير هي فئة تتوسط التسلسل الهرمي بالجامعات، سواء بالمجال الأكاديمي أو بالمجال الإداري، لذلك نرى أنها الأكثر استجابة وتفاعلاً مع قضايا الريادة المختلفة، والأكثر اهتماماً لها بمنظورها الاستراتيجي وبما تمثله من

مستقبل واعد للموظف في سبيل تحقيقه للنجاح على مستواه الشخصي أو على مستوى قسمه أو دائرته أو الجامعة بصورة شاملة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلاً من دراسة (الدحود، 2021)، ودراسة (السمان، والجبوري، 2020)، ودراسة (شابط، 2020)، ودراسة (اغريب، 2019)، ودراسة (Karabulut & Dogan, 2018) والتي أشارت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الإجابة عن السؤال (السابع): هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
للإجابة عن السؤال السابع، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (13.4): تحليل الفروق للأداء المتميز

المتغيرات الشخصية والوظيفية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	Sig.	النتيجة
النوع الاجتماعي	T-Test	0.348	0.940	غير دالة احصائياً
الفئة العمرية	One Way Anova	0.792	0.001	دالة احصائياً
سنوات الخدمة	One Way Anova	2.493	0.062	غير دالة احصائياً
المؤهل العلمي	One Way Anova	7.415	0.001	دالة احصائياً
الجامعة	One Way Anova	3.047	0.055	غير دالة احصائياً

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والجامعة).

وترى الباحثة بأن التميز هو نتيجة لاجتهاد ومثابرة بغض النظر عن النوع الاجتماعي للموظف، فنرى بأن الجامعات الخاصة حققت أداء متميز على صعيد الموظفين أو الموظفين، كما أن تقييم الطلبة لأعضاء الهيئة التدريسية كان بناء على مجموعة من المعايير تتعلق بالكفاءة والمهارة وليس بناءً على النوع الاجتماعي للموظف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخشاب، 2020)، ودراسة (المولى، 2019) والتي توصلت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. إضافة إلى ذلك، فإن عملية التأهيل والتطوير التي تتبناها الجامعة لكوادرها في الشق الأكاديمي والإداري على حد سواء، ساهمت في أن يكون التميز نتيجة استجابة موظفيها للتدريب والتأهيل أكثر من الخبرة على الرغم من أهميتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المولى، 2019) والتي توصلت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

أما بخصوص الجامعة، فإن الأداء الجامعي بشكله الفريد والمتميز كان من أهم أسبابه هو استقطاب الكوادر البشرية المتميزة بمختلف التخصصات، والتي كان لها دوراً جوهرياً في الارتقاء بأداء الجامعة، حيث نلاحظ أن الجامعات الخاصة على اختلافها هي قريبة من ذات النهج المعتمد على تميز الكوادر البشرية الأكاديمية والإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المولى، 2019) والتي توصلت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير الجامعة.

جدول (14.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير الفئة العمرية - الأداء المتميز

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	30 إلى أقل من 40 سنة	40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	-	-0.559*	-0.241-	-0.158-
30 إلى أقل من 40 سنة	0.559*	-	0.318*	0.401*
40 إلى أقل من 50 سنة	0.241	-0.318*	-	0.083
50 سنة فأكثر	0.158	-0.401*	-0.083-	-

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئة العمرية كما يوضحها جدول (14.4)، والتي تظهر فروق بين فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير الفئة العمرية بين فئة (50 سنة فأكثر) وفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من

40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير الفئة العمرية بين فئة (50 سنة فأكثر) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة).

وترى الباحثة ومن خلال واقع عملها، بأن فئة الموظفين من (30-40) سنة هي الفئة الأكثر تحمساً نحو الوصول إلى التميز سواء على الصعيد الشخصي أو صعيد الجامعة، وهي الفئة الأكثر تفاعلاً مع متطلبات التميز الجامعي سواء الأكاديمي أو الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخشاب، 2020) والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (المولى، 2019) والتي توصلت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

جدول (15.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي - الأداء المتميز

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	-	-0.445*	-0.207-
ماجستير	0.445*	-	0.239*
دكتوراه	0.207	-0.239*	-

إضافة إلى ذلك توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يوضحها جدول (15.4)، والتي تظهر فروق بين فئة (بكالوريوس) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير). كما وتوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (دكتوراه) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير).

وترى الباحثة بأن الأداء الجامعي المتميز هو محصلة جهود الفئات المختلفة من موظفي الجامعة، إلا أن فئة الموظفين من حملة شهادة الماجستير هي الفئة الأكثر اندماجاً مع متطلبات التميز والأكثر تحمساً لتحقيقه، خاصة وأن التميز يعتبر مؤشر لنجاح الموظف في أداء المهام الموكلة إليه، وبالتالي زيادة فرصته في تحقيق الترقية والنجاح سواء الموظفين بالمدارس الأكاديمية أو الإداري على حد سواء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخشاب، 2020) والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (المولى، 2019) والتي توصلت إلى غياب الفروق الجوهرية حول الأداء المتميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد

تستعرض الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها، كذلك التوصيات والاقتراحات للنهوض بالجامعات الخاصة بمحافظاتنا الجنوبية

1.5 النتائج

أظهرت النتائج ما يلي:

- حصلت الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (75.0%)، وحصل البعد الأول التفكير الريادي على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (75.6%)، كما حصل البعد الثاني القيادة الريادية على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (74.8%)، والبعد الثالث الثقافة الريادية على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (74.4%).
- حصل الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (77.0%).
- وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الريادي والأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية والأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية والأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والجامعة).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئة العمرية والتي تظهر فروق بين فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير الفئة العمرية بين فئة (50 سنة فأكثر) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، إضافة إلى ذلك توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتي تظهر فروق بين فئة (بكالوريوس) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير)، كما وتوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (دكتوراه) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والجامعة).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الأداء المتميز بالجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئة العمرية والتي تظهر فروق بين فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير الفئة العمرية بين فئة (50 سنة فأكثر) وفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير الفئة العمرية بين فئة (50 سنة فأكثر) وفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كما وتوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي والتي تظهر فروق بين فئة (بكالوريوس) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة

(ماجستير)، كما وتوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (دكتوراه) وفئة (ماجستير) ولصالح فئة (ماجستير).

2.5 التوصيات

- تأهيل الموظفين بالجامعات، وذلك لاستخدام الريادة الاستراتيجية بأبعادها واستثمارها في بيئة عملهم سواء الإداري أو الأكاديمي.
- الاهتمام بالكوادر البشرية الموهوبة، والموظفين المميزين، باعتبارهم عنصر أساسي من عناصر نجاح الجامعة وتميزها.
- تقديم الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية، والتي بدورها تعزز من إنتاجية العمل وكفاءة الخدمات الجامعية.
- دعم الممارسات الإدارية ذات الطابع الاستراتيجي للجامعات الخاصة، من خلال مخرجات الإدارة الاستراتيجية وعلومها.
- الاستفادة من القدرات التنظيمية كبنية تحتية تخدم عملية تحقيق أداء الجامعة المتميز.
- تعزيز عملية الاستجابة الاستراتيجية للجامعات الخاصة عبر القدرات التنظيمية لمواجهة التغيرات البيئية بخيارات تنافسية تحافظ على موقع الجامعة وتُحسن من قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.
- العمل على تحديث وتطوير تكنولوجيا المعلومات بالجامعات الخاصة، إضافة إلى وسائل معالجة المعلومات والاتصالات بصورة مستمرة، والسعي نحو امتلاك شبكة اتصالات تتسم بالحدثاء.
- تطوير نظام أساليب قياس وتقييم أداء الموظفين بالجامعات الخاصة، والاعتماد على تقييم الأداء الإلكتروني بصورة دورية وبمختلف المستويات الإدارية.

المصادر والمراجع

1. إسماعيل، أ وعلي، أ (2021) واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(126): 389-409.
2. اغريب، م (2019) أثر استراتيجيات الجامعات الفلسطينية في الحد من بطالة الخريجين في ظل تعزيز التعليم للريادة دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين.
3. أحمد، إ (2012) *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
4. جامعة الإسراء (2022) موقع الكتروني www.israa.edu.ps
5. جامعة غزة (2022) موقع الكتروني www.gu.edu.ps
6. جامعة فلسطين (2022) موقع الكتروني www.up.edu.ps
7. جبر، س والعرنوسي، ض (2014) التعليم المزيج وضمان الجودة في التدريس الجامعي، *مجلة كلية التربية الأساسية*، 17(1): 151-170.
8. الجناحي، ث وسلمان، أ (2020) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية*، 12(4): 27-54.

9. أبو جوفيل، ر (2018) درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.
10. الحكيم، ل وعلي، أ (2017) الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2): 47-86.
11. حمد، م والدجني، إ (2021) الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(2): 35-65.
12. الخشاب، م (2020) الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء ثقافة الجودة الشاملة مجلة كلية التربية بينها، 124(1): 413-438.
13. الخطيب، م وبين حسان، ح (2021) تأثير رأس المال الفكري على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية -جامعة الأزهر- غزة أنموذج مجلة رؤى اقتصادية، 11(1): 399-417.
14. الدحدوح، ب (2021) دور ريادة الأعمال في الحد من بطالة الخريجين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. في ظل جائحة كورونا رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين.
15. السر، د (2017) درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين.

16. السلطاني، س وعلون، ب وخليل، أ (2018) استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 3(1): 281-303.
17. السمان، ث والجبوري، س (2020) بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل *مجلة تنمية الرافدين*، 39(126): 61-40.
18. سويطي، ش (2020) الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3): 21-45.
19. شابط، ح (2020) دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز ريادة الأعمال في قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين.
20. الشرافي، ص (2020) نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأثره في التحول إلى منظمة ذكية دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير جامعة الأقصى فلسطين.
21. الشمري، ص (2015) دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(83): 169-196.
22. صرصور، ج (2019) الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وأثرها على جودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى رسالة ماجستير جامعة الأقصى فلسطين.

23. عبد الله، م (2017) تحقيق الأداء المتميز من خلال أدوات تقانة المعلومات والاتصالات في كليات جامعة تكريت *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2(38): 262-290.
24. عطوف، ر (2016) استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة *مجلة كلية التربية الأساسية*، 22(95): 667-692.
25. فتحي، س والمختار، ج (2014) دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 37(99): 102-119.
26. القحطاني، س (2015) الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. محمد، ق ومحمد، م (2021) تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة تكريت *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(55): 424-444.
28. مرهج، م (2020) تنشيط رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين *مجلة العلوم الاقتصادية*، 42(3): 182-206.

29. مصطفى، ج (2021) ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام. محمد بن

سعود الإسلامية. وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم مجلة أبحاث العلوم التربوية، 4(1):

110-155.

30. المولى، م (2019) أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في

التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية في العراق رسالة ماجستير جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا السودان.

31. نجمي، ع (2021) تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات

العالمية: جامعة التفرد أنموذجاً المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 87(87): -827

882.

32. وليد، ع وعثماني، م (2020) رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة

التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(2):

143-159.

33. يشار، ح وسالم، ه (2021) استراتيجية ريادة الأعمال وأداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بكلية التربية النوعية مجلة التربية النوعية، 22(22): 42-13

المراجع الأجنبية

34. Aliko, I & Akpochofo, G (2018) Perceived Impact of Entrepreneurship, Education on Career Development among Undergraduates in South-South Universities in Nigeria: Implication

- for Counselling **Journal of Education, and Learning**, 7(3): 102-108.
- 35.Byukusenge, E & Orobia, L & Munene, J.(2016) Knowledge management & business performance: mediating effect of innovation **Journal of Management & Business Sciences**, 4(1): 83-91.
- 36.Born, H & William, E & Pate, D (2017) Three pillars, Organizational Excellence, **THE JOURNAL OF CHARACTER & LEADERSHIP, INTEGRATION**, 7(12): 45-56.
- 37.Johnson, G & Patrick, R & Kevan, S & Duncan, A & Richard, W (2017) **Exploring Strategy: Text and Cases** Eleventh Edition, Pearson Education Limited, Italy, 2017.
- 38.Wright, M & Hitt, M (2017) Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development, and Current Progress **Strategic Entrepreneurship Journal**, 11(3): 114-135.
- 39.Okoro, J (2018) Perceived Strategies for Stimulating Life Skills and Entrepreneurship, Education in Nigerian Universities **ATBU Journal of Science, Technology & Education**, 6(1): 223-230.
- 40.Renato, P & Naguib, O (2016) Strategic entrepreneurship and dynamic flexibility: Towards, an integrative framework **International Journal of Organizational Leadership**, 5(4):307-312.

- 41.Jankalova, M (2014), Methodical basis of the Business Excellence status assessment, **2nd World Conference On Business, Economics & Management USA**.
- 42.Karabulut, E & Dogan, P (2018) Investigation of entrepreneurship trends and general competency, levels of university students studying at faculty of sports sciences **Journal of Education & Training Studies**, 6(4): 212-220.
- 43.Kanji, G (2011) **(Total Quality Management)** Kanji Business Scorecard.
- 44.Krishnan, J & Mary, S (2012) Perceived organisational support an overview on its antecedents & consequences **International Journal of Multidisciplinary Research**, 2(4): 20-30.
- 45.Pakwihok, S (2010) Achieving Superior corporate performance, the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand **doctoral thesis** national Institute of development Administration.Thailand.
- 46.Pruett, M & Şeşen, H (2017) Faculty-student perceptions about entrepreneurship, in six countries **Education & Training**, 59(1): 105-120.
- 47.Lunenburg, F (2011) Organizational Culture Performance Relationships: Views of Excellence & Theory (Z) **National Forum of Administration & Supervision**, 29(4): 103-129.

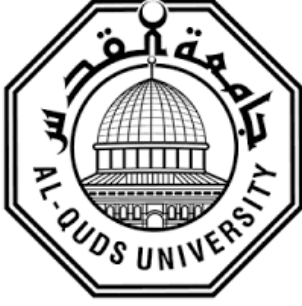
- 48.Odero, J & Makori, E (2016) Effect of Recruitment Practices of Adjunct Lecturers: on Employee Performance: A Survey of Universities, in Kakamega County, Kenya **Multidisciplinary &Current research**, 4(2): 202-210.
- 49.Macmillan H & Tampoe, M (2015) **Strategic Management: Process, Concept & Implementation**: Oxford Press UK.
- 50.Nafei, W (2016) The Role of Organizational Agility: Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector, **International Journal of Management & Business**, 11(4): 121-135
- 51.Nenadal, V & Waloszek, J & David, D (2018) Organizational Excellence: Approaches, Models, and Their Use at Czech Organizations: **QUALITY INNOVATION & PROSPERITY KVALITA INOVACIA & PROSPERITA**, 22(2): 47-64.
- 52.Shibru, S & Ousman, K &Bibiso, M.(2017) Assessment of Factor Affecting, Institutional Performance: The Case of (Wolaita Sodo) University **Journal of Education & Practice**, 8(7): 60-66
- 53.Reinholdt, M & Ousman, K & Baptiste, D & Foronda, C (2016) Cultural humility: A concept analysis **Journal of Transcultural Nursing**, 27(3): 210-217.
- 54.Whell, T & Hunger, D (2010) **Strategic Management and Business Policy** Achieving Sustainability, 12th Edition.

الملاحق

ملحق 1: قائمة المحكمين

م.م	الاسم	الجامعة
1	د إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية
2	د أيمن الديراوي	جامعة الأقصى
3	د منصور منصور	جامعة الأقصى
4	د ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين
5	د طارق أبو حجر	جامعة غزة
6	د مازن الشوبكي	جامعة الإسرء

ملحق 2: الاستبانة



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

المحترمين

السادة/ موظفو الجامعات الفلسطينية الخاصة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

**دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للجامعات الفلسطينية
الخاصة بالمحافظات الجنوبية**

إذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي
سوف يحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحثة

فلسطين عابد

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخدمة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 ☐ من 10 إلى أقل من 15 ☐ من 15 سنة فأكثر

5. الجامعة

☐ فلسطين ☐ الإسراء ☐ غزة

ثانياً/ متغيرات الدراسة

درجة الموافقة					الفقرات
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية					
عملية ديناميكية تعتمد على التغيير، والإبداع القائم على وجود دوافع ذاتية نحو خلق أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة، تحشد الموارد اللازمة للمهارات الإبداعية، وتعمل على توفير مهارات أساسية لبناء خطط العمل التي تساعد في تحول الجامعات إلى جامعات ريادية					
البعد الأول: التفكير الريادي					
ظاهرة فردية أو جماعية، وذات أهمية للمديرين والموظفين في الجامعات للتفكير والعمل ريادياً، ويوصف التفكير الريادي بأنه طريقة للتفكير بالعمل الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد، إذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية					
					1. تعرف الجامعة على الفرص الريادية قبل غيرها من الجامعات.
					2. تقوم الجامعة بالمسح الدوري لمعلومات سوق العمل والمستفيدين.
					3. تحرص الجامعة على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسن.
					4. تتبنى الجامعة الإبداع كضرورة حتمية لمستقبل الأعمال الناجحة.
					5. تشجع الجامعة الأفكار الجديدة التي يقدمها الطلبة.
					6. تشجع الجامعة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.

درجة الموافقة					الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					7. تحرص الجامعة على استحداث برامج تعليمية تتوافق مع احتياجات سوق العمل.
					8. تعتمد الجامعة في إدارة برامجها التعليمية على نظم معلومات حديثة.
					9. تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي.
					10. تحرص الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة بصورة سريعة.
البعد الثاني: القيادة الريادية هي وجود قدرة على التنبؤ بحل للمشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يثقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة.					
					1. تضع الجامعة استراتيجياتها المستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرصة والميزة.
					2. تعمل الجامعة على التقليل من معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار.
					3. تعمل الجامعة في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم.
					4. تنتهج الجامعة جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.
					5. تضع الجامعة رؤيتها المستقبلية موضع التنفيذ الفعلي والميداني.
					6. تعمل الجامعة على تحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل.
					7. تعمل الجامعة على تبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
					8. تقوم الجامعة بتحليل المواقف موضوعياً قبل اتخاذ القرار.
					9. تتخذ الجامعة قراراتها بمشاركة الموظفين بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم.
					10. تعمل الجامعة على إدارة المخاطر والحد منها.

درجة الموافقة					الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
البعد الثالث: الثقافة الريادية					
عن نظام القيم المشترك بالمؤسسة التعليمية، والتي تتضمن تعزيز السلوك الريادي، وتسهم في إطلاق فاعليات الموظفين داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، من خلال التركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد إلى الابتكار والتجديد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية والأطراف ذات العلاقة.					
					1. تؤمن الجامعة بنشر ثقافة التغيير بين الموظفين.
					2. تعمل الجامعة على موازنة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية.
					3. توظف الجامعة المعرفة الحديثة لتصبح قاعدة للتطور والتقدم في المجتمع.
					4. تدعو الجامعة الموظفين والمستفيدين من خدماتها إلى إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي.
					5. تعمل الجامعة على تحديث ثقافة الموظفين باتجاه الريادة.
					6. تعمل الجامعة على الموازنة بين القيم الإدارية الجديدة والقديمة.
					7. تمارس الجامعة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.
					8. تهئ الجامعة بيئة لتعزيز توجه الموظفين نحو مجتمع الممارسة.
					9. تعزز الجامعة من ممارساتها في تنمية المواهب.
					10. تقدم الجامعة مصلحة الأفراد على مصلحتها إذا لزم الأمر.
المحور الثاني: الأداء المتميز					
هو القدرة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ، واستثمار الموارد نحو تحقيق رضا المستفيدين وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.					
					1. تعتمد الجامعة على أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار.

درجة الموافقة					الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					2. تحرص الجامعة على تنظيم الزيارات العلمية لطلبتها إلى مواقع العمل المختلفة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.
					3. تلتزم الجامعة بتنفيذ البرامج الدراسية وفقاً للخطط الحديثة.
					4. تسعى الجامعة إلى امتلاك طلبة القيم والمعرفة التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.
					5. تهتم الجامعة بعملية التقييم المستمر للطلبة.
					6. تحرص الجامعة على التحسين المستمر في نتائج الطلبة من فصل إلى آخر.
					7. تحرص الجامعة على إعداد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات تحسين العملية التعليمية.
					8. تعمل الجامعة على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها وبرامجها الدراسية.
					9. تولي الجامعة أهمية لخدمة المجتمع المحلي.
					10. تشجع الجامعة الأبحاث العلمية ذات الطبيعة التطبيقية.
					11. تشجع الجامعة على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية.
					12. تحرص الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف بينها وبين الجامعات الأخرى.
					13. تحرص الجامعة على إرساء التعامل الأخلاقي والتربوي في علاقتها مع الطلبة.
					14. تستجيب الجامعة للمقترحات الهادفة إلى تطوير خدماتها.
					15. تولي الجامعة أهمية في كسب ثقة الباحثين عن طريق التعاون معهم.
					16. تحرص الجامعة على المشاركة في مؤتمرات وورش عمل خارجية.
					17. تشارك الجامعة في خدمة المجتمع من خلال مشاركتها مع المؤسسات المجتمعية والخيرية.

درجة الموافقة					الفقرات
كبرى جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					18. تشارك الجامعة في حملات التوعية الخاصة بالقيم والثقافة المجتمعية.
					19. تسعى الجامعة لقياس رضى الطلبة عن خدماتها بصورة مستمرة.
					20. تحرص الجامعة على تطوير مستوى خدماتها المقدمة والحفاظة على جودتها.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

التاريخ 2022/4/16

الأخوة د. إبراهيم
المدرسة بالبيات
الشيخ فؤاد بن فؤاد

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن

الطالب/ة صبر عيسى عيسى رقمه/ها الأكاديمي: 219.200.44

هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن:

دور الأبعاد البيئية والاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة

البيانات الشخصية الخاصة بالمحافظات الجنوبية

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن

المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

د. تهاني جفال

فهرس الملاحق

ملحق 1: قائمة المحكمين	106
ملحق 2: الاستبانة	107
ملحق 3: كتاب تسهيل المهمة	113

فهرس الجداول والأشكال

جدول (1.1): توضيح الريادة الإستراتيجية وأبعادها.....	8
جدول (2.1): يوضح الأداء المتميز وأبعاده.....	9
شكل (1.1): أنموذج الدراسة.....	10
جدول (1.2): الفجوة البحثية للدراسة.....	67
جدول (1.3): المحك المعتمد في الدراسة.....	70
جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز.....	71
جدول (3.3): نتائج الصدق البنائي لمحور الريادة الإستراتيجية.....	72
جدول (4.3): نتائج ثبات الريادة الاستراتيجية والأداء المتميز.....	73
جدول (5.3): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test.....	73
جدول (1.4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.....	75
جدول (2.4): تحليل فقرات (البعد الأول التفكير الريادي).....	77
جدول (3.4): تحليل فقرات (البعد الثاني: القيادة الريادية).....	78
جدول (4.4): تحليل فقرات (البعد الثالث: الثقافة الريادية).....	80
جدول (6.4): تحليل فقرات الأداء المتميز.....	82
جدول (7.4): معامل الارتباط بين التفكير الريادي والأداء المتميز.....	85
جدول (8.4): معامل الارتباط بين القيادة الريادية والأداء المتميز.....	86
جدول (9.4): معامل الارتباط بين الثقافة الريادية والأداء المتميز.....	87
جدول (10.4): تحليل الفروق للريادة الاستراتيجية.....	88
جدول (11.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير الفئة العمرية- الريادة الإستراتيجية...	89
جدول (12.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي- الريادة الإستراتيجية.	90
جدول (13.4): تحليل الفروق للأداء المتميز.....	91
جدول (14.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير الفئة العمرية- الأداء المتميز.....	92
جدول (15.4): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي- الأداء المتميز.....	93

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة.....	Error! Bookmark not defined.
إهداء.....	ج
إقرار.....	أ
شكر وعرفان.....	ب
الملخص.....	ج
Abstract.....	أ
مصطلحات الدراسة.....	أ
الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	1
1.1 مقدمة الدراسة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	3
3.1 أهداف الدراسة.....	6
4.1 أهمية الدراسة.....	7
5.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.....	8
6.1 فرضيات الدراسة.....	10
7.1 حدود الدراسة.....	11
8.1 معوقات الدراسة.....	113
9.1 هيكلية الدراسة.....	13
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	14
المبحث الأول: الريادة الإستراتيجية.....	14
تمهيد.....	14
1.1.2 مفهوم الريادة الإستراتيجية.....	15
2.1.2 أهداف الريادة الإستراتيجية.....	17
3.1.2 أهمية الريادة الإستراتيجية.....	18
4.1.2 أنواع الريادة الإستراتيجية.....	20
5.1.2 متطلبات الجامعة الريادية.....	21
6.1.2 مداخل الريادة الإستراتيجية.....	23
7.1.2 أبعاد الريادة الإستراتيجية.....	25

29	8.1.2 تجارب الريادة الاستراتيجية في الجامعات
31	المبحث الثاني: الأداء المتميز
31	تمهيد
31	1.2.2 مفهوم الأداء المتميز
34	2.2.2 أهداف الأداء المتميز
37	3.2.2 أهمية الأداء المتميز
40	4.2.2 مبادئ الأداء المتميز
42	5.2.2 أبعاد الأداء المتميز
45	6.2.2 العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المتميز
47	المبحث الثالث: الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
47	1.3.2 نشأة الجامعات الخاصة
47	2.3.2 جامعة فلسطين
48	3.3.2 جامعة غزة
48	4.3.2 جامعة الإسرء
49	5.3.2 الريادة الإستراتيجية في الجامعات
50	6.3.2 الأداء المتميز في البيئة الجامعية
52	4.2 الدراسات السابقة
52	تمهيد
52	1.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الإستراتيجية
57	2.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المتميز
63	3.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الإستراتيجية والأداء المتميز
66	4.4.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
67	5.4.2 الفجوة البحثية
68	6.4.2 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
69	الفصل الثالث: نهجية الدراسة وإجراءاتها
69	تمهيد
69	1.3 منهج الدراسة
69	2.3 مصادر جمع البيانات
70	3.3 مجتمع الدراسة
70	4.3 المحك المعتمد في الدراسة

71	5.3 صدق أداة الدراسة.....
71	أولاً: صدق آراء المحكمين
71	ثانياً: صدق المقياس
72	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
73	7.3 اختبار التوزيع الطبيعي.....
75	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....
75	تمهيد
75	1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
77	2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات
95	الفصل الخامس: لنتائج والتوصيات.....
95	تمهيد
95	1.5 النتائج
97	2.5 التوصيات.....
98	المصادر والمراجع.....
106	الملاحق.....
114	فهرس الملاحق.....
115	فهرس الجداول والأشكال.....
116	فهرس المحتويات.....