

أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة

إسلام عصام هلالو⁽¹⁾، أحمد فاروق أبو غبن⁽²⁾

^(1,2) كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين

⁽¹⁾ ee.halalu@alawsa.edu.ps

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي بالتطبيق على جامعة الأقصى بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (233) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة بلغت (146) موظف باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (165) استبانة، وتم استرداد (150) بنسبة استرداد بلغت (90.9%). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات بجامعة الأقصى كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.04%)، ومستوى التوجه الريادي في جامعة الأقصى أيضاً بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (70.34%)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين حوكمة الجامعات بدلالة أبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، الاستقلالية)، والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، كذلك وجود أثر لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الاستقلالية) في التوجه الريادي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (الشفافية) في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل مجلس لحوكمة الجامعة يتكون من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة والكفاءة وممثلين عن الطلبة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى العمل على تحديث اللوائح والتشريعات والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع أهداف ومتطلبات حوكمة الجامعات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبدأ الشفافية من قبل إدارة الجامعة بما يتعلق بالسياسة المتبعة في منح المكافآت والعلاوات والحوافز، كذلك العمل على وضع معايير لشغل المناصب الإدارية والقيادية داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات؛ التوجه الريادي؛ المساءلة؛ المشاركة؛ الاستقلالية؛ الشفافية.

The Impact of Universities Governance on Entrepreneurial Orientation: An Applied Study on Al-Aqsa University in Gaza

Eslam Esam Halalu ⁽¹⁾, Ahmed Farooq Abu Ghaben⁽²⁾

^(1,2) Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Palestine

⁽¹⁾ ee.halalu@alaqsa.edu.ps

Abstract:

The study aimed to explore the impact of university governance in entrepreneurial orientation at Al-Aqsa University. To achieve the objective of the study, the Descriptive Analytical Approach was adopted. The study population consisted of all academic staff with supervisory positions at Al-Aqsa University whose number is (233) employees. The study sample was selected using stratified random sample method, whose number is (146) employees. (165) questionnaires were distributed and (150) questionnaires were returned with a recovery rate of (90.9%).

The study concluded that the level of availability of university governance at Al-Aqsa University involved a high degree of approval with a relative weight of (70.04%), and the level of entrepreneurial orientation also had a high degree of approval with a relative weight of (70.34%). It also indicated that there is a statistically significant positive relationship between the university governance, in terms of its dimensions (participation, accountability, transparency, independence), and the entrepreneurial orientation at Al-Aqsa University in Gaza, and the results also showed that there is a statistically significant impact of the university governance dimensions of (participation, accountability, independence) in entrepreneurial orientation at Al-Aqsa University of Gaza. Still, there is no a role impact of transparency in entrepreneurial orientation at Al-Aqsa University of Gaza.

The study recommended the necessity of reformation a board to work on governance the university, consists of administrative leaders and faculty members who has experience and efficiency, as representatives of students and community. They also must work on updating legislation, regulations and administrative procedures in consistent with goals and requirements of governance the university. The study also recommended on the necessity of promoting the principles of transparency in university policy especially in awarding bonuses and grants, in addition to working on setting standards of serving administrative and leading positions at the university.

Keywords: University governance; entrepreneurial orientation; participation; accountability, independence.

Received 23/10/2022

Revised 18/12/2022

Accepted 05/01/2023

مقدمة:

تعد الجامعات النواة الأولى لبناء جيل متعلم، وبناء الإنسان الصالح، ويقع على عاتقها تنمية الكوادر البشرية، كما أنها من المؤسسات المهمة التي تساهم في عملية التنمية من مختلف جوانبها، الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصحية وغيرها، وقد فرض هذا العصر والتغيرات السريعة فيه على جميع المنظمات بما فيها الجامعات، تغيير ممارساتها، وإعادة التفكير في أنشطتها، بما يحقق ربطها بمشاريع التنمية التي تهدف إلى تحقيق التقدم والرفق، ولكي تحقق الجامعات أهدافها ورؤيتها ويكون دورها بارز في بناء المجتمع، لا بد لها من اتباع أساليب حديثة وطرق أكثر نجاعة وفعالية في إدارة شؤونها استجابةً للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية واستجابةً للتطور السريع في الاحتياجات العلمية والاجتماعية وتطور أنظمة التكنولوجيا والابتكار، ولعل من أهم الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة مفهوم الحوكمة، حيث بينت العديد من التجارب في العالم أن حوكمة الجامعات خطوة ضرورية اتجاه تطوير منظومة التعليم العالي، وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي على تحسينه وزيادة قدرة الجامعات على التميز والريادية والوصول إلى أفضل المستويات والتي تضمن جودة التعليم العالي وفعاليته.

وظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية في السنوات الماضية بقوة على السطح في عالم الأعمال، نظراً للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، لكنه ظهر وبشكل سريع جداً في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، وتبين مدى حاجة التعليم للحوكمة وذلك بسبب الفجوة الكبيرة الموجودة لدى خريجين الجامعات وما يحتاجونه من مهارات عملية للقدرة على الانخراط في سوق العمل، وأصبحت الحوكمة هي المعيار الذي يقاس به جودة التعليم الجامعي (برقعان والقرشي، 2012: 11)، حيث أن تطبيق الحوكمة يعني أن يتم وضع الجميع أمام مسؤولياتهم الإدارية والمعرفية والعملية وذلك يتطلب تطبيق الإجراءات الخاصة بالشفافية والمساءلة والمشاركة (عقلان، 2015: 7).

ومع التغيرات الكبيرة في منظمات الأعمال أصبح التوجه الريادي منهجاً معاصراً تطبقه منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية في كافة المجالات، وذلك لتطوير خدماتها، ومن أجل تحقيق أهدافها وغايتها (مرهج وحسن، 2020: 55)، ويعتبر التوجه الريادي في بيئة التعليم العالي أكثر أهمية، لما للجامعات من دور كبير في بناء المجتمع، حيث ينظر للجامعات اليوم بأنها مؤسسات تعمل على إنتاج المعرفة وتسويقها بما يواكب حاجات المجتمع وأفراده، لذلك فإن نجاح هذه الجامعات يتوقف على مدى تبنيها للتوجهات الريادية من أجل استغلال الفرص المتاحة وتحقيق الأهداف بكفاءة (متعب وراضي، 2017: 36).

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية مشكلات ومعوقات متعددة تحد من أداء عملها، لذا فإن الجامعات بحاجة إلى التجديد المستمر واستغلال الفرص المتاحة إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في ظل ظروف هذا العالم السريعة التغيير، وذلك من خلال اهتمام الجامعات بتبني فكرة التوجه الريادي، حيث أن هذا التوجه يتطلب من الجامعات أن تتحول إلى منظمات ريادية ذات أنشطة استكشافية وإبداعية تُشجع أعضاءها على تقديم البحوث والأفكار الريادية.

ومن واقع عمل الباحثين في جامعة الأقصى محل الدراسة، وبعد مراجعة الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الجامعة (2019-2023م) والتي كانت بعنوان (نحو الريادة والتميز والإبداع)، لاحظ الباحثين عدد من الجوانب التي قد تؤدي إلى ضعف التوجهات الريادية، منها عدم احتواء الخطة الاستراتيجية على غايات أو أهداف استراتيجية تهدف إلى التوجه نحو الريادة في الأعمال أو تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للأطراف ذات العلاقة، كذلك ضعف المتابعة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخطة الاستراتيجية، حيث لم يتم صدور أي تقرير يوضح الأنشطة والأهداف الفرعية أو الاستراتيجية التي تم تنفيذها أو الوصول إليها.

وقام الباحثان لتحديد مشكلة البحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (أحمد، 2019) والتي أظهرت أن مستوى التوجهات الريادية في الجامعات الفلسطينية كان ضمن المستوى المتوسط بنسبة (66.6%)، ودراسة (قديح، 2021) والتي توصلت إلى أن مستوى التوجه الريادي في الكليات التقنية بمحافظة غزة جاء أعلى من المتوسط، وبوزن نسبي (70.43%)، كذلك أظهرت دراسة (صرصور، 2019) بأن درجة تقدير أفراد العينة للريادة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الأقصى جاءت متوسطة بوزن نسبي (65.17%).

وفي ضوء ذلك ونظراً لوجود ضعف في التوجهات الريادية في المؤسسات التعليمية، يعتقد الباحثان بأن مفهوم حوكمة الجامعات كمفهوم إداري حديث يمكن أن يساهم في دفع التوجه الريادي لديها إلى ما هو أفضل من ذلك، وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما درجة توافر التوجه الريادي في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الجامعات والتوجهات الريادية في جامعة الأقصى حسب رأي المبحوثين؟
4. ما درجة تأثير أبعاد حوكمة الجامعات على التوجهات الريادية في جامعة الأقصى حسب رأي المبحوثين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية لتتمكن من الإجابة على السؤال السابق، وهي:

1. التعرف إلى مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى.
2. الكشف عن درجة توافر التوجه الريادي في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين.
3. تبيان العلاقة بين حوكمة الجامعات والتوجهات الريادية في جامعة الأقصى حسب رأي المبحوثين.
4. تحديد درجة تأثير أبعاد حوكمة الجامعات على التوجهات الريادية في جامعة الأقصى حسب رأي المبحوثين.
5. التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وتشكل مرجعاً مهماً للدارسين والباحثين وتزويدهم بمعلومات عن حوكمة الجامعات والتوجهات الريادية.
- نظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة يمكن أن تضيف رؤية جديدة، وأن تكون نقطة الانطلاق للمزيد من الدراسات والأبحاث.

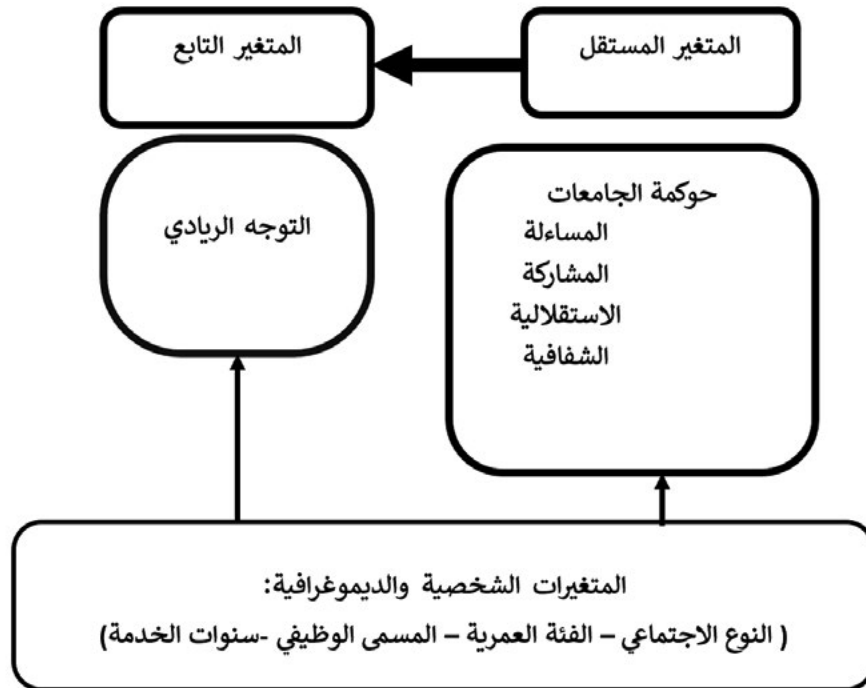
الأهمية العملية:

- يمكن من خلال هذه الدراسة الكشف عن مستوى ممارسة الجامعة لأبعاد الحوكمة، بالإضافة إلى التعرف على درجة توافر التوجه الريادي لديها.
- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في جذب انتباه الإدارة العليا في جامعة الأقصى بغزة إلى أهمية ممارسة حوكمة الجامعات ودورها في التوجه الريادي.
- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات ومقترحات تفيد الباحثين والمختصين؛ حيث تفتح لهم الدراسة آفاقاً لدراسات مستقبلية حول متغيري الدراسة.

متغيرات الدراسة والأنموذج:

أ. المتغير المستقل: حوكمة الجامعات وأبعاده (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، الشفافية)

ب. المتغير التابع: التوجه الريادي



شكل رقم (1.1) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى دراسات سابقة مثل: دراسة (عبيد، 2021) ودراسة (الزاينغ، 2021)، ودراسة (فرج الله وحمادي، 2021)، ودراسة (المدهون، 2020) ودراسة (عزي، 2020)، ودراسة

(عباس، 2020)

فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الجامعات بأبعادها (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، الشفافية) على التوجه الريادي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تؤثر حوكمة الجامعات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقلالية والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة حوكمة الجامعات والتوجه الريادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على اختبار أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي في جامعة الأقصى.
- **الحد البشري:** أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى.
- **الحد المكاني:** جامعة الأقصى الحكومية.
- **الحد الزمني:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الدراسي (2021/2022).

مصطلحات الدراسة:

1. **حوكمة الجامعات:** هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب

المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى (غوانمة، 2018: 105).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: أنها عبارة عن الوسائل والأساليب التي تستخدمها جامعة الأقصى للقيام بمهامها بالشكل الصحيح، ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة من أجل وضوح رؤية الإدارة العليا ووضوح عمل المجالس واللجان الموجودة في الجامعة وقدرتها على اتخاذ القرارات، ودرجة تكامل الأنظمة الداخلية للجامعة والوصول لدرجة عالية من الشفافية .

2. التوجه الريادي: يعرفه صلاح (2019: 208) بأنه «ممارسة استراتيجية لريادة الأعمال، والذي يهتم بعمليات اتخاذ القرار لانتهاز الفرص الجديدة ومنافسة الآخرين عليها، وإبداع أفكار جديدة أو تطويرها للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة يصعب على الآخرين محاكاتها».

ويعرفه الباحثان إجرائياً: أنها مجموعة من الأنشطة والطرق والممارسات والتي توصف بأنها أكثر تنافسية وإبداعية واستباقية والتي تستخدمها الإدارة العليا في جامعة الأقصى من أجل تحويل الجامعة إلى كيان ريادي وذلك لتحقيق أهدافها التعليمية والتطويرية والمجتمعية على المدى البعيد.

1. الدراسات التي تناولت حوكمة الجامعات:

الدراسات السابقة

تناولت دراسة عبيد (2021) دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وقد طبقت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية المنتظمين (أكاديمي وإداري) باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ المجتمع (265) موظف، وقد توصلت إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تطبق معايير الحوكمة الإدارية في إجراءاتها ومعاملاتها من خلال أبعادها المختلفة بدرجة مرتفعة، كما خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور موظفي الكلية الجامعية. أما دراسة الزايغ (2021) فقد ركزت على دراسة أثر واقع حوكمة أكبر الجامعات في قطاع غزة على الالتزام التنظيمي وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (177) من العاملين في المستويات الإشرافية في أكبر الجامعات في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة والالتزام التنظيمي، كما خلصت إلى وجود موافقة تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة من قبل أفراد العينة على أبعاد حوكمة الجامعات وفقاً لبطاقة حوكمة مركز التكامل المتوسطي. بينما هدفت دراسة عباس (2020) معرفة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، والبالغ عددهم 10 كليات، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكليات محل الدراسة كانت متوسطة، كما خلصت إلى وجود أثر إيجابي وقوي لمبادئ حوكمة الجامعات ولجودة مخرجات التعليم العالي على مستوى تحقيق التنمية المستدامة. أما دراسة عزي (2020) فهدفت إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومعاييرها ومؤشرات تطبيقها وفق المنظور الاستراتيجي لدى جامعة محمد بوضياف المسيلة، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (47) من الأساتذة والإداريين العاملين في الجامعة، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق حوكمة الجامعات هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر الأساتذة والإداريين. وفي دراسة المدهون (2020) فقد عملت على تحديد درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (108) من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأقصى،

فلسطين)، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي لمبادئ الحوكمة جاءت متوسطة. وفي دراسة أخرى بواسطة عساف والدرساوي (2018) فقد ركزت على معرفة درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بدرجة تقديرهم لمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، وقد طبقت على عينة بلغت (297) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة عند وزن نسبي (75.24%). أما دراسة Stockinger (2018) فقد هدفت التعرف على نظام حوكمة الجامعات وإدارتها في ألمانيا، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي المقارن، والمنهج شبه التجريبي، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الألمانية بواقع (73) جامعة، وخلصت الدراسة إلى أن التفاعل بين الأدوات الداخلية والخارجية في قطاع التعليم العالي يؤثر على أداء ورضا العاملين في هذه الجامعات. من جهة أخرى ركزت دراسة الفراء وآخرون (2017) على معرفة واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة.

2. الدراسات التي تناولت التوجه الريادي:

تناولت دراسة قديح (2021) الكشف عن أثر الفاعلية الذاتية للعاملين على التوجه الريادي في الكليات التقنية بمحافظات غزة، وطبقت على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل حيث بلغ (491) موظفاً، وتوصلت إلى أن مستوى التوجه الريادي في الكليات التقنية جاء أعلى من المتوسط وبوزن نسبي (70.43%)، أما دراسة أحمد، وخوجلي (2021) فهذه الدراسة هدفت التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، باستخدام أسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (124)، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي بين (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العداية في المنافسة). أما دراسة أبو جبارة (2020) ركزت على معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم (465) موظفاً، وتوصلت إلى أن درجة توافر مجال التوجه الريادي كانت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (68.28%)، كما خلصت إلى وجود علاقة ذات إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بينما هدفت دراسة Kumar, Paray & Dwivedi (2020) إلى قياس وفهم العلاقة بين التوجه الفردي الريادي والنية الريادية بين طلاب مؤسسات التعليم العالي في الهند، كما ركزت الدراسة على فهم أبعاد التوجه الفردي الريادي من (روح المبادرة والابتكار والمجازفة) والنية الريادية عبر (الجنس والخلفية الأكاديمية والمناطق)، وطبقت على عينة من (393) طالباً يدرسون في (35) جامعة ومعهداً مختلفاً في المناطق الشمالية والجنوبية والغربية من الهند، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي لأبعاد التوجه الريادي الفردي على نوايا ريادة الأعمال من خلال مؤشر في الجنس، في سجل الذكور مثابرة أعلى تجاه توجه ريادة الأعمال الفردية ونوايا ريادة الأعمال. وتم العثور على نفس النتيجة لطلاب الإدارة وريادة الأعمال الذين يسجلون قيمة ريادية أعلى من طلاب العلوم والهندسة. بينما عملت دراسة العزاوي ومحسن (2017) على تشخيص وتفسير

طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وطبقت على عينة من (115) موظفاً في جامعة بغداد، وتوصلت إلى وجود أثر للتوجه الريادي في التميز التنظيمي. أما دراسة رشيد والسلطاني (2013): فقد هدفت إلى التعرف على أثر الخصائص التي تميز منظمات الأداء العالي في التوجه الريادي لتلك المنظمات، وشملت الدراسة القيادات الجامعية في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي لتلك الكليات. بينما ركزت دراسة رشيد والزيادي (2013) على الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحثان (15) دراسة سابقة، للتعرف على الجوانب البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرض تلك الدراسات حسب المتغيرات من الأحدث إلى الأقدم، وكان منها دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية، حيث استفاد الباحثان من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة «الاستبانة»، وفي تفسير النتائج التي توصل إليها الباحثان، حيث خلص الباحثان من خلال العرض السابق إلى تحديد أهم جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وبيان ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات، فمن حيث فترة التطبيق فقد أجريت معظم هذه الدراسات في فترات زمنية متباعدة، وأجريت معظمها في العشر سنوات الأخيرة، مما يدل بشكل واضح على أهمية وحداثة موضوع الدراسة، أما من حيث مكان التطبيق فقد أجريت الدراسات السابقة في أماكن متعددة، فمنها ما أجريت في فلسطين، ومنها ما أجريت في الجزائر والعراق والإمارات العربية المتحدة، ومنها ما أجريت في ألمانيا والهند، أما من حيث أداة ومنهج الدراسة فاتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مع اختلاف المحاور والمجالات، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة (Stockinger, 2018) حيث استخدمت المنهج التاريخي المقارن، والمنهج شبه التجريبي.

الفجوة البحثية:

أولاً: الفجوة المعرفية: تناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة بشكل منفصل، حيث تميزت الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات لم يتم تناولهما معاً في الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثان-، حيث قامت الدراسة الحالية بدراسة أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي.

ثانياً: الفجوة المكانية: لم تطبق أي من الدراسات السابقة تحمل نفس المتغيرات على قطاع الجامعات، حيث طبقت غالبية الدراسات السابقة على مؤسسات مثل: شركات، مؤسسات، كليات ومعاهد، منظمات قطاع خاص.

الإطار النظري:

أولاً: حوكمة الجامعات:

انتقل مفهوم الحوكمة من قطاع الأعمال إلى العديد من المجالات ومنها مجال التعليم العالي والمؤسسات التعليمية، حيث أصبحت الحوكمة معياراً مهماً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية ومؤسسات التعليم العالي، حيث أوصت العديد من نتائج الدراسات التي قامت بها اليونسكو بضرورة الأخذ بتوجهات وسياسات الإصلاح لتحقيق أهداف تطوير أداء الجامعات، وقد أكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن الحوكمة الرشيدة تحقق أهداف عديدة منها تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية في تخصيص واستثمار الموارد العامة (طيب،

(2018م: ص187).

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها «القواعد والإجراءات التي تضمن إدارة المؤسسة بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك المديرين والموظفين ليتصرفوا بشكل مناسب ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة» (Glossary, 2009)، كما عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة «بأنها نظام للسياسات والقيم التي تدير فيها المؤسسات شؤونها المختلفة ومن خلال التفاعلات مع البيئة».

وبالنظر إلى الدور الإيجابي للحوكمة في قطاع الأعمال، ونظراً لما حققته الحوكمة في الشركات من خلال تحقيقها لمبدأ العدالة والمساواة والشفافية بين مختلف أصحاب العلاقة في الشركة، انتقل هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي، وتم ملاحظة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع نواحي أعمال الجامعات يؤدي إلى تحسين الأداء، بل تحقيق أداء متميز وتحقيق جودة في مخرجاتها (جودي، 2020: ص685).

وتعرّف حوكمة الجامعات: بأنها هي الإدارة الرشيدة التي تستند إلى النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمعاملة العادلة في إدارة كافة شؤون الجامعة بهدف تحقيق الجودة والتميز في أداء الجامعة (الحميدي، 2018: ص162).

ويعرفها الفراء وآخرون (2017: ص67) بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكرلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكليها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة.

وبناءً على التعاريف السابقة، يعرف الباحثان حوكمة الجامعات بأنها: عبارة عن الوسائل والأساليب التي تستخدمها جامعة الأقصى للقيام بمهامها بالشكل الصحيح، ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة من أجل وضوح رؤية الإدارة العليا ووضوح عمل المجالس واللجان الموجودة في الجامعة وقدرتها على اتخاذ القرارات، ودرجة تكامل الانظمة الداخلية للجامعة والوصول لدرجة عالية من الشفافية.

● أهمية حوكمة الجامعات:

برزت أهمية حوكمة الجامعات خاصة في مجتمعنا الفلسطيني بسبب ما تمر به الجامعات الفلسطينية من وضع صعب نتيجة للحصار والتجاذبات السياسية والخلافات الداخلية، ووجود مشاكل مالية وإدارية رغم محاولات التطوير المستمر والبطيء، إضافة إلى مشكلة مبادئ الحوكمة المتمثلة في غياب المشاركة. لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية يسهم في تحسين القدرة التنافسية لها، وتعميق ثقافة الالتزام بالمعايير القياسية، إضافة إلى التنبؤ بالمخاطر المتوقعة وإدارتها، ولضمان نجاح الحوكمة وتطبيق مبادئها ينبغي توافر مجموعة من العوامل والمقومات، أهمها: (محمد، 2011: 82)

1. توفير القوانين واللوائح لضبط الأداء وتحقيق التوازن بين اهتمامات المستفيدين.

2. الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي في إدارة المخاطر.

3. تمكين العاملين من الإبداع وتوضيح سلطة المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

4. استثمار المصادر والاستفادة منها في تحقيق الشفافية.

5. تنظيم العلاقات بين مجلس الأمناء ومجلس الجامعة وأصحاب المصالح.

ويعتقد Hamdouna (2016) أن أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات هي كالتالي:

1. إنشاء نظام محاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالجامعات.
2. منع الجامعات من التعرض للأزمات المحتملة.
3. تحسين أداء الجامعة، وتحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة النمو الاقتصادي من خلال توفير الظروف المناسبة.
4. توفير موقع تنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى وزيادة قدرتها على جذب الأكاديميين الذين يمكنهم دعم النمو المالي.
5. تعزيز النزاهة والكفاءة في الجامعات.
6. إيلاء المزيد من الاهتمام للقضايا البيئية والأخلاقية في النظام التعليمي.
7. تحسين معدلات العلماء الأكاديميين واستقرار أعضاء هيئة التدريس.

● أبعاد حوكمة الجامعات:

1. الشفافية: وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل مؤسسات التعليم العالي، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدام هذه المعلومات وتطبيقها من قبل الكوادر الأكاديمية والإدارية فيها (المدهون، 2020: 35)، كما أنها تعني الإفصاح عن السياسات التربوية والعلمية والتنفيذية للجامعات، والوضوح في تصميم وتطبيق النظم والسياسات والآليات بما يضمن سهولة تدفق المعلومات الدقيقة وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة (عباس، 2020: 25).

ويرى الباحثان بأن تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات يساعد على تعزيز الانتماء ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، حيث أن حجب بعض البيانات والمعلومات، أو عدم الوضوح في الإجراءات والسياسات المتبعة في الجامعة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة وبالتالي صعوبة في الوصول إلى الأهداف الموضوعية.

2. المساءلة: وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين، حيث تعتبر المساءلة هي جوهر الحوكمة الجامعية، وتتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، بحيث يتم تمكينهم من مراقبة العمل والتأكد المستمر من تطبيق معايير المؤسسة والالتزام بفلسفتها ومدى تحقيق أهدافها، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة للآخرين (الزايع، 2021: 69).

ويرى الباحثان أن المساءلة مرتبطة بالشفافية إلى حد كبير، فكلما زادت الشفافية والوضوح في إجراءات العمل والقواعد والقوانين كلما كانت المساءلة أكثر فعالية وأكثر انضباطاً وتفهماً من قبل العاملين في المؤسسة، كما أن استقلال أغلب الجامعات حتى الحكومية منها إدارياً ومالياً وأكاديمياً يحتم على الإدارة العليا في هذه الجامعات وضع سياسات وقوانين تضمن تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة بشكل فعال ومهني.

3. المشاركة: وتعني مشاركة أصحاب المصلحة دون استثناء في مناقشة واتخاذ القرارات، خاصة القرارات الاستراتيجية، وفي رسم السياسات وإبداء آرائهم ووضع قواعد العمل في مختلف المجالات، ويُقصد هنا بأصحاب المصلحة هم: الطلاب والهيئة الأكاديمية والإدارية، وزارة التعليم العالي، والجهات المانحة، وجمعيات المجتمع المدني (زيدان، 2019: 352).

ويرى الباحثان بأن مبدأ المشاركة يجب أن يتم تعزيزه بشكل أكبر في الجامعات الفلسطينية، خصوصاً عند وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، واعتماد البرامج الأكاديمية الجديدة والتي يجب أن تتلاءم وتتوافق مع سوق العمل الفلسطيني، وهذا لا يكون بدون مشاركة الوزارات وال نقابات ومؤسسات المجتمع المدني لمعرفة الاحتياجات والتخصصات المطلوبة لسوق العمل.

4. الاستقلالية: وتعني الآلية التي تقلل أو تمنع تضارب المصالح، وتبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس العاملة في الجامعة على أساس مهني وتخصصي، كما يمكن تقسيم الاستقلالية في الجامعات إلى استقلالية مالية: وتعني الاستقلالية في تحديد الرسوم الجامعية، واستقلالية الجامعة في استخدام وإدارة والتصرف في المباني والأجهزة التي تمتلكها، واختيار مصادر التمويل المناسبة حسب رؤيتها. واستقلالية أكاديمية: وتعني قدرة الجامعات على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم مناهج وطرق التدريس. والاستقلال التنظيمي: ويعني قدرة الجامعات واستقلالها في إنشاء الهياكل التنظيمية وأقسامها ووحداتها، وتحديد المهام والمسؤوليات والواجبات لجميع أقسام الجامعة، ووضع اللوائح والقوانين والمعايير داخل الجامعة من قبل الجهات القائمة على إدارتها.

ويرى الباحثان أن الاستقلالية تعتبر من أهم أبعاد الحوكمة الجامعية، لما لها من تأثير على باقي الأبعاد، فإذا كانت إدارة الجامعة تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات واعتماد البرامج الأكاديمية وتتمتع بالاستقلال المالي، فهذا بدوره يساعد الإدارة العليا على ممارسة باقي الأبعاد بفعالية أكبر، وبالتالي تكون قادرة على الوصول إلى الريادة في إدارة جميع شؤونها.

ثانياً: التوجه الريادي:

يعتبر التوجه الريادي من المواضيع الجذابة في الفكر الإداري خلال الفترة الماضية، فقد حظي باهتمام كبير من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية، وأصبح من المواضيع الرئيسية في ميداني الريادة والإدارة الاستراتيجية على حد سواء في العقدين الأخيرين (العزاوي ومحسن، 2017: 282)، ويمثل التوجه الريادي مورداً مهماً من موارد المؤسسة من وجهة نظرية الموارد التي تصور المؤسسة على أنها حزمة معقدة من الموارد الملموسة المتمثلة بموجودات المؤسسة، والموارد غير الملموسة والمتمثلة بالعمليات والخصائص الإدارية، والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة (Ezirim & Nwokah, 2009: 322). ويمكن تعريف التوجه الريادي على أنه «أسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجية التغيير المستمر وتوليد وتوظيف الأفكار، في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية تضع المؤسسة في مركز الصدارة والقيادة في مجال إدارة الأعمال» (التميمي، 2016).

● أهمية التوجه الريادي:

يُعد التوجه الريادي المصدر الأساسي للمشروعات الجديدة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، حيث أثبتت الكثير من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية بأن التوجه الريادي يشكل عنصراً رئيساً للنجاح التنظيمي والوصول إلى مستويات الأداء المتفوق (Yoon, 2012: 248)، وأضاف Shar-ma & Gogia (2014: 155) إلى أن التوجه الريادي هو الصفة التي تميز سلوك الشركة الريادية، حيث يقوم بدور العامل الحاسم في نجاح المؤسسات، إضافة إلى أنه يساهم في تعزيز ودعم الإبداع والمرونة واعتبارات المخاطرة، ويوضح عملية تنظيم المشروعات والإجابة عن كيفية تنفيذ نشاطات المؤسسة. ويشير (Kuratko (2005: 578 إلى أن أهمية التوجه الريادي يرتبط بعدد من المفاهيم منها:

1. استغلال توسيع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق.

2. البحث عن الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المؤسسة.
3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.
4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
5. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

● أبعاد التوجه الريادي:

1. **الإبداعية:** تشير الإبداعية إلى توجهات المؤسسة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو تحسين العملية التكنولوجية (Dess et.al., 465: 2007)، كما تشير الإبداعية إلى درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يتعامل فيها الأفراد مع المعلومات، ويتخذون القرارات، ويعالجون المشكلات (Marcatti et. Al., 2008: 1581). ويرى (Yeboah (2012: 3 بأن الإبداع جزء لا يتجزأ من الريادة، وأن هناك بعض الطرق لتحديد مستوى الإبداع في المؤسسة، وهي المصادر المالية المستثمرة في مجال الإبداع، الموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الإبداعية، تواتر التغييرات في المنتجات وخطوط الإنتاج. ويرى حمداوي وأوشان (2010: 3) أنه يمكن التركيز على ثلاث جوانب للإبداعية، وهي:

1. الفرد المبدع: وهنا يتم التركيز على القدرات الإبداعية للأفراد في مجالات نشاطهم المختلفة.
2. العملية الإبداعية: وتتمثل في مجمع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الإبداع.
3. المنتج أو الخدمة المبدعة: وهو المنتج الذي يتسم بالحدثة والاختلاف عما سبقه من منتجات.

ويرى الباحثان أن الإبداعية هي عملية مستمرة تعمل على توظيف وتطوير الأفكار والممارسات في المنظمات من أجل الحصول على منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو الوصول لأسواق جديدة أو هيكل تنظيمي جديد أو تقديم تقنيات أو طرق عمل جديدة.

2. **الاستباقية:** عرف (Davis et. al (1991 الاستباقية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف بغض النظر عن العقبات التي تواجه المنظمة، ويشير Hitt et. Al (2008: 208) إلى الاستباقية بأنها قدرة المنظمة بأن تكون قائداً للسوق بدلاً من كونها تابع، وثقافة المنظمة الاستباقية تستعمل وبثبات في عمليات للتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتلبيتها قبل أن يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك، وعرفت عبد الواحد (2018) بأنها عبارة عن استراتيجية خاصة بالمنظمة والتي تعمل على النظر إلى الأمام والبحث عن فرص جديدة بشكل دائم مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة مع ممارسة الأنشطة التي تؤثر بتلك البيئة بينما عرف صلاح (2019) الاستباقية بأنها تفكير المنظمة الذي يهدف إلى اكتشاف الفرص الموجودة في السوق واستغلالها من خلال إدخال استشرافي للعمليات من قبل المنافسين، مما يؤدي إلى حصول الشركة على قدرة التحكم والسيطرة على السوق، وذكر (Caruana et. al., (2000 أن الاستباقية تتضمن ثلاثة نقاط أساسية:

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.

2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو.

3. العمل على التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

ويرى الباحثان أن الاستباقية هو قيام المنظمة بالتقاط الفرص الجديدة وذلك من خلال مراقبة السوق بشكل مستمر ومحاولة التعرف على المتطلبات المستقبلية للمستفيدين والتعرف على التغير في الطلب والأذواق وتوقع المشاكل التي يمكن أن تظهر لتكون فرصة لمشروعات جديدة مما يقود المنظمة إلى السيطرة على السوق والتحكم فيه.

3. الهجومية التنافسية: تشير التنافسية إلى ميول ونزعات إدارية تعكس رغبة المنظمة بالاستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كأحد المنافسين وهذا يتحقق عن طريق التحركات الاستباقية والمسابي الإبداعية بحيث تكون أول من يأخذ زمام المبادرة في إدخال خدمات جديدة، تقنيات إدارية، تكنولوجيا حديثة، تزيد من قدرتها على التنافس (Bleeker 2011:6). فيما أشار (Boohene et. al. (79: 2012 إلى أنها سلوك استراتيجي يركز على تطوير قدرات المنظمة على المنافسة وتحقيق مركز تنافسي وذلك باستخدام أساليب غير تقليدية للمنافسة. والهجومية التنافسية تعد بعدا هاما من أبعاد التوجه الريادي وذلك للتداخل والترابط الذي يجمع بينهما على جميع المستويات (Bleeker 6: 2011).

ومن خلال ذلك فإن الإدارة العليا ذات التوجه الاستراتيجي في المنظمة تستخدم الهجومية التنافسية لمواجهة المخاطر التي تهدد المنظمة أو موقعها الريادي، لذلك تحتاج أن تكون قوية للدفاع عن موقعها التنافسي للبقاء رائدة في مجال تخصصها، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة، تقنيات إدارية جديدة، خدمات غير مألوفة، مما يساعدها على التنافس (الكرعاوي، 2015: 90).

ويرى الباحثان أن الهجومية التنافسية عبارة عن عدة أنشطة متنوعة تقوم بها المنظمات تهدف للقيام بالعمل بشكل أفضل ضد المنظمات المنافسة وذلك باستخدام وسائل وأدوات جديدة وتحتوي على المغامرة المحسوبة مثل تقليل الأسعار أو استخدام تقنيات متطورة لزيادة حصتها السوقية واكتساب مركز تنافسي قوي.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وبفيد هذا المنهج في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع البحث، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (المحمودي، 2019: 46).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (233) موظفاً وموظفة وفق إحصائية دائرة شؤون الموظفين للعام (2022م).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (146) موظف، ويمثلون ما نسبة (62.66%) تقريباً من المجتمع المبحوث، حيث تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع 165 استبانة وتم استرداد (150) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت (90.9%).

أداة البحث:

لتحقيق هدف البحث المتمثل في التعرف على أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي، تمّ بناء وتصميم استبانة الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة وذات الصلة بموضوع الدراسة، واستشارة أهل الخبرة في هذا المجال الأكاديمي والمهني من أجل تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها، والمجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الأساليب التالية:

1. **صدق المحكمين «الصدق الظاهري»:** تم الحكم على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين والمختصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال، وتمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات.

2. **الصدق البنائي:** تحقق الباحثان من الصدق البنائي بعد استهداف عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، حيث تم احتساب معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه والجدول التالي رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	البعد الأول: المساءلة	.815	.000
2	البعد الثاني: المشاركة	.895	.000
3	البعد الثالث: الاستقلالية	.909	.000
4	البعد الرابع: الشفافية	.906	.000
5	التوجه الريادي	.949	.000

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأشارت النتائج أن قيمة المعامل مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة حيث بلغت (0.960)، أما لمجالات الاستبانة فقد كانت قيمة المعامل لمحاور حوكمة الجامعات (0.925)، بينما التوجه الريادي فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.947).

وبذلك يكون الباحثان قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المحك المعتمد في البحث:

لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين

درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

التقدير	الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)		الوزن النسبي المقابل له	
		من	إلى	من	إلى
منخفضة جداً	1	1.00	1.79	20.00%	35.99%
منخفضة	2	1.80	2.59	36.00%	51.99%
متوسطة	3	2.60	3.39	52.00%	67.99%
مرتفعة	4	3.40	4.19	68.00%	83.99%
مرتفعة جداً	5	4.20	5.00	84.00%	100.00%

الدراسة التطبيقية:

1. توصيف عينة الدراسة:

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	129	86.0
	انثى	21	14.0
المجموع		150	100%
العمر	من 30 لأقل من 40 عام	62	41.3
	من 40 لأقل من 50 عام	55	36.7
	من 50 عام فأكثر	33	22.0
المجموع		150	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26	17.3
	ماجستير	39	26.0
	دكتوراه	85	56.7
المجموع		150	100%
سنوات الخدمة	من 5 لأقل من 10 سنوات	15	10.0
	من 10 لأقل من 15 سنوات	64	42.7
	من 15 سنة فأكثر	71	47.3
المجموع		150	100%
المسمى الوظيفي	مساعد رئيس قسم	28	18.7
	رئيس قسم	61	40.7
	مساعد عميد	12	8.0
	عميد	14	9.3
	مدير	35	23.3
المجموع		150	100%

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على الدراسة الميدانية 2022م.

2. الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: والذي ينص على: ما مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين؟، وتُحقّق الإجابة عن هذا السؤال الهدف الأول للدراسة، في التعرف على مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى، ولتحقيق ذلك، تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات حوكمة الجامعات، وللمتغير ككل، كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج التحليل الإحصائي لكل مجال من مجالات حوكمة الجامعات

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المجال الأول: الشفافية	3.36	0.77	67.13	3	متوسطة
2	المجال الثاني: المشاركة	3.69	0.89	73.87	2	كبيرة
3	المجال الثالث: الاستقلالية	3.28	0.95	65.51	4	متوسطة
4	المجال الرابع: المساءلة	3.73	0.89	74.62	1	كبيرة
	الدرجة الكلية لحوكمة الجامعات	3.50	0.76	70.04		كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمجال حوكمة الجامعات جاءت مرتفعة وعند متوسط حسابي (3.50)، وبوزن نسبي (70.04%)، وهذا يتفق مع رؤية الجامعة والقيم التي وضعتها من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، حيث كان «الالتزام بمعايير الحوكمة» إحدى القيم التي تعمل إدارة الجامعة ومجالسها المختلفة على تطبيقها والالتزام بها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عساف والدرساوي، 2018) والتي توصلت إلى أن درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة (الفرا وآخرون، 2017) والتي توصلت إلى عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة. كما يتضح أن جميع الأوزان النسبية لأبعاد حوكمة الجامعات جاءت ما بين (65.51%-74.62%)، أي أن كانت الدرجة ما بين كبيرة ومتوسطة، حيث جاء مجال «المساءلة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبوزن نسبي (74.62%)، بينما جاء مجال «الاستقلالية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.28)، وبوزن نسبي (65.51%).

وقد قام الباحثان بعرض النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات حوكمة الجامعات كالتالي:

المجال الأول: الشفافية:

جدول رقم (5): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد: الشفافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع الموظفين.	3.24	0.99	64.80	4	متوسطة
2	يوجد في الجامعة تعليمات إدارية واضحة.	3.37	1.04	67.33	1	متوسطة
3	يحتوي موقع الجامعة معلومات كاملة عن الجامعة باللغة العربية والإنجليزية.	3.33	1.13	66.53	3	متوسطة
4	تتصف مهام مجلس الجامعة بالوضوح.	3.493	.917	67.2	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.77	67.13		متوسطة

يشير الجدول السابق بأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: «يوجد في الجامعة تعليمات إدارية واضحة»، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.37)، والوزن النسبي (67.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا الفقرة، حيث تسعى الجامعة جاهدةً إلى تطوير دليل إجراءات عمل لكافة الوظائف الموجودة في كليات وأقسام الجامعة، إلا أن هذا الدليل لم يتم إنهاؤه حتى الآن. بينما احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: «تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع الموظفين»، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.24)، والوزن النسبي (64.80%)، وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود غموض لدى الموظفين في معرفة السياسة المتبعة والأسس الموضوعية التي يتم بناءً عليها توزيع المكافآت والعلاوات، كذلك لا يوجد في الجامعة دليل يوضح طريقة الحوافز والمكافآت الجامعية، ولذلك الجامعة بحاجة لتوضيح طريقة منح العلاوات للموظفين وماهي الطرق المتبعة لصرف المكافآت والحوافز. كذلك تشير النتيجة الإجمالية لجميع الفقرات المتعلقة بـ(الشفافية) بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.36)، والوزن النسبي يساوي (67.13%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعة ممثلة بعمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة تعمل على تفعيل موقع الجامعة وتغذيته بالبيانات والمعلومات والاحصائيات الخاصة بالجامعة دائماً، حيث أنها قامت بتكليف منسقين من جميع الكليات والعمادات والإدارات بالجامعة لمتابعة الصفحة الإلكترونية كلاً حسب موقعه وتخصصه، ولكن هذه المتابعة لم تكن بالشكل المطلوب لعدم وجود حوافز لهؤلاء المنسقين، كما أنه يوجد نظام أساسي لدى الجامعة ويوضح فيه مهام مجلس الجامعة ولكنه غير منشور وغير متاح لجميع الموظفين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عزي، 2020) والتي أثبتت أن تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة محمد بوضياف جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (63.88%)، بينما اختلفت مع دراسة (عبيد، 2021) حيث حظي بعد «الشفافية والوضوح» بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (79%).

المجال الثاني: المشاركة:

جدول رقم (6): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات بُعد: المشاركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص الجامعة على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل تحديد الأهداف والخطط المستقبلية	3.62	0.95	72.40	2	كبيرة
2	تشارك الجامعة نتائج اجتماعات مجلس الجامعة مع الموظفين.	3.61	1.01	72.27	3	كبيرة
3	توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة لمساعدة العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.85	1.06	76.93	1	كبيرة
الدرجة الكلية		3.69	0.89	73.87	كبيرة	

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (3)، والتي تنص على: "توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة لمساعدة العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات"، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.85)، والوزن النسبي (76.93%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا الفقرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص الجامعة على إصدار دليل إحصائي بالمعلومات والإحصائيات الحديثة لكل كليات وعمادات الجامعة وذلك بشكل دوري، كما أن الجامعة طورت من خدماتها الخاصة بالمكتبة الإلكترونية وعملت على توفير قواعد بيانات محلية وعربية وإتاحتها لجميع الموظفين داخل الجامعة. بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2)، والتي تنص على: «تشارك الجامعة نتائج اجتماعات مجلس الجامعة مع الموظفين.»، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للفقرة (3.61)، والوزن النسبي (72.27%)، وهي بدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تسعى إلى التواصل الدائم مع موظفيها، حيث يقوم كل عميد بمشاركة الموظفين في عمادته بنتائج اجتماعات مجلس الجامعة من خلال عقد مجالس الكليات ومن ثم مجالس الأقسام. كذلك تشير النتيجة الإجمالية بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ(المشاركة) تساوي (3.69)، والوزن النسبي يساوي (73.87%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تحرص على مشاركة الموظفين ومجالس الجامعة المختلفة في عملية اتخاذ القرارات، ويوجد تواصل مستمر ما بين الإدارة والعاملين في الجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2020) والتي خلصت إلى أن الجامعات محل الدراسة لديها درجة مشاركة كبيرة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط، بينما اختلفت مع دراسة (الزاينغ، 2021) والتي خلصت إلى أن مبدأ المشاركة جاء بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي (57.1%)، كما اختلفت مع دراسة (الفرا وآخرون، 2016) حيث جاء بُعد المشاركة بوزن نسبي (54.84%) وبدرجة موافقة ضعيفة.

المجال الثالث: الاستقلالية:

جدول رقم (7): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد: الاستقلالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	جميع القرارات المطبقة في الجامعة معتمدة من المجالس المختلفة الموجودة في الجامعة.	3.16	1.36	63.20	2	متوسطة
2	تلتزم إدارة الجامعة بجميع أنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التعليم العالي.	3.12	1.05	62.40	3	متوسطة
3	يتمتع مجلس الجامعة بصلاحيات كاملة من أجل القيام بمهامه ومسؤولياته	3.55	0.92	70.93	1	كبيرة
الدرجة الكلية		3.28	0.95	65.51	متوسطة	

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (3)، والتي تنص على: «يتمتع مجلس الجامعة بصلاحيات كاملة من أجل القيام بمهامه ومسؤولياته»، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.55)، والوزن النسبي (70.93%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا الفقرة، وذلك لأن جامعة الأقصى هي جامعة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكن لها نظام أساسي يحكم عمل الجامعة ولوائح وقوانين خاصة بها، كما أن الجامعة مستقلة مالياً عن الوزارة باستثناء رواتب الموظفين، بينما إيرادات الجامعة تحول لحساب خاص بالجامعة مما يسهل من عمل إدارة ومجلس الجامعة في اتخاذ القرارات والقيام بمهامه ومسؤولياته بشكل أفضل. بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2)، والتي تنص على: «تلتزم إدارة الجامعة بجميع أنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التعليم العالي»، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.12)، والوزن النسبي (62.40%)، وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويرى الباحثان أن السبب في هذه النسبة حالة الانقسام الموجودة في الوطن، والذي ألقى بظلاله على عمل الجامعة، لكن مجلس الجامعة يحرص على المحافظة على حالة التوافق الموجودة داخل الجامعة، والجدير بالذكر أن جميع البرامج الأكاديمية وبرامج الدراسات العليا في الجامعة يتم اعتمادها من هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. كذلك تشير النتيجة الإجمالية بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ(الاستقلالية) تساوي (3.28)، والوزن النسبي يساوي (65.51%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية، فعلى الرغم من وجود نظام أساسي لدى الجامعة ولوائح تنظم عمل المجالس داخل الجامعة، إلا أنها لم ترتق إلى المستوى المطلوب بسبب تأثير البُعد الحزبي عليها، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزاينغ، 2021) والذي جاء بُعد الاستقلالية بوزن نسبي (88.1%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً.

المجال الرابع: المساءلة:

جدول رقم (8): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد: المساءلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتبر نظام المساءلة في الجامعة فعال	3.80	1.11	76.00	1	كبيرة
2	توضح الجامعة سياسات المساءلة العامة لجميع العاملين.	3.76	1.10	75.33	2	كبيرة
3	يقيم مجلس الجامعة الخطط والبرامج بشكل مستمر من أجل تطويرها.	3.62	1.00	72.53	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.73	0.89	74.62		كبيرة

يشير الجدول السابق إلى أن الفقرة رقم (1)، والتي تنص على: "يعتبر نظام المساءلة في الجامعة فعال"، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.80)، والوزن النسبي (76.00%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا الفقرة، ويعزى ذلك إلى وجود وتطوير نظام واضح بخصوص تقييم الأداء السنوي للموظفين، ونشر نتيجة التقييم على صفحات الموظفين، كذلك إتاحة الفرصة للتظلم في حال عدم اقتناع أي موظف بنتيجة التقييم الخاص به. بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3)، والتي تنص على: «يقيم مجلس الجامعة الخطط والبرامج بشكل مستمر من أجل تطويرها»، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.67)، والوزن النسبي (72.53%)، وهي بدرجة موافقة كبيرة، حيث يحرص مجلس الجامعة على تطوير الخطط الأكاديمية لجميع التخصصات كل أربع سنوات بما يواكب التطور العلمي والمعرفي، وإضافة المساقات التي تتناسب مع هذا التطور، والجدير بالذكر أن الجامعة قامت باعتماد الخطة الجديدة رقم (4) لجميع تخصصات البكالوريوس في الجامعة، والبدء في العمل ضمن الخطة الجديدة ابتداءً من العام الدراسي 2022-2023 م. كذلك تشير النتيجة الإجمالية إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـ(المساءلة) تساوي (3.73)، والوزن النسبي يساوي (74.62%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعة تقوم بعمل تقييم بشكل دوري لمختلف الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة، كذلك تعمل على تقييم الموظفين بشكل دائم من أجل تطوير الموظفين ومكافأة المتميزين منهم، ومحاسبة ومساءلة المقصرين في حال وجود قصور. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2021) والتي خلصت إلى أن درجة الموافقة على بُعد (المحاسبة والمساءلة) كانت مرتفعة وبوزن نسبي (79%)، بينما اختلفت مع دراسة (المدهون، 2020)، حيث جاء محور (المساءلة) بوزن نسبي (66.29) وبدرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: والذي ينص على: ما درجة توافر التوجه الريادي في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين؟، وتُحقّق الإجابة عن هذا السؤال الهدف الثاني للدراسة، في الكشف عن درجة توافر التوجه الريادي في جامعة الأقصى، ولتحقيق ذلك، تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لمحور التوجه الريادي، كما في الجدول (9).

جدول رقم (9): نتائج التحليل الإحصائي لكل فقرة من فقرات محور التوجه الريادي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقترح العاملون بالجامعة أفكاراً إبداعية.	3.60	1.07	72.00	6	كبيرة
2	تشجع الجامعة العاملين على البحث والاطلاع على المعلومات الجديدة التي تخص العمل.	3.57	0.96	71.47	7	كبيرة
3	تسعى الجامعة لإيجاد طرق جديدة لحل مشكلات العمل.	3.61	1.10	72.13	5	كبيرة
4	توفر الجامعة للعاملين حرية مقبولة للتعبير عن الرأي.	3.34	1.07	66.80	14	متوسطة
5	يحرص العاملون في الجامعة على التجديد في أسلوب العمل من فترة لأخرى.	3.46	1.06	69.20	11	كبيرة
6	يمتلك ذوي المناصب الإدارية في الجامعة القدرة على تبسيط المهام المعقدة.	3.45	1.03	68.93	12	كبيرة
7	يوجد لدى الجامعة الجهوزية الكاملة للتعامل مع الفرص المستقبلية المتاحة.	3.55	1.16	71.07	8	كبيرة
8	تسعى الجامعة إلى توظيف الفرص المتاحة بشكل إيجابي.	3.66	1.03	73.20	4	كبيرة
9	تهدف الجامعة أن تكون رائدة في تقديم الفرص التعليمية على مستوى المحافظات الفلسطينية كافة.	3.26	1.26	65.20	15	متوسطة
10	تتمكن الجامعة من الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	3.75	1.02	74.93	3	كبيرة
11	تسعى الجامعة أن تكون متقدمة في مجال تطوير المعرفة على المؤسسات المناظرة كافة.	3.90	1.05	78.00	2	كبيرة
12	تقوم الجامعة باستخدام وتطوير الأساليب التكنولوجية الحديثة بمجرد ظهورها.	3.96	1.05	79.20	1	كبيرة
13	تحرص الجامعة على استحداث برامج جديدة تلبي احتياجات السوق قبل الجامعات الأخرى.	3.45	1.10	68.93	13	كبيرة
14	تستجيب الجامعة باستمرار للمتغيرات البيئية المؤثرة فيها.	3.19	1.16	63.87	16	متوسطة
15	تقدم الجامعة خدمات غير متوقعة للطلبة قبل الجامعات الأخرى.	3.05	1.18	61.07	17	متوسطة
16	تمتلك الجامعة ميزات تنافسية تنفرد بها مقارنة بالجامعات الأخرى	3.51	1.15	70.27	9	كبيرة
17	تحاول إدارة الجامعة التفوق على الموقف التنافسي لدى الجامعات الأخرى باستخدام التقنيات الإدارية الفعالة.	3.47	1.16	69.47	10	كبيرة
الدرجة الكلية		3.52	0.81	70.34	كبيرة	

يشير الجدول رقم (9) إلى الفقرة رقم (12)، والتي تنص على: «تقوم الجامعة باستخدام وتطوير الأساليب التكنولوجية الحديثة بمجرد ظهورها»، احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة تساوي (3.95)، والوزن النسبي يساوي (79.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتتفق هذه النسبة مع ما تقوم به الجامعة العمل على حوسبة الأنظمة في كل عمادات وكليات ودوائر الجامعة بشكل يقوم على المرونة والسلاسة والالتزام في الهيكلية التنظيمية لإدارة الأنظمة المحوسبة، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15)، والتي تنص على: «تقدم الجامعة خدمات غير متوقعة للطلبة قبل الجامعات الأخرى»، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.05)، والوزن النسبي (61.07%)، وهي بدرجة موافقة متوسطة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور. كذلك تشير النتيجة الإجمالية إلى أن المتوسط الحسابي

لجميع الفقرات المتعلقة بـ(التوجه الريادي) تساوي (3.52)، والوزن النسبي يساوي (70.34%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التوجه الريادي يعتبر من أولويات إدارة الجامعة، حيث توضح رؤية الجامعة أن تعزيز الريادة والتميز في مجالات التعليم والتعلم كانت من أهم المصطلحات التي وردت في رؤية الجامعة، كذلك ضمن القيم الجوهرية التي تحكم سلوك العاملين في الجامعة وخارجها كان بند «الريادة والتميز والإبداع» من أهم القيم التي وضعتها الجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو جبارة، 2020) والتي خلصت إلى أن درجة توافر مجال التوجه الريادي في كبرى الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة كانت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (68.28%)، كما اتفقت مع دراسة (العزاوي ومحسن، 2017) والتي توصلت إلى أن القيادات العليا في كليات جامعة بغداد تعمل باتجاه الريادة حيث بلغ الوزن النسبي (69%)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2019) والتي أظهرت أن مستوى التوجهات الريادية في الجامعات الفلسطينية كان ضمن المستوى المتوسط بنسبة (66.6%)، كذلك دراسة (صرصور، 2019) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير أفراد العينة للريادة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الأقصى جاءت متوسطة بوزن نسبي (65.17%).

الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة: والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الجامعات والتوجه الريادي حسب رأي المبحوثين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الجامعات بأبعادها (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، الشفافية) على التوجه الريادي.**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اختبار العلاقة باستخدام معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (حوكمة الجامعات) والمتغير التابع (التوجه الريادي).

جدول (10): معامل الارتباط بين حوكمة الجامعات والتوجه الريادي

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية الرئيسية
دال إحصائيا	0.000	.565**	العلاقة بين الشفافية والتوجه الريادي
دال إحصائيا	0.000	.684**	العلاقة بين المشاركة والتوجه الريادي
دال إحصائيا	0.000	.578**	العلاقة بين الاستقلالية والتوجه الريادي
دال إحصائيا	0.000	.713**	العلاقة بين المساءلة والتوجه الريادي
دال إحصائيا	0.000	.717**	العلاقة بين حوكمة الجامعات والتوجه الريادي

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

توضح نتائج الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين حوكمة الجامعات والتوجه الريادي يساوي (0.717)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد حوكمة الجامعات فإن ذلك يعمل على زيادة مستوى التوجه الريادي في الجامعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك إدارة الجامعة لرؤية واضحة وقناعة تامة بأن تفعيل الحوكمة بأبعادها المختلفة بشكل سليم والتعاون بين مجالسها المختلفة هو السبيل للوصول إلى الريادة في تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية، لذا كان الهدف الأساسي من إعداد الخطة الاستراتيجية 2018-2023 كانت تركيز بشكل أساسي على مفهوم الريادة،

وكانت الحوكمة إحدى القيم التي تم وضعها في تحقيق هذا الهدف، كما أن حالة الاستقرار الإداري التي تعيشها الجامعة يعزز من الحرص على التعاون والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى غايات وأهداف الجامعة.

الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة: والذي ينص على: ما درجة تأثير أبعاد حوكمة الجامعات على التوجهات الريادية في جامعة الأقصى حسب رأي المبحوثين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد حوكمة الجامعات (الشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression Analysis)، والجدول التالي توضح ذلك.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: التوجه الريادي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية .sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	0.927	0.212		4.363	0.000	دالة
البعد الأول: الشفافية	-0.086	0.101	-0.081	-0.847	0.398	غير دالة
البعد الثاني: المشاركة	0.294	0.104	0.326	2.832	0.005	دالة
البعد الثالث: الاستقلالية	0.156	0.065	0.183	2.385	0.018	دالة
البعد الرابع: المساءلة	0.343	0.097	0.380	3.547	0.001	دالة
Model Summary				تحليل التباين ANOVA		
معامل الارتباط		0.744	قيمة اختبار F		45.026	
قيمة معامل التحديد R ²		0.554	القيمة الاحتمالية		000.	
قيمة معامل التحديد المعدل R ²		0.542				

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

وقد تبين من الجدول السابق مدي صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، وأن معامل الارتباط يساوي (744.)، ومعامل التحديد يساوي (554.)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (542.)، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (54.2%) من مستوى التوجه الريادي، أي أن حوكمة الجامعات بأبعاده له دور مهم وأساسي على التوجه الريادي لدى العاملين في جامعة الأقصى، أما القيمة الباقية والبالغة (45.8%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في تفسير مستوى التوجه الريادي، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المشاركة، الاستقلالية، المساءلة)، أي أنها تؤثر على التوجه الريادي، وهذا يرجع إلى تطابق مبادئ المساءلة والمحاسبة والمشاركة والاستقلالية مع الأهداف والقيم التي تحكم سلوك العاملين داخل الجامعة، كذلك سعي إدارة الجامعة إلى تعزيز هذه المبادئ بشكل مستمر بالتالي ينعكس ذلك على تقبل الموظفين لهذه المبادئ والعمل وفقها، وهذا يرجع بشكل أساسي إلى وجود رغبة قوية لدى هؤلاء الموظفين بالعمل في بيئة تعمل على حماية مصالحهم وتساعدهم في الوصول إلى أهدافهم، ومشاركتهم في أغلب القرارات والتوجهات المستقبلية للجامعة. وإن المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الشفافية)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تحسين التوجه

الريادي. ويفسر الباحثان بأن الشفافية لم تؤثر في التوجه الريادي إلى اعتقاد أفراد العينة بوجود غموض حول سياسات الجامعة في صرف المكافآت والعلاوات، وعدم وجود نظام واضح ومعايير واضحة تستند عليها الجامعة في موضوع الحوافز والمكافآت، كذلك وجود بعض القرارات التي تصدر عن الجامعة ولا يتم إعلام الموظفين بهذه القرارات عن طريق وسائل التواصل المتاحة أو موقع الجامعة، على الرغم من التطوير المستمر لأنظمة الجامعة والعمل على حوسبة جميع المعاملات الأكاديمية والإدارية والمالية، إلا أن نشر بعض القرارات أو المهام لا يتم بالشكل المطلوب.

وإن قيمة (ف) بلغت (45.026) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \geq 0.05)$ للحوكمة الجامعات بأبعاده في التوجه الريادي.

معادلة الانحدار هي: التوجه الريادي = 0.927 (الثابت) + 294. (المشاركة) + 156. (الاستقلالية) + 343. (المساءلة)

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابق تبين أن حوكمة الجامعات تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ المساءلة في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ المساءلة في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمشاركة في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابق تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمشاركة في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للاستقلالية في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابق تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للاستقلالية في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للشفافية وفي لتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابق تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للشفافية وفي لتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.

الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة حوكمة الجامعات والتوجه الريادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

جدول رقم (12): نتائج اختبار متغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة الجامعات	ذكر	129	3.47	0.74	1.257	0.211	غير دالة
	أنثى	21	3.70	0.90			
التوجه الريادي	ذكر	129	3.42	0.80	3.807	0.00	دالة
	أنثى	21	4.11	0.59			

وقد تبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار «Independent Samples T-Test» (T) تبين أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} < 0.05$) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة حول حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. كما تبين أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} > 0.05$) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة حول التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (الفئة العمرية)

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة Sig.	مستوى الدلالة
حوكمة الجامعات	بين المجموعات	2.08	2	1.040	1.802	0.169	غير دالة
	داخل المجموعات	84.86	147	0.577			
	المجموع	86.94	149				
التوجه الريادي	بين المجموعات	0.43	2	0.213	0.324	0.724	غير دالة
	داخل المجموعات	96.57	147	0.657			
	المجموع	96.99	149				

وقد تبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار «التباين الأحادي» لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) حول حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (المؤهل العلمي)

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة الجامعات	بين المجموعات	0.67	2	0.334	0.568	0.568	غير دالة
	داخل المجموعات	86.28	147	0.587			
	المجموع	86.94	149				
التوجه الريادي	بين المجموعات	11.25	2	5.624	9.642	0.000	دالة
	داخل المجموعات	85.74	147	0.583			
	المجموع	96.99	149				

وقد تبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار «التباين الأحادي» لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) حول حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات حول متغير التوجه الريادي تعزي لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (LSD) كما مبين في الجدول التالي:

جدول (15) الفروقات بين المجموعات حول التوجه الريادي تعزي لمتغير المؤهل العلمي

مقياس	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التوجه الريادي	بكالوريوس		.78808*	.67865*
	ماجستير	-.78808*		
	دكتوراه	-.67865*		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى حول التوجه الريادي لدى العاملين في جامعة الأقصى تعزي لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (بكالوريوس)، وفئة (ماجستير ودكتوراه) لصالح مستوى (بكالوريوس).

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (المسمى الوظيفي)

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة الجامعات	بين المجموعات	3.53	4	0.883	1.536	0.195	غير دالة
	داخل المجموعات	83.41	145	0.575			
	المجموع	86.94	149				
التوجه الريادي	بين المجموعات	0.93	4	0.233	0.352	0.842	غير دالة
	داخل المجموعات	96.06	145	0.662			
	المجموع	96.99	149				

وقد تبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار « التباين الأحادي » لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات الباحثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) حول حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء الباحثين تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (سنوات الخدمة)

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
حوكمة الجامعات	بين المجموعات	0.04	2	0.021	0.036	0.965	غير دالة
	داخل المجموعات	86.90	147	0.591			
	المجموع	86.94	149				
التوجه الريادي	بين المجموعات	0.63	2	0.314	0.479	0.620	غير دالة
	داخل المجموعات	96.37	147	0.656			
	المجموع	96.99	149				

وقد تبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار « التباين الأحادي » لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات الباحثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) حول حوكمة الجامعات والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء الباحثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

النتائج:

1. تبين أن مستوى توافر أبعاد حوكمة الجامعات في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.04%).
2. تباينت مجالات وأبعاد حوكمة الجامعات في انتشارها، حيث جاء مجال «المساءلة» في المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.62%)، يليه مجال «المشاركة» في المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.87%)، ثم مجال (الشفافية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (67.13%)، بينما جاء مجال «الاستقلالية» في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.51%).
3. تبين أن درجة توافر التوجه الريادي في جامعة الأقصى من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (70.34%).
4. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الجامعات بدلالة أبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، الاستقلالية) والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.
5. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الاستقلالية) في التوجه الريادي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد (الشفافية) في التوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة.
6. كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين حول حوكمة الجامعات تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
7. كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين حول التوجه الريادي تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي).

التوصيات:

1. تشكيل مجلس لحوكمة الجامعة يتكون من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة والكفاءة وممثلين عن الطلبة والمجتمع المحلي.
2. العمل على تحديث اللوائح والإجراءات الإدارية والسياسات والتشريعات بما يتلاءم مع أهداف ومتطلبات حوكمة الجامعات.
3. ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية من قبل إدارة الجامعة بما يتعلق بالسياسة المتبعة في منح المكافآت والعلاوات والحوافز، كذلك العمل على وضع معايير لشغل المناصب الإدارية والقيادية داخل الجامعة.
4. العمل على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل مشاركتهم في تحديد الأهداف والخطط المستقبلية، كذلك إطلاع الموظفين على نتائج اجتماعات مجلس الجامعة.
5. الحرص على استحداث برامج جديدة تلبي احتياجات السوق قبل الجامعات الأخرى، كذلك منح العاملين درجة من الحرية والاستقلال لاتخاذ القرار من تلقاء أنفسهم بما يخص الأعمال الموكلة إليهم وبما يتناسب مع أهداف الجامعة وتوجهاتها الريادية.

6. يعتبر هذا البحث هو دراسة حالة تم تطبيقه على جامعة الأقصى ويمكن الاستفادة من نتائجه على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، لكن قد تكون هذه النتائج غير مناسبة للتعميم في بيئات أخرى سواء عربية أو أجنبية.

المراجع:

1. أبو جبارة، علي زهير. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
2. أحمد، أدهم محمد. وخوجلي، موسى أحمد. (2021). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة والقانونية. المجلد (5)، العدد (7).
3. أحمد، طاهر إبراهيم. (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التوجهات الريادية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
4. برقعان، أحمد. والقرشي، عبد الله. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات»، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة). جامعة الجنان. طرابلس. لبنان.
5. التميمي، رأفت عواد. (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليلية في مصرف الرشيد والرافدين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية. المجلد (18). العدد (2). العراق.
6. حمداوي، وسيلة. أوشان، نادية. (2010). الإبداع والريادية في منظمات الأعمال الاقتصادية. المؤتمر العلمي الدولي العاشر - الريادة في مجتمع المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة. عمان. الأردن.
7. رشيد، صالح. والزيادي، صباح. (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 15. العدد 2. العراق.
8. رشيد، صالح، والسلطاني، علي. (2013). التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 3. العدد 5. الإمارات العربية المتحدة.
9. الزايغ، إيد رمضان. (2020). أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
10. صرصور، جابر علي. (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

11. صلاح، أحمد ضياء الدين. (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 11. العدد 24. العراق.
12. طيب، عزيزة. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، مج 26، عدد(2)، ص (184-227).
13. عباس، زهرة (2020). حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري. رسالة دكتوراه. جامعة فرحات عباس سطيف (1). الجزائر.
14. عبد الواحد، نسيبة أحمد. (2018). العلاقة بين تسويق الخدمات الجامعية والتوجه الريادي وتأثيرهما في تعزيز سمعة الجامعة دراسة ميدانية على عينة من القيادات في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل. بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني لجمعية إدارة الأعمال العلمية العراقية. مجلة العلوم الإدارية العراقية. مجلد 2. عدد 3.
15. عبيد، عبد الله حمزة. (2020). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
16. العزاوي، شفاء. ومحسن، زيد. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 19. العدد 18. العراق.
17. عزي، أميرة. (2020). مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة إداريين: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
18. عساف، محمود. والدرساوي، هيا. (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. مجلة جامعة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية. المجلد 20. عدد خاص (B). غزة. فلسطين.
19. عقلان، أفراح. (2015). واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية – جامعة تعز. مجلة العلوم التربوية. العدد(1). ج(1). معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة. ص 112- 135.
20. غوانمة، فادي فؤاد. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية والتحديات التي تواجهها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. مجلد 9. العدد 26.
21. الفراء، ماجد. والدهدار، مروان. وبين كحلة، كريم. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد 25. العدد 1. غزة، فلسطين.
22. فرج الله، أحلام. وحمادي، مورا. (2021). واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي. المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. جامعة بنغازي. بنغازي. ليبيا.
23. قديح، هنادي فتحي. (2021). المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين الفاعلية الذاتية للعاملين والتوجه

- الريادي في الكليات التقنية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.
24. الكرعوي، محمد. (2015). استراتيجية ريادية الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أسا سيل -كورك). رسالة دكتوراة. جامعة كربلاء. العراق.
25. متعب، حامد. وجواد، راضي. (2017). دور التوجه الريادي في إصلاح أدوار الجامعات العراقية ووظائفها. مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 7 (3). العراق.
26. المدهون، أحمد رباح. (2020). درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.
27. مرهج، منذر. وحسن، بسام. (2020). قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية. مجلة حماة. المجلد الثالث. العدد السابع. سوريا.

almraj'e

1. Abbas, Z. (2020). University governance and its impact on the quality of higher education outputs to achieve sustainable development - a survey on a sample of professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences in the universities of the East Algerian. Ph.D. Farhat Abbas Setif University (1). Algeria.
2. Abdul Wahed, Nusaiba Ahmed, (2018). "The relationship between the marketing of university services and entrepreneurial orientation and their impact on enhancing the university's reputation A field study on a sample of leaders in private universities in the city of Erbil", a scientific research submitted to the second annual international scientific conference of the Business Administration Association The Iraqi Scientific, Journal of Iraqi Administrative Sciences, Volume 2, Number 3.
3. Abu Jbara, A. (2020), Strategic Agility and Its Impact on Promoting the Entrepreneurial Orientation from The Perspective of Supervisory Positions in The Universities of The Gaza Strip, Master Thesis. Al-Azhar University, Gaza. Palestine.
4. Ahmed, A., Khojaly, M. (2021). The Impact of Strategic Leadership Practices on Entrepreneurial Orientation "A Comparative study between the Khanyounis Training College and College of Intermediate Studies at the University of Palestine - Gaza Strip, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences Vol. (5), No (7) P: 37 – 67.
5. Ahmed, T. (2019). Strategic leadership practices and their impact on entrepreneurial trends: An empirical study on workers in Gaza Strip universities, Master Thesis. Al-

- Azhar University, Gaza. Palestine.
6. Aklan, Afrah (2015) "The Reality of Academic Governance Priorities in the College of Education - Taiz University", *Journal of Educational Sciences*, Issue (1), C (1), Institute of Educational Studies, Cairo University, pp. 112-135.
 7. Al-Azzawi, Shefaa, and Mohsen, Zaid (2017): "The Entrepreneurial Orientation and Its Impact on Organizational Excellence, Field Research in a Number of Colleges of the University of Baghdad", *Anbar University Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 19, No. 18, Iraq.
 8. Al-Farra, Majid, Al-Dehaddar, Marwan, Ben Kahla, Karim, (2017), "The Reality of Palestinian Universities Governance", *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, Volume 25, No. 1, Gaza, Palestine.
 9. Al-Karaawi, Muhammad, (2015), "An Entrepreneurship Strategy to Adopt the Smart Organizations Model through Building the Capacity of Human Resources: A Field Study in Mobile Communications Companies in Iraq (Zain Iraq - Asa Cell-Cork)", Ph.D. Thesis, University of Karbala, Iraq .
 10. Almadhoun, A. (2020). Degree of practice of higher education institutions in the Gaza governorates for their role in promoting the principles of governance and ways of developing them. Master Thesis. The Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine.
 11. Al-Tamimi, Raafat Awad (2016): "The Entrepreneurial Orientation and the Marketing Information System and Their Role in Achieving Differentiation in Business Performance: An Analytical Study in Al-Rasheed and Al-Rafidain Banks", *Al-Qadisiyah Journal for Administrative Sciences*, Vol. (18), No. (2), Iraq.
 12. Alzaygh, E. (2020). The impact of governance on organizational commitment (A practical study on the largest operating Universities in Gaza Strip according to the Center of Mediterranean Integration's Card). Master Thesis. The Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine.
 13. Assaf, Mahmoud, and Dardsawy, Haya, (2018), "The extent to which the principles of governance are applied in Palestinian universities and their relationship to their social responsibility in combating corruption", *Al-Azhar University Journal, Humanities Series*, Volume 20, Special Issue (B), Gaza, Palestine .
 14. Azzi, A. (2020). The extent to which university governance is applied from the point of view of administrative professors: A case study of Mohamed Boudiaf University. Master Thesis. University of Mohamed Boudiaf, M'Sila, Algeria.

15. Burqaan, Ahmed and Al-Qurashi, Abdullah (2012) "University Governance and its Role in Facing Challenges", International Scientific Conference (Globalization of Management in the Age of Knowledge), Jinan University, Tripoli, Lebanon.
16. Gwanmeh, F. (2018). The Reality of Applying Governance in the Jordanian Public Universities and the Challenges Faced. Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies. Volume 9. Issue 26.
17. Hamdawi, Wassila, Auchan, Nadia, (2010), "Creativity and Entrepreneurship in Economic Business Organizations", Tenth International Scientific Center - Leadership in the Knowledge Society, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan.
18. Majali, Amal Yassin (2009) "The Availability of Knowledge Management Jobs in Crystallizing Organizational Excellence from the Point of View of Workers in the Aqaba Special Economic Zone Authority" The Jordanian Journal of Business Administration, Volume (36), No. (1).
19. Merhej, Munther and Hassan, Bassam, (2020) "Measuring the level of leadership orientation of administrative workers in hotel establishments, a field study on four- and five-star hotels in the city of Lattakia", Hama Journal, Volume Three, Issue Seven, Syria.
20. Mutaab, H, & Radhi, J. (2017). The Role of Entrepreneurial Orientation in Reforming Roles of Iraqi Universities and their performances: An Analytical research on Sample opinions of Academic Leaders at Al-Qadisiya University. Al-Muthanna University Journal of Administrative and Economic Sciences. 7 (3). Iraq.
21. Obaid, A. (2020). The Role of Applying Total Quality Standards in Achieving the Administrative Governance at The University College of Applied Sciences. Master Thesis. The Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine.
22. Qudaih, H. (2021). Organizational flexibility as a mediating variable between the self-efficacy of employees and the entrepreneurial orientation in technical colleges in Gaza governorates. Master Thesis. The Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine.
23. Rashid, Saleh, and Al-Sultani, Ali, (2013), "The Entrepreneurial Orientation in High Performance Organizations: An Analytical Study of the Views of a Sample of Administrative Leaders at the United Arab Emirates University", Al-Muthanna Journal for Administrative and Economic Sciences, Vol. 3, No. 5, UAE United.
24. Rashid, Saleh, and Al-Ziyadi, Sabah, (2013), "The Role of Entrepreneurial

- Orientation in Distinguished University Performance: An Analytical Study of the Opinions of University Leaders in a Sample of Colleges of Middle Euphrates Universities”, Al-Qadisiyah Journal for Administrative Sciences, Vol. 15, No. 2, Iraq.
25. Salah, Ahmed Zia El-Din, (2019) “The Role of Entrepreneurial Orientation as a Tool to Achieve the Organizational Success of Zain Iraq for Mobile Communications”, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 11, No. 24, Iraq
 26. Sarsour, J. (2019). Strategic leadership among academic leaders and its relationship to the quality of institutional performance at Al-Aqsa University. Master Thesis. Al-Aqsa University. Gaza. Palestine.
 27. Tayb, A., (2018), “ An Analytical Study of The Concept of Good Governance and The Requirements for Its Application in Saudi Universities”, Journal of Educational Sciences, Vol. 26, No. 2, pp. 184-227.

المراجع الأجنبية:

1. Bleeker, I., (2011), “The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs”, Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship, University of Twente.
2. Boohene, R. & Yiadom, E. & Yeboah, M. (2012) “An Empirical Analysis of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Auto Artisans in the Cape Coast Metropolis”, Developing Country Studies, ISSN 2225-0565, Vol 2, No.9, pp.77-86.
3. Caruana, Albert; Morris, Michael H.; Vella, Anthony, (2000), The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. Vol.36. Issuc.1. Journal of small Business Management.
4. Davis, D., M. Morris and J. Allen, (1991), “Perceived Environmental Turbulence and its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.19, No.1, Winter, pp.43–51.
5. Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), “Strategic management crating competitive advantages” 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States.

6. Ezirim., Chinedu, Aloy, & Nwokah, Gladson, N. (2009), Firms entrepreneurial orientation and Export marketing performance in the Nigerian, No-oil sector, PP, 318–336 C Euro Journals Puplising, Inc <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>.
7. Glossary, OECD (2009). Managing Public Expenditure, A Reference Book for Transition Countries.
8. Hamdouna, H. A. (2016), “The Palestinian Universities for University Governance to Improve Quality to Improve the Quality of University Higher Education”, 6th Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education.
9. Hitt M. A & Ireland R. D & Hoskisson R. E, (2008), “Strategic Management-competitiveness and Globalization”, sixth Edition, Thomson, South – Western, Printed In United States of America.
10. Kumar, S., Paray, Z. A., & Dwivedi, A. K. (2020). Student’s entrepreneurial orientation and intentions. Higher Education, Skills and Work-Based Learning.
11. Kuratko, Donald F, (2005), “The Emergence of Entrepreneurship Education”, Development, Trends, & Challenges, Entrepreneurship Theory and Practice, Issue Date : 09/01/2005 .
12. Sharma, Nandini, and Gogia, Jyoti, (2014), “Infusing the elements Of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises “, Advance in Economics and Business, 2(4), PP. 155-163.
13. Stockinger, S. A. (2018). Governance and Management of German Universities (Post-Doctoral Dissertation), University of Augsburg, Germany.
14. Yeboah, Moses, A., (2013) “Do auto Artisans Practice Entrepreneurial Orientation? Empirical evidence From the Cape Coast Metropolis, Ghana”, International Journal of Development and Sustainability, Vol.2, No.4.

