



المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على قطاع غزة

Entrepreneurial Skills of the Palestinian University Graduates: An

Applied Study on the Gaza Strip

أ. خالد يونس موسى

باحث - وزارة العمل - فلسطين

Mr. Khaled Y. Mousa

Researcher - Ministry of Labour -
Palestine

د. علاء الدين خليل إبراهيم السيد

أستاذ الإدارة المساعد - جامعة الأقصى - فلسطين

Dr. Alaedin K. Alasyed

Assistant Professor of Management
Alaqa University - Palestine

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن قابلية الخريجين الجامعيين في بعض التخصصات لمزاولة العمل الريادي من خلال فحص مدى امتلاكهم للمهارات الريادية. وقد استخدمت الدراسة لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي حيث جرى استهدفت عينتين من الخريجين الجامعيين، الأولى ممن سبق لهم العمل والثانية خريجين لم يزالوا عملاً مطلقاً. وقد بلغت عينة الدراسة (٣٠٢) مفردة، منهم (١٥٩) سبق وأن زالوا عملاً، والبقية لم يزالوا عملاً مطلقاً. وقد طبقت الدراسة على خريجي الجامعات للسنوات (٢٠١٥-٢٠١٨). وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الأكثر توفراً لدى الخريجين الذين سبق لهم العمل هي مهارات الريادة الشخصية يليها المهارات التقنية، أما مهارات إدارة الأعمال فكانت هي الأقل توفراً لدى الخريجين وتحديداً خريجي كليات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات. أما من حيث اكتساب المهارة، فكانت المهارات الأكثر اكتساباً لدى الخريجين الذين زالوا عملاً هي (تحمل المخاطرة - التخطيط ووضع الأهداف - اتخاذ القرار - المثابرة) في حين لم يكن هنالك فروقات كبيرة في المهارات الأخرى. أما المهارات التي لم تتوفر لدى الخريجين

الجامعيين الذين لم يزاووا عملاً فكانت مهارات (التمويل - التسويق والمبيعات - الابداع والابتكار - التفاوض). وقد أوصت الدراسة بالتركيز على إكساب طلبة الجامعات المهارات الريادية ضمن برامج تدريب سنوي ضمن مساقات معدة بعناية لهذا الغرض. كما دعت الدراسة إلى حث الجامعات على تطوير برامجها الأكاديمية بما يحقق تنمية وتطوير المهارات الريادية، وتدريب المحاضرين على كيفية اكساب المهارة عملياً. بالإضافة إلى توجيه متخذي القرار إلى إعادة صياغة مشاريع التشغيل المؤقت لتركز على تمهير الخريجين، وتوفير الدعم المادي والتخصصي لحفزهم نحو تأسيس مشاريع ريادية.

المصطلحات الأساسية: المهارات الريادية - الخريجين الجامعيين - الجامعات الفلسطينية

Abstract:

The aim of this study was to investigate the ability of university graduates in some disciplines to conduct entrepreneurial work by examining their ability to acquire the required skills. The study used the analytical descriptive approach to achieve this goal. Two types of undergraduate were selected, the first is for those who worked previously and the second were graduates who did not engage in any work at all. The sample of the study was (302) individuals, where (159) of them were already engaged in work, and the rest have never worked at all. The study was applied on university graduates for years (2015-2018).

The study found that the skills most available to graduates who previously worked are personal leadership skills followed by technical skills. Business management skills were the least available for graduates, especially graduates of the faculties of engineering and information technology. In terms of skill acquisition, the most acquired skills by the graduates who were engaged were (risk tolerance - planning and setting goals - decision making - perseverance) while there were no significant differences in other skills. The

skills that were not available to university graduates who did not work were skills (finance – marketing and sales – creativity and innovation – negotiation).

The study recommended focusing on providing university students with entrepreneurial skills within annual training programs within carefully prepared courses for this purpose.

The study also called for urging universities to develop their academic programs in order to develop and develop leadership skills, and to train lecturers on how to achieve practical skills. In addition to directing the decision makers to reformulate the temporary employment projects to focus on the rehabilitation of graduates, and provide financial and specialized support to stimulate them to establish entrepreneurial projects.

Keywords: Entrepreneurial Skills – University Graduates – Palestinian Universities

٠.١ المقدمة:

أدركت الدول المتقدمة أن العنصر البشري هو أهم مواردها، فسعت إلى تنميته. وعند دراسة تجارب دولية كالتجربة اليابانية يتبين أن استثمار الأفراد يحقق نجاحاً اقتصادياً وتنموياً، فالعقول المبدعة هي القادرة على توفير الموارد الأخرى. لذلك، كان للجامعات وكذلك مراكز الأبحاث دوراً بارزاً في حل مشكلات المجتمع. وكغيرها من المؤسسات التنموية؛ تهدف الجامعات أيضاً إلى صقل العقول وتنمية المهارات من خلال برامجها الأكاديمية والمهنية. ويتفحص الواقع في الوطن العربي عموماً يجد أن هنالك ضمور تجاه التفكير والعمل الريادي، ولعل أبرز شواهد ذلك ما قدمه تقرير المعرفة العربي للعام (٢٠١٤) من نزوح الطلبة نحو العلوم الإنسانية والتربية على حساب الكليات العلمية والهندسة في مراحل التعليم الجامعي. بالإضافة إلى تفضيل الشباب الوظيفة وتحديداً في منطقة الخليج العربي على الأعمال الحرة أو الريادية. ولا يختلف هذا التوجه كثيراً عن الواقع الفلسطيني، غير أن شواهد فشل المشاريع الريادية كانت بدرجة أكبر من فرص النجاح.

تتطبق المؤشرات المذكورة آنفاً على البيئة الفلسطينية، إلا أن البيئة الفلسطينية خصوصية عن جميع الدول العربية الأخرى، فغياب الاستقرار السياسي، والحصار، وارتفاع معدلات البطالة، وحظر التبادل الطلابي والأكاديمي وغيرها من مقومات النهوض العلمي هو لسان حال تلك البيئة. فرض ذلك تحديات قاسية، تطلبت حلول إبداعية. لذا، بادرت بعض المؤسسات في إكساب الخريجين مهارات العمل الريادي، فعمل بعضهم عن بعد، وأسس البعض عملاً ريادياً وقدمت مؤسسات أخرى برامج تشغيل مؤقتة.

استناداً لما سبق، فإن الخريج الذي قد انخرط في بيئة عمل من المتوقع أن يكون أكثر قدرة عن غيره في اكتساب مهارة تسهم في صقل مهاراته الريادية، حول هذا الافتراض تبنى هذه الدراسة في محاولة للكشف عن واقع المهارات الريادية لدى الخريجين الجامعيين وتحديد أولئك الذين زاولوا عملاً حتى إن كان جزئياً مقارنة بالخريجين الذين لم يزاولوا عملاً مطلقاً.

١.١ مشكلة الدراسة:

إن المطلع على الواقع الفلسطيني وتحديد في قطاع غزة، والمتتبع للوضع الاقتصادي يلحظ أن كارثة ما تنتظر هذا القطاع إذا ما استمر اقتصاده على هذا النحو من ارتفاع مضطرد في معدلات الفقر، وارتفاع معدلات البطالة في صفوف الخريجين، بالإضافة إلى الانقطاع والعزلة عن العالم. وبالتالي فإن جميع مقومات الاستقرار الاقتصادي والسياسي تبدأ بالتلاشي في مجتمع شبابه - عوضاً عن تحقيق طموحاته وآماله - بات يحلم في توفير لقمة العيش ويعجز بعد سنوات طويلة من التضحية على توفيرها.

لذلك، فإن قهر تلك الظروف، والبحث عن مواطن القوة الذاتية كان نقطة الانطلاق في هذه الدراسة، فالحصار والاعلاق، وصعوبة التكيف مع مؤثرات البيئة الخارجية دفع الباحثين إلى المضي قدماً في التفكير بكيفية تقوية نقاط القوة لدى النشء الفلسطيني. سيما وأن فئة الشباب تمتلك عدة خصائص أبرزها، الاصرار على تحقيق الهدف، والطموح رغم الألم، والقدرة على العمل لساعات طويلة، وسرعة التعلم، ومواكبة التطور، وجميعها خصائص تمهد لعمل ريادي. لذلك، فإن الكشف عن المهارات التي يحتاجها الريادي، وفحص مدى امكانية اكسابها للشباب من خلال برامج تدريب أو تشغيل قد يسهم بشكل كبير في كسر حاجز الخوف تجاه الانطلاق نحو العمل الريادي.

إن الأعمال الريادية لم تعد مقتصرة على البيئة المحلية، فكثيرة هي تلك الأعمال التي تتجز عبر الوسائل الإلكترونية كتطبيقات الهاتف النقال، والعمل عبر الانترنت، وقد تفتح آفاق للشباب الطموح نحو العالم، في تحد للحصار، وفي ظل أيدي عاملة تتسم بالتقانة العالية والاجور التنافسية. لذا تسعى هذه الدراسة للكشف عن واقع المهارات الريادية التي يمتلكها الخريج الفلسطيني في مقارنة بين فئتين، الأولى سبق لها أن مارست عملاً حقيقياً سواء كان عمل ذاتي مستقل أو كأجير، وفئة ثانية لم تمارس أي عمل منذ التخرج، لتحديد المهارة التي اكتسبها الخريج، وهل يمكنها أن تعزز فرص الشباب في تأسيس مشاريعهم الريادية؟

٢.١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على مستوى المهارات الريادية المتوفرة لدى خريجي الجامعات الفلسطينية وفق أسبقية العمل.
٢. الكشف عن المهارات الأكثر توفراً لدى الخريجين وفق (المهارات الشخصية، مهارات إدارة الأعمال، والمهارات التقنية).
٣. تسليط الضوء على المهارات الريادية التي شهدت تطوراً لدى الخريجين نتيجة مزاولتهم للعمل وتلك التي لم تشهد تطوراً.

٣.١ أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى المهارة الريادية المتوفرة لدى خريجي الجامعات الفلسطينية لمن سبق له العمل مقارنة بمن لم يسبق له العمل؟
٢. ما المهارات الريادية الأكثر شيوعاً لدى الخريجين في كل مجال ريادي من المجالات الثلاث (مهارات الريادة الشخصية، مهارة إدارة الأعمال، والمهارة التقنية) للخريج الذي سبق له العمل مقارنة بمن لم يزاول عملاً؟
٣. ما أبرز المهارات الريادية التي شهدت نمواً لدى الخريجين نتيجة لمزاولة عمل؟ وما تلك التي لم تشهد تغيراً؟

٤.١ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

١.٤.١ **البعد النظري:** حيث تعكس الدراسة أهمية نظرية في توثيق وقياس المهارة الريادية لدى الخريجين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذا العنوان سواء في البيئة المحلية - على ندرتها - أو البيئة الاقليمية، وذلك في محاولة لترسيخ أهمية المهارة الريادية أمام الخريجين للانتقال نحو التشغيل الذاتي.

٢.٤.١ **البعد التطبيقي:** حيث توضح الدراسة الحالية درجة التفاوت في امتلاك الخريجين للمهارات الريادية، كما توضح أيضاً أي تلك المهارات التي جرى اكتسابها من خلال مزاوله العمل لفترات محددة، وبالتالي فإن هذه الدراسة توضح بشكل جلي المهارات التي يحتاجها الريادي والتي يفتقر إليها الخريج، وبالتالي يمكن اكسابها للخريج سواء في مراحل الدراسة الجامعية أو عقب الدراسة من خلال برامج تدريبية موجهة.

٠.٢ الإطار النظري:

مفهوم الريادي والريادة:

يعرف الرائد بأنه الشخص الذي يبادر بدافع ذاتي إلى تقديم الرعاية للقوم من مأكّل ومشرب ومسكن وخير نموذج على ذلك الرسول عليه الصلاة والسلام (العتيبي، 2016: 110). أما مصطلح الريادي فارتبط بالعمل الذاتي، ويعرفه مراد (٢٠١٠: ٦-٧) بأنه الشخص الذي يمتلك صفات أخذ المبادرة، ويسعى إلى تلبية المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، ويمكنه تقبل الفشل والمخاطرة، ويستطيع طلب الموارد والعاملين وغيرها من الاصول حتى يوظفها لتقديم عملاً مبتكراً أو إبداعياً، وبالتالي فهو يتمتع بمهارة في توظيف تلك المكونات بالإضافة إلى مهارة في التفاعل الإداري والاجتماعي والنفسي.

وعليه فإن مفهوم الريادة يعكس إيجاد لشيء ذو قيمة، بتكريس الوقت والجهد، وتحمل المخاطرة مالياً واجتماعياً ونفسياً، من أجل تحقيق عوائد طويلة الأمد وتحقيق الرضا الذاتي، إنها عملية لخلق القيمة باستثمار الموارد (عبد الرحيم، 2014: 54). كما يمكن أن تعرف بأنها ممارسة لنشاط ما كتأسيس مشروع بجهد ذاتي، سعياً نحو الاستدامة وتحقيق عوائد لصاحبه، ويضمن بالطبع دراسة البيئة بجوانبها المختلفة وبالتالي ترتبط الريادة مباشرة بوجود مشروع جديد (مهدي، 2015: 155).

استنتاجا مما سبق، فإن مفهوم الريادة يتضمن محورين رئيسيين، الأول يعبر عن الاستباقية ويقصد بها ايجاد نماذج أعمال جديدة تتسم بالابتكار وتقوم على توظيف التكنولوجيا والموارد المتاحة لتقديم سلعة أو خدمة بغرض تحقيق عوائد مادية. أما الثاني فهو المخاطرة، التي تعكس قدرة الفرد على تحمل المسؤولية في تأسيس وإدارة المشروع بجميع مراحلها، وتحمل نتائج العمل.

المهارة والمهارة الريادية:

يستقر التعلم الجيد في العقل الباطن، لذلك فإن الخبرة والمهارة ملكتان تتسابان من اللاشعور دون وعي، تماماً كطريقة تعلم اللغة في الصغر، دون الحاجة إلى تفكير في الحروف أو ترتيب الكلمات، فتعليم الطفل اللغة ابتداء بالحروف والمفردات لم يمكنه من تعلمها ببديهيته وبسرعة، وكذلك الحال بالنسبة للمهارة الحياتية التي ثبت أن أفضل تعلم لها يتم بالبديهة أما التدريب فلزيادة الاتقان (وافي، ٢٠١٠: ٣١). يعزز ذلك تعريف كلية الفنون الجميلة (٢٠١٤) للمهارة بأنها أداء نشاط بصورة مقنعة وبأسلوب واجراءات صحيحة وملائمة بسرعة ودقة متناهية. كما وضع البلوشي، والعجمية (2013: 34) بأن المهارة تعكس ما يتم تعلمه وتطويره من أنشطة بالممارسة والتغذية الراجعة، وتتضمن كل مهارة مهارات فرعية، وقصور إحداها يؤثر على جودة الأداء الكلي.

ويرى الباحثان أن الريادة مفهوم يبني على اتقان لمهارات عدة. لذلك، فإن الريادة تحتاج بيئة تعليمية تصقل مهارات الشباب لتعزز دافعيتهم نحو العمل الريادي، وتسهم في تمكينهم لمواجهة التحديات على اختلافها، لذا فالبرامج التدريبية المقدمة للريادي تصقل مهاراته وتنميها (عبد الله، والننشة، وحتاوي، 2014: 58). وقد يتفاوت نقص المهارة من ريادي لآخر وفقاً للتخصص والخلفية السابقة وميادين المشاريع. فريادي الأعمال ليس بالضرورة أن يكون خبيراً في مهارة واحدة بل أن يكون ملماً بمهارات متعددة، وحتى يكون ناجحاً، يجب أن يكون حاذقاً في عدة مهارات شخصية وغيرها (Phelan & Sharpley, 2012: 4).

أنواع المهارات الريادية:

ركزت غالب التعريفات التي تناولت الريادة على الابداع والابتكار، ونسبت ذلك أيضاً إلى شخص متفائل ومثابر، لديه طاقة عالية ويتحمل ضغط العمل، ولعل تلك هي السمات التي أكد عليها سلطان (٢٠١٦: ١٠٤) وأضاف أن توفر الفكرة والسمات الشخصية والسلوكية وحدها لا تكفي للبدء في العمل الريادي، حيث لا بد من توفر عوامل مساعدة منها المهارات المختلفة التي تسهم في تحول الفكرة إلى واقع تطبيقي. ولقد ذكرت الدراسات السابقة ما يزيد عن (٦٠) مهارة

ريادية، إلا أن تلك المهارات تتفاوت في تأثيرها على ريادي الأعمال وتختلف من مشروع لآخر، لذلك فقد قام الباحثان بتجميع المهارات الريادية المتكررة في (11) من الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية كما هو موضح في جدول (١)، ومن أمثلة الدراسات العربية: (حبوش، 2017؛ سلطان، 2016؛ القحطاني، 2015؛ البلوشي والعجمية، 2013؛ مراد، 2010؛ السكارنة، 2008) أما الأجنبية فمنها: (Arasti, Fakhrisadat, & Narges, 2014 ; Chang, & Rieple, 2013 ; Phelan, & Sharpley, 2012 ; He, Punthapong, & Lgnacio, 2008 ; Smith, Schallenkamp, & Eichholz, 2007). وفي ضوء الدراسات السابقة، صنف الباحثان المهارات الريادية في محاور تأسيساً على عمل كل من (القحطاني، ٢٠١٥؛ مراد، 2010؛ السكارنة، 2008) إلى المحاور الآتية:

- ١- محور مهارات الريادة الشخصية: ويشمل مهارة (الإبداع والابتكار، المسؤولية وتحمل المخاطرة، القيادة، المثابرة).
- ٢- محور مهارات إدارة الأعمال: ويشمل مهارة (التخطيط، التسويق والمبيعات، التفاوض، اتخاذ القرار، المالية).
- ٣- محور المهارات التقنية: ويشمل مهارة (الاتصال والتواصل، استخدام وتفعيل التكنولوجيا، التشبيك، مراقبة ومسح البيئة).

جدول (١): ملخص لأكثر المهارات الريادية تكراراً

التكرار	Smith, et al. (2007)	He, et al. (2008)	السكارنة (2008)	مراد (2010)	Fitriati, & Hermiati (2010)	Phelan, & Sharpley (2012)	Chang, & Rieple (2013)	البلوشي، والعجمية (2013)	القحطاني (2015)	سلطان (2016)	حبوش (2017)	المهارات
9	√	√	√	√	√	√		√	√	√		المسؤولية وتحمل المخاطرة
9	√		√	√	√	√	√	√	√		√	الإبداع والابتكار
7			√	√	√			√	√	√	√	المثابرة
8		√	√	√	√	√		√	√		√	القيادة
8		√	√	√	√	√		√	√		√	التفاوض
8	√		√	√	√	√	√		√		√	التسويق والمبيعات
7	√		√	√	√	√	√		√			التمويل
9		√	√	√	√	√		√	√	√	√	التخطيط ووضع الأهداف
7			√	√	√	√		√	√		√	اتخاذ القرار
9		√	√	√	√	√		√	√	√	√	الاتصال والتواصل
7	√		√	√	√	√	√		√			مراقبة البيئة/المسح البيئي الإلكتروني
8	√		√	√	√		√	√	√		√	استخدام وتفعيل التكنولوجيا
8	√		√	√	√	√	√		√		√	التشبيك

وفيما يلي تعريف بأبرز المهارات التي تناولتها هذه الدراسة وفقاً لكل محور من المحاور التي جرى تصنيفها:

أولاً - محور مهارات الريادة الشخصية:

تعكس الشخصية مجموعة صفات فسيولوجية وسيكولوجية وعقائدية تميز بين الأفراد، وفق ما ورثه أو اكتسبه منذ الطفولة، وتشكل تلك الصفات أنماط سلوكية عند التفاعل مع الآخرين (محمود، 2010: 159-160). لذلك، فالمهارات الشخصية ترتبط بشكل وثيق بتلك السمات، التي يكون للتعلم والتدريب دور فيها وكذلك للعامل الوراثي، وقد برهنت بعض النماذج على اكتساب المهارات الشخصية من خلال التعلم حيث تلعب البيئة الاجتماعية دوراً كبيراً في صقل شخصية الفرد وطريقة تعامله، ونظراً لتفاوت طبيعة اكتساب المهارة الشخصية فهي تحتاج إلى بعض الوقت، وتتم على مراحل مختلفة، وتحتاج لآليات معينة لإكسابها (العتيبي، 2016: 62). في ضوء ما سبق، يستنتج الباحثان أن المهارات الشخصية - خلافاً للمهارات الأخرى كالإدارية والتقنية - لا تكتسب بسهولة، وتلعب السمات الوراثية ومراحل التربية ما قبل الجامعة دوراً بارزاً في اكتسابها، لكن يمكن تنميتها، وإن احتاجت إلى وقت كونها ترتبط بصفات سيكولوجية وعقائدية، ومن أبرز المهارات الشخصية ذات العلاقة بالريادة ما يلي:

١. **مهارة الإبداع والابتكار:** يشير الإبداع إلى سعي المؤسسة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص (حسين، 2013: 395). أما الابتكار فيعكس قدرة الفرد على إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل، واستجابته بحماسة لإنتاج ما هو جديد في مجال عمله، أو إدخال طرق جديدة تحقق وفورات في الكلفة وتضيف قيمة للمستهلك، ويُعد من مهام الريادي الأساسية (البلوشي، والعجمية، 2013: 54).

٢. **مهارة المسؤولية وتحمل المخاطرة:** مهارة أساسية لنجاح أعماله، فالاستعداد لمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات المترتبة عليها مطلباً للنجاح، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عاملاً، وكلما زادت الخطورة يصبح ريادياً، ولكون الريادي صاحب المشروع، ويتحمل كافة جوانب المخاطرة؛ فإنّ تبني المخاطرة هنا يرتبط باتخاذ القرارات الجريئة التي يحتاجها المشروع في كثير من مراحل (حسين، 2013: 290). أما الإحساس بالمسؤولية فتعكس ارتباط الجانب التنفيذي للمهام المُلقاة على عاتق الريادي، كتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، لذا فالمسؤولية تعكس شعور بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم الريادي على تحقيقه (شاهين، 2011: 71).

٣. **مهارة القيادة:** القيادة كمفهوم تشير إلى قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وتوجيههم وإرشادهم للتعاون، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بكفاءة (دودين، 2012: 267). وهذا يستلزم قدرة ومهارة في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم لتوجيههم نحو هدف مشترك (محمود، 2011: 370). وهذه المهمة تحتاج إلى مهارة عالية في إلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بجد وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، تلك هي المهارة التي تستند إلى القدرة على التأثير والخبرة في كيفية التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق الأهداف (عياصرة والفاضل، 2006: 78).

٤. **مهارة المثابرة:** وهي تعبر عن مدى مداومة الريادي في عمله بالمشروع واستمراره بالمحاولة وعدم التراجع في مواجهة الصعاب حتى انتهائه، والتفاني في بذل الجهد للوصول إلى تحقيق أهدافه بنجاح، ويعتمد الرياديون وأصحاب المشاريع الصغيرة بأنّ تحقيق النجاحات وضمان الاستمرارية تتبع من خلال الاجتهاد والصبر والعطاء الدائم والتضحية، وتحمل الصعاب من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية (البلوشي، والعجمية، 2013: 52-53).

ثانياً - محور مهارات إدارة الأعمال:

الإدارة هي عملية الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد البشرية والمادية في التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه والرقابة؛ لتحقيق الأهداف وفقاً لنظام القيم المقبولة (Arasti, et al., 2014: 44). وركز مهدي (2015: 158) على المهارات الإدارية للريادي في مهارات التسويق والمالية، فهي مهمة للريادي لتمكينه من مواجهة المستجدات المختلفة التي تصادف المشروع الذي يملكه، ومن أبرز المهارات التي ضمها هذا المحور ما يلي:

١. **مهارة التخطيط ووضع الأهداف:** تعكس هذه المهارة قدرة الريادي على التفكير بالأهداف المرغوبة، وطريقة تحقيقها وفق برنامج معد مسبقاً، فالخطة الجيدة تُمكن الريادي من اعتماد أفضل الممارسات لتحقيق أهدافه، فالمهارة تكمن في التفكير في القضايا المستقبلية حول التغييرات التي تحتاجها لجعل المشروع ينمو مع عدد أقل من التهديدات (Arasti, et al., 2014: 43).

٢. **مهارة التسويق والمبيعات:** يعبر التسويق عن مجموعة أنشطة وتقنيات تسمح للمؤسسة بالتعرف على احتياجات ورغبات السوق أو العميل من السلع والخدمات وطرق إشباعها بالمكان والوقت والكمية والنوعية والأسعار المناسبة

(دحماني، 2008:77). ويرى الباحثان أن المهارة هنا تكمن في القدرة على التأثير وإقناع العميل على اقتناء السلعة، والقدرة على القيام بالدراسات التسويقية لتخطيط وتسعير وتحديد منافذ التوزيع للمنتجات أو الخدمات.

٣. **مهارة التفاوض:** تعكس قدرة الريادي على التباحث مع الآخرين عند اختلاف الرأي واتحاد المصلحة، عن طريق تبادل الآراء والأفكار للوصول لتسوية مرضية للطرفين (درويش، 2013: 29). لذا، فإن علاقات العمل تعبر عن سلسلة من الاتفاقيات، كل منها نتيجة لتفاوض، فالتفاوض في المشاريع الريادية - رغم كونه عملية اتصال معقدة - يبدأ على أساس أن الريادي يحتاج إلى التعامل مع عدة اتجاهات مختلفة كالمستثمر، أو المستهلك، أو المورد أو غيرهم (Arasti, et al., 2014: 44).

٤. **مهارة اتخاذ القرار:** تعكس هذه المهارة عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة أمام الريادي في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو، حيث إن عملية اتخاذ القرار تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا مثل التحليل والتقييم وغيرها (وافي، 2010: 67). وأضاف محمود (2010: 159-160) أن اتخاذ القرار هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف، يتميز المدير صاحب الشخصية الإدارية بالهدوء والالتزان في معالجة الأمور عند اتخاذ القرارات، وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة دون تردد في المواقف العاجلة التي لا تسمح المشاركة بالقرار.

٥. **مهارة التمويل:** عند الحديث عن المهارة المالية يجدر بنا تحديد مفهوم التمويل والمحاسبة، فالتمويل: هو التخطيط لمصادر الإيراد المتوقعة خلال فترة قادمة بناءً على الاحتياجات الإنتاجية أو الخدماتية، وتحديد أوجه الإنفاق وفقاً للأنظمة والقواعد المالية التي تضعها الأنظمة الرقابية، حيث يشمل التخطيط معرفة سبل التمويل المتاحة وكيفية الحصول عليها بأفضل الطرق، والسياسات التمويلية المتبعة (شعيب، 2014: 221). أما المحاسبة: هي ترجمة الأحداث الاقتصادية بلغة قابلة للقياس بالأرقام، وسهولة تفسير نتائجها، استناداً إلى جملة من المبادئ المحاسبية في التسجيل والتصنيف والتلخيص بهدف إعداد التقارير والنتائج المالية (مدوخ، 2014: 13). ويحتاجها الريادي للتخطيط المالي، وإعداد التقرير المالي، وقراءة وفهم القوائم المالية لاتخاذ القرار.

ثالثاً - محور المهارات التقنية:

تحقق التقنية الحرية في اختيار أساليب العمل ومعداته، كما تحدد المستويات والعلاقات التنظيمية وتحسن مناخ العمل من خلال تحسين الظروف الفيزيائية، مثل: (الضوء، الحرارة، التهوية..إلخ)، وبالتالي فهي تحسن كفاءة العمل للمؤسسة من خلال إدخال التقنيات الحديثة التي تحقق السرعة وتقلل الوقت وهدر الجهود المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وحقق حرية الحصول على المعلومات (محمود، 2010: 158). ويُعد الاتصال وتكنولوجيا المعلومات عامل مساعد في إيجاد قنوات اتصال جديدة تمكن من زيادة دقة المعلومات وسرعة تدفقها، فضلاً عن دعم القرارات، سيما عند الحصول على بيانات مفصلة ودقيقة عن العملاء بأساليب متطورة تستند إلى مفاهيم تسويقية جديدة، كعرفة حاجاتهم ورغباتهم، مما يساعد في صنع القرارات لتطوير الخدمات والمنتجات وخفض التكلفة وتحسين الجودة (اللامي، 2013: 8-9). وقد عرف شرف (2005: 76) المهارات التقنية بأنها مهارات تُمكن العاملين من التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وإنشاء المواقع الإلكترونية، والتعامل مع وسائل الاتصالات والمعلومات. ويرى الباحثان أنَّ التكنولوجيا تخفض من قيمة المنتج أو الخدمة وتكسر الحدود، وبالتالي فإنَّ حسن استخدامها قد يمكن رياديي الأعمال الصغار من خريجي الجامعات من منافسة أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة المتحكمين في السوق. وفيما يلي أبرز تلك المهارات:

١. **مهارة الاتصال والتواصل:** تتكون عملية الاتصال من المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال، فالمرسل هو الشخص الذي يمتلك مهارات صياغة العبارات وانتقاء الكلمات والتعبيرات غير اللفظية ويحتاج مهارة في ذلك، والمستقبل هو الذي يمتلك مهارات الإصغاء وتحليل الرسائل وفك رموزها، أما الرسالة هي المحتوى سواء لفظياً أو غير لفظي، وأخيراً قناة الاتصال وهي وسيلة إرسال الرسالة سواء كانت مقابلة مباشرة، أو رسالة بريد إلكتروني، أو مواقع ويب، أو فيديو كونفرانس، أو رسالة مكتوبة، فقد يسبب سوء اختيار قناة الاتصال إعاقه وصول الرسالة، فمثلاً يفضل نقل الرسالة المتعلقة بالأراء ووجهات النظر بصورة شفوية أما المتعلقة بالتعليمات بصورة مكتوبة (سلام، 2007: 9). ويرى الباحثان لنجاح غرض الاتصال سواء تعلق بإصدار الأوامر أو التأثير بالرأي؛ يجب أن يتوفر لدى العاملين مهارة الكتابة والإصغاء الجيد والتحليل، وأيضاً القدرة على استخدام جميع قنوات الاتصال المختلفة لتمكنهم من اختيار انسبها بما يتلاءم مع طبيعة الرسالة والهدف.

٢. مهارة استخدام وتفعيل التكنولوجيا: إن مواكبة الرياديين للتطور التكنولوجي السريع من خلال ادخالها إلى المشاريع الريادية والتدريب عليها لحسن استخدامها، يعود عليهم بالفائدة في منافسة أصحاب الأعمال الكبيرة، من خلال تمكينهم من القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات، وتحقيق الجودة العالية، وتقليل الحدود، وسرعة الاستجابة للعملاء (القحطاني، 2015: 448). وقد فصل البرزنجي، وجمعة (2013: 32) مجموعة من المهارات المتعلقة باستخدام وتفعيل التكنولوجيا، ومن أمثلة ذلك القدرة على استخدام الأجزاء المادية للحاسوب وملحقاته كالطابعة والفاكس، فضلاً عن الشبكات، والقابلية على التعامل مع المعدات التقنية، للانسجام مع نظام تكنولوجيا المعلومات. وكذلك تشجيع العاملين على استخدام المعدات التكنولوجية التي يتم إدخالها للعمل، والتي تفرضها البيئة بهدف تهيئتهم للانسجام مع التغيرات البيئية الجديدة. بالإضافة إلى تحفيز العاملين في المؤسسة على التعامل الفعال مع المستفيدين من نظام تكنولوجيا المعلومات، وبخاصة العملاء لضمان تقبلهم للتغيير المطلوب.

٣. مهارة التشبيك: تعدُّ الشبكات وسيلة سهلة تمكن من الاتصال والتواصل مع عدد غير محدود من الأفراد في جميع أنحاء العالم بتكلفة منخفضة، لذلك فهي أهم وسائل التعارف وتكوين صداقات سواء صداقات واقعية أو افتراضية بين الجنسين أو بين أفراد الجنس الواحد، وأصبحت تستخدم هذه الشبكات لأغراض تجارية كالاتصال داخل وخارج مقر العمل أو استخدامها لأغراض التسويق الإلكتروني، حيث تُعدُّ أداة تسويقية فعّالة لإمكانية تبادل تشكيلة واسعة من الصور والفيديو والبرمجيات بسهولة، وأيضاً تتمكن من الرد بسرعة فائقة على استفسارات جميع العملاء (حسين، 2015: 59).

٤. مهارة مراقبة ومسح البيئة: تعكس السعي للحصول على معلومات تحقق الأهداف أو توضيح المشاكل وتحليلها، وتمثل عند الريادي في جمع المعلومات بطرق مختلفة مثل شبكات المعلومات واستشارة الخبراء سواء في طريقة تقديم منتج أو توزيعه أو أي فكرة أخرى للمشروع (البلوشي، والعجمية، 2013: 51). وأضاف الحدراوي (2013: 98-99) بأنه توجد حلقة من المداخل الإدارية تتراوح ما بين ملاحقة الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة حالياً (السلوك الأكثر ريادية) والتركيز على الاستثمار الأمثل للموارد المتوافرة (السلوك الأكثر إدارياً)، وإن عملية ملاحقة الفرص من أساسيات الريادة، وتعد الفرص موضوعات سوقية غير ملحوظة إذ تكتشف من حاجات السوق غير المشبعة، وترتبط بالتغيير البيئي سواء تعلق ذلك بالعملاء أو الموردين أو العاملين أو عناصر البيئة الخارجية، لذلك يجب على الرياديين مراقبة جوانب البيئة المختلفة أكثر من البحث والاكتشاف.

٣.٠ الدراسات السابقة:

اتسمت الدراسات السابقة التي تناولت واقع المهارات الريادية في فلسطين عموماً بالندرة. ولعل من أبرز الدراسات المحلية في هذا السياق دراسة حبوش (٢٠١٧) التي حددت الدور الذي تلعبه الجامعات الفلسطينية لتعزيز المهارة الريادية لدى الطلبة، وقد قسمت تلك المهارات إلى فنية وإدارية وشخصية. وزاوجت بين المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات على عدد من الطلبة في الجامعات الفلسطينية مستهدفةً عينة قوامها (٥٥٠) مفردة. وقد كشفت الدراسة توافر ملحوظ للمهارات الريادية لدى الطلبة حيث كان الأكثر توفراً للمهارات الشخصية، ثم الفنية ثم الإدارية. وأوصت الدراسة بتطوير مساقات مخصصة لتنمية مهارات ريادة الأعمال على أن تكون متطلباً لجميع طلبة الجامعات، وكذلك تعزيز الاهتمام بالتدريب الميداني وتوجيهه نحو الممارسة الريادية.

وفي دراسة أخرى قدمها محمود ومحمد (٢٠١٦) كشفت عن مدى توفر المهارات الحياتية ضمن التراث السيكلوجي وعلاقتها بقابلية الاستهواء لدى طلبة الجامعات. واستخدمت هذه الدراسة مقياس للمهارات الحياتية صادر عن منظمة الصحة العالمية، مستهدفةً ٧٤٨ مفردة من طلبة جامعة ديالي العراقية. وكشفت الدراسة عن علاقة ارتباطية سالبة بين المهارات الحياتية وقابلية الطلبة للاستهواء، وكان توافر المهارات الحياتية مرتفع لدى الطلبة دون وجود فروق بين الجنسين. وقد أوصت هذه الدراسة بالاهتمام بالمهارات الحياتية في مراحل الدراسة الابتدائية والاعدادية سيما مهارات توكيد الذات والتفكير الناقد.

وقدم العاني والحارثية (٢٠١٥) دراسة تركزت على اختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على امتلاك الطلبة للمهارة الريادة في جامعة السلطان قابوس، حيث استهدفت الدراسة أربعة محاور للمهارة الريادية وهي: (المهارات الشخصية، المهارات التقنية والفنية، المهارات الإدارية، المهارات القيادية). وباستخدام المنهج الوصفي تم جمع البيانات من عينة مكونة (749) من الطلبة باستخدام الاستبانة. وقد كشفت الدراسة عن توفر متوسط للخصائص الريادية، في حين كان مستوى المهارة الريادية المتوفرة مرتفع باستثناء المهارات التقنية كانت متوسطة. كما تبين أن هنالك فروق في متوسط استجابات الباحثين حول المهارات الريادية تعزى لمتغيرات الكلية، والرغبة في العمل الريادي، ومكان السكن لصالح كليات الطب والتربية والهندسة. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجية تدريب لتعزيز ريادة الأعمال من خلال تطوير المهارات الفنية والتقنية واستحداث أنظمة وقوانين ترعى المبادرات الريادية.

وفي دراسة أخرى قدمها (Holienka, Holienkova, & Gal, 2015) تناولت الخصائص الريادية للطلبة في مجالات مختلفة، حيث انصب تركيز الدراسة على تعليم الريادة، والميل نحو المغامرة وعبرت عن خصائص الريادي في خمسة مجالات هي (المخاطرة، الاتجاه الإبداعي، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الاستقلالية، التحكم الذاتي) وهدفت إلى تحديد مضامين لبرنامج تعلم الريادة في محاولة لردم الثغرات المرصودة، وباستخدام الاستبانة التي استهدفت عينة من (370) من الطلبة في جامعات سلوفاكيا توصلت الدراسة إلى أن درجة ميل الطلبة نحو المغامرة كان متوسطاً، مع زيادة تجاه تخصصات إدارة الأعمال مقارنة بتخصصات التربية، وعلم النفس، وبذلك أكدت الدراسة على أن التخصص قد لعب دوراً في تحديد التوجه الريادي وكان ذلك لصالح طلبة إدارة الأعمال. وبالتالي كانت توصيات الدراسة بتنمية المغامرة كسلوك منذ الطفولة، وتعليم ريادة الأعمال لأصحاب التخصصات الأخرى كالتربية مثلاً لتعزيز دورهم مستقبلاً في الاعتماد على الذات وتأسيس مشاريع ريادية.

من جهة أخرى، في دراسة (النعيمي، والخزرجي، 2014) كان للمهارات الحياتية نصيب من البحث والقياس بين الذكور والإناث والتخصصات الدراسية (إنساني وعلمي) حيث هدفت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي إلى قياس المهارات الحياتية وفق تصنيف منظمة الصحة العالمية لقياس السيادة الدماغية وقابلية الاستهواء، وغطت الدراسة عينة من (748) مفردة شملت تخصصات متعددة في جامعة ديالي العراقية. وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الحياتية قد توفرت لدى المبحوثين بدرجة وصفت بأنها جيدة، وتبين أن هنالك فروق دالة احصائياً وفقاً لمتغيري الجنس والتخصص. وأوصت الدراسة وزارة التعليم العالي بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للطلبة لتنمية مهارات الحياتية والارتقاء بها عبر التشجيع، وإدراجها ضمن موضوعات الدراسة الجامعية.

ومن الدراسات الإقليمية التي ركزت على دور المهارات الريادية لإدارة الأعمال، دراسة (Arasti, et al., 2014) التي تناولت أثر تلك المهارات على نجاح الأعمال التجارية، في المعاهد التعليمية في إيران، متبعةً بالمنهج الوصفي التحليلي. وباستخدام الاستبانة التي وزعت على (140) مفردة شكلت مسحاً شاملاً لمجتمع الدراسة، تناولت الدراسة عشرة مهارات إدارية وهي (التخطيط وتحديد الأهداف، صنع القرار، العلاقات الإنسانية، التسويق، إطلاق المشاريع، التمويل والمحاسبة، الإدارة، الرقابة، التفاوض، إدارة النمو). وكانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود فروق لدى المبحوثين بين المهارة الإدارية لريادة الأعمال ونجاح الأعمال، حيث كانت المهارات مرتبةً حسب التأثير الأكبر هي (إطلاق

المشاريع، الإدارة، صنع القرار، الرقابة، التخطيط وتحديد الأهداف، التسويق، التمويل والمحاسبة، العلاقات الإنسانية، إدارة النمو، التفاوض). في حين كان المستوى الاجمالي لتوفر المهارات متوسطاً، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريب واستخدام طرق تدريب وظيفية ووفقاً للاحتياجات التعليمية. كما أوصت الدراسة بأن تدرس الريادة وتحديداً في مرحلة إطلاق المشروع للراغبين في البدء بعمل على أيدي خبراء ومختصين.

وفي دراسة أخرى لتقييم تنمية مهارات ريادة الأعمال في المشاريع القائمة، استهدفت دراسة (Chang, & Rieple, 2013) تقييم البرامج التدريبية المقدمة من وحدة تطوير الأعمال الصغيرة بمؤسسات التعليم العالي التي عملت على تطوير المهارات الريادية للطلبة، وقد قاست الدراسة سبعة عشر مهارة حددها التعليم العالي في بريطانيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي زاحج بين المقابلات الشخصية للموظفين المختصين في تقييم أداء الطلبة والاستبانة في جمع المعلومات الأولية لتقييم أداء الطلبة بأنفسهم مستهدفين عينة من (٤٤) مفردة من كليات مختلفة. وكشفت الدراسة عن أن المبحوثين كانوا قد خدعوا بقدراتهم حيث تبين أن هنالك ضعف ملموس في مهارات (التسويق، الإدارة، المسح البيئي، التشبيك، الوعي الذاتي، المحاسبة). وكان هنالك تغيير ملحوظ في مراحل التدريب، تشير إلى تحسن مستوى المهارة مع تقدم مستوى التدريب. وأوصت الدراسة بتحسين مهارات الريادة لدى الطلبة عبر بيئة تفاعلية بين رجال الاعمال وأصحاب المشاريع الحقيقيين في المشاريع الحية، كما أوصت الدراسة بتدخل المختصين لتحقيق التوعية اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية للطلبة.

وما بين التعليم والتدريب على ريادة الأعمال، تناولت دراسة (Zaman, 2013) خصائص الريادة لدى طلبة الجامعات في باكستان، وهدفت للكشف عن الشخصية الريادية وتقييم الميول الريادي من خلال قياس خصائص: (الحاجة للإنجاز، الابتكار، التحكم الذاتي، المخاطرة، القدرة على إدراك الغموض، الثقة بالنفس)، وما يترتب على توفرها من مخرجات لوضعها في الخطط التربوية وبرامج التدريب الريادي على المستوى الوطني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بنوزيع (137) استبانة على الطلبة في جامعتين. وبعد تقسيم الطلبة لفئتين حسب الميول إلى الريادة، تبين أن أصحاب الميول يخططون لبدء مشروع ريادي وهم بنسبة الثلث تقريباً، كما تبين أن أربعة خصائص ريادية كانت هي الأكثر توفراً وشملت وفق الترتيب الأعلى (الحاجة للإنجاز، الابتكار، التحكم الذاتي، المخاطرة). وأوصت الدراسة بتطوير المؤسسات الخاصة لتتوجه نحو تعليم وتطوير رواد الأعمال مستقبلاً.

أما من حيث الوعي بالمهارات الحياتية فقد قام العمري (٢٠١٣) بدراسة مستوى الوعي لدى طلبة الجامعات الأردنية، وقاس بذلك ست مهارات هي: (التواصل والعلاقات بين الأشخاص، صنع القرار والتفكير الناقد، حل المشكلات، التعاون وعمل الفريق، تحمل المسؤولية، الوعي الذاتي). واستهدفت الدراسة (٧٠٧) من الطلبة جرى توزيع الاستبانة عليهم. وتبين من نتائج الدراسة أن المهارات التي حظيت بوعي أكبر مرتبة تنازلياً كانت: (التعاون وعمل الفريق، تحمل المسؤولية، التواصل والعلاقات بين الأشخاص، الوعي الذاتي، صنع القرار والتفكير الناقد، حل المشكلات). وتبين أن إجابات الطلبة قد تباينت وفقاً لمستوى السنة الدراسية، فكان التفوق لصالح السنة الرابعة وبررت الدراسة ذلك بأن طلبة السنة الأولى لا يدرسون مساقات ذات علاقة. وأكدت الدراسة في توصياتها على تضمين المهارات الحياتية في الجامعات الأردنية ابتداء من السنة الأولى ولجميع التخصصات.

أما (Smith, et al., 2007) فقد تناول في دراسته الاستكشافية تقييم سبعة عشر مهارة حددها في أربعة محاور كانت: (تقنية، إدارية، تنظيم المشاريع، شخصية) باعتبارها الأهم للمشروع الريادي. وقد استخدم المنهج الوصفي، وأرسل الاستبانة عبر البريد الإلكتروني لعدد (٢٢١) رجل أعمال في الولايات المتحدة. وتوصل إلى توفر تسع مهارات رتبته تنازلياً كما يلي: (العمليات، الإدارة، المالية، المساءلة، التسويق/المبيعات، مفهوم الأعمال، الإبداع، المسح البيئي، اللوازم/المواد الخام)، أما تلك الأدنى في الترتيب مرتبة تنازلياً (التأقلم العاطفي، إعطاء الأوامر، التوجيه والإشراف، الحصول على المعدات، الوعي القانوني، الوعي الذاتي، الإنتاج، التشبيك). وأوصت الدراسة بالتركيز على المهارات الأكثر تقييماً وأن يتم إجراء مزيداً من البحوث تركز على توضيح الأهمية النسبية لمختلف المهارات.

٠.٤ منهجية الدراسة:

١.٤ منهج الدراسة ومصادر البيانات:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأفضل لوصف الظاهرة وتحليلها، ويعد من أفضل المناهج استخداماً في الدراسات الإنسانية عموماً. وتم الاعتماد على مصدرين للبيانات، الأول كان للبيانات الثانوية، كالكتب والمراجع والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى التقرير والاحصائيات المنشورة والالكترونية. أما البيانات الأولية فتم جمعها من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

٢.٤ مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على الخريجين الجامعيين من كبرى خمس جامعات في قطاع غزة ضمت ثلاث تخصصات هي الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية على مدار خمس سنوات ماضية آخرها سنة ٢٠١٧/٢٠١٨، وبلغ عددهم (11559) مفردة. وباستخدام جداول العينة بدلالة مجتمع الدراسة التي قدمها (Sekaran (2003) كان العدد الأمثل للعينة هو (٣٧٤) مفردة أي نحو (٣,٢%) من مجتمع الدراسة مع مراعاة اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية وفق التخصص والجامعة، كما يلي:

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة وفق الجامعة والكلية

المجموع	القدس المفتوحة	فلسطين	الأقصى	الأزهر	الإسلامية	الكلية
227	59	48	37	38	45	التجارة
78	0	23	0	18	37	الهندسة
69	20	0	0	21	28	تكنولوجيا المعلومات
374	79	71	37	77	110	المجموع

وقد تم توزيع عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تم التحقق من جودة الاستبانة وامكانية التعامل معها، وقد تم إدخال تلك العينة في التحليل الاحصائي حيث كانت التغذية الراجعة حولها إيجابية.

٣.٤ أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة من قسمين، الأول تم للبيانات التصنيفية من مثل (الجنس - الجامعة - الكلية - التقدير في البكالوريوس - اسبقية العمل). أما القسم الثاني فضم ثلاث محاور للمهارات الريادية، مشكلاً (٦٢) فقرة، تم توزيعها (١٩) فقرة لكل من محوري مهارات الريادة الشخصية والمهارات التقنية، و(٢٤) فقرة لمحور مهارات إدارة الأعمال، واستخدم مقياس ليكارت الخماسي.

٤.٤ اختبارات الصدق والثبات:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الأولى بالصدق الظاهري: حيث عرضت الاستبانة على (9)

متخصصين في ميادين ذات صلة، وتم الاستجابة لأرائهم وإجراء التعديلات المقترحة. والثانية بصدق المقياس الذي تم تحديده بفحص الاتساق الداخلي وفحص الصدق البنائي، كما يلي:

١.٤.٤ الاتساق الداخلي: حيث يحدد مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد وجدت جميع معاملاتها دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبذلك يُعد المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

٢.٤.٤ الصدق البنائي: وهو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول التالي أنَّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبذلك تُعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لِمَا وضع لقياسه.

جدول (٣): معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	م	المجالات	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مهارات الريادة الشخصية	1	مهارة الإبداع والابتكار	*0.95	0.00
	2	مهارة تحمل المخاطرة والمسئولية	*0.76	0.00
	3	مهارة القيادة	*0.96	0.00
	4	مهارة المثابرة	*0.87	0.00
إجمالي المحور الأول				
مهارات إدارة الأعمال	1	مهارة التخطيط ووضع الأهداف	*0.96	0.00
	2	مهارة التسويق والمبيعات	*0.96	0.00
	3	مهارة التفاوض	*0.96	0.00
	4	مهارة اتخاذ القرار	*0.81	0.00
	5	مهارة المالية	*0.95	0.00
إجمالي المحور الثاني				
المهارات التقنية	1	مهارة الاتصال والتواصل	*0.95	0.00
	2	مهارة استخدام وتفعيل التكنولوجيا	*0.95	0.00
	3	مهارة التشبيك	*0.96	0.00

0.00	*0.95	مهارة مراقبة ومسح البيئة	4	
0.00	*0.95	إجمالي المحور الثالث		

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.34.

٥.٤ ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	مهارات الريادة الشخصية	19	0.80	0.70
2	مهارات إدارة الأعمال	24	0.80	0.74
3	المهارات التقنية	19	0.73	0.78
	إجمالي محاور الاستبانة	62	0.92	0.92

كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي محاور الاستبانة حيث بلغت (0.92)، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.92). وقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ في محاور الاستبانة بين (0.73 - 0.80)، أما وفق طريقة التجزئة النصفية فتراوحت نتائج محاور الاستبانة بين (0.70 - 0.78)، لذا فقد كانت الاستبانة بمستوى من الثقة يسمح باستخدامها.

٦.٤ اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test)، وكانت النتائج تدل على أن جميع البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي حيث كانت القيمة الاحتمالية لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة الدراسة.

٥.٥ تحليل ومناقشة النتائج:

١.٥ توصيف عينة الدراسة:

بلغ عدد الاستبانة الخاضعة للتحليل (٣٠٢) استبانة من أصل (٣٧٤) تم توزيعها، حيث جرى استبعاد الاستبانات غير المكتملة. ويوضح الجدول الآتي توصيف عينة الدراسة، التي وضحت أن (٥٥.٦ %) من عينة الدراسة من الذكور، أما وفق متغير الجامعة، فكان خريجي الجامعة الإسلامية هم الأكثر بنسبة (٣٢.٨ %) مقارنة بالجامعات الأخرى، وكانت جامعة الأقصى الأقل عدداً بنسبة (٨.٦ %) وذلك لأن الجامعات كإسلامية مثلاً لديها عدد كبير من الخريجين من عدة كليات، في حين جامعة كالأقصى تم استهداف كلية واحدة لديها فقط في تخصص العلوم الإدارية حيث لا يوجد كليات رديفة كما في الجامعات الأخرى.

جدول (٥): توصيف عينة الدراسة

المتغير	الجنس		الجامعة										التقدير في المؤهل الجامعي	الخبرات السابقة			
	ذكر	أنثى	الإسلامية	الأزهر	الأقصى	فلسطين	القدس المفتوحة	التجارة	الهندسة	تكنولوجيا المعلومات	ممتاز	جيد جداً			جيد	مقبول	سئق له لعمل
التكرار	168	134	99	53	26	55	69	199	69	34	34	34	149	79	40	159	143
%	55.6	44.4	32.8	17.5	8.6	18.2	22.8	65.9	22.8	11.3	11.3	11.3	49.3	26.2	13.2	52.6	47.4

وكانت الفئة الأكبر من الكليات هي لكليات العلوم الإدارية بنسبة (٦٥.٩ %)، تلتها الهندسة بنسبة (٢٢.٨ %) ثم تكنولوجيا المعلومات بنسبة (١١.٣ %). ولعل تلك النسب تأتي متسقة مع ما ورد في تقرير المعرفة العربي (٢٠١٤) الذي أشار بوضوح إلى أن الشباب العربي في الجامعات يميل إلى الكليات الإنسانية على حساب الكليات العلمية وينسب للنسب الواردة في دراستنا.

أما من حيث التقدير، فنصف عينة الدراسة تقريباً قد حصلوا على تقدير جيد جداً، وربع عينة الدراسة كانوا قد حصلوا على تقدير جيد، في حين بلغت نسب من حصلوا على الامتياز (١١.٣ %) مقابل (١٣.٢ %) لمن حصلوا على تقدير مقبول. وأخيراً، فإن (٥٢ %) من عينة الدراسة سبق لهم أن عملوا خلال الخمس سنوات الماضية لمدة لا تقل عن ستة

أشهر متصلة على الأقل، في حين أن (٤٧.٤ %) من عينة الدراسة لم يعملوا خلال منذ تخرجهم لخمس سنوات مضت لمدة تزيد عن ستة أشهر متصلة.

٢.٥ تحليل الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحاور الاستبانة:

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات استجابات المبحوثين لكل فقرات المهارات الريادية، للتعرف على مستوى توفر المهارات الريادية وفقاً لأُسبوية العمل، وتم تحديد درجة الموافقة بمقياس ليكرت الخماسي/المحك المعتمد في الدراسة.

جدول (٦): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحاور الاستبانة

إجمالي محاور الاستبانة	المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادة الشخصية	المحاور	
				الوسط الحسابي	سابق لهم العمل
3.52	3.63	3.23	3.7	الوسط الحسابي	
70.43	72.58	64.65	74.06	الوزن النسبي %	
-	2	3	1	ترتيب الفقرة	
3.28	3.62	3.03	3.19	الوسط الحسابي	لم يسبق لهم العمل
65.58	72.31	60.54	63.89	الوزن النسبي %	
-	1	3	2	ترتيب الفقرة	
3.4	3.62	3.14	3.46	الوسط الحسابي	الإجمالي
0.4	0.36	0.37	0.45	الانحراف المعياري	
68.13	72.45	62.7	69.24	الوزن النسبي %	
20.3	30.33	6.31	17.8	قيمة الاختبار	
0	0	0	0	المعنوية p-value	
-	1	3	2	ترتيب الفقرة	

يتضح من جدول (٦) أنَّ إجمالي محاور المهارات الريادية جاء بوزن نسبي (68.13 %)، وهذا يعني أن درجة موافقة استجابات المبحوثين حول المهارات الريادية كبيرة، وكان الوزن النسبي لِمَنْ سبق لهم العمل (70.43 %) بينما كان لِمَنْ لم يسبق لهم العمل (65.58 %)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة لِمَنْ سبق لهم العمل ومتوسطة لِمَنْ لم يسبق لهم العمل. وذلك يدلُّ أنَّ درجة الموافقة في مهارات الريادة لِمَنْ سبق لهم العمل أكبر لِمَنْ لم يسبق لهم العمل.

٣.٥ تحليل محاور المهارات:

المحور الأول - مهارات الريادة الشخصية:

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمهارات الريادة الشخصية كان لمن سبق لهم العمل (٤٠.٠٤%) وهي نسبة متوسطة، في حين أن تلك النسبة لمن لم يسبق له العمل كانت (٦٣.٨٩%) بفارق ١٠%. ولعل أكثر المهارات التي برز تأثيرها إيجاباً عند ممارسة العمل أو أن الخريجين اكتسبوها بدرجة كبيرة بعد العمل هي مهارة المثابرة ومهارة تحمل المخاطرة، في حين كان هنالك زيادة طفيفة في مهارة الابداع والابتكار وكذلك مهارة القيادة إلا أنها لا تشكل مؤشراً لتنمية مهارة.

جدول (٧): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمهارات محور الريادة الشخصية

إجمالي المحور	الريادة الشخصية				المهارة الرئيسية	
	مهارة المثابرة	القيادة	المسؤولية وتحمل المخاطرة	مهارة الإبداع والابتكار	المهارة الفرعية	
3.7	4	3.6	4.2	3	الوسط الحسابي	سبق لهم العمل
74.06	80.03	72.03	84.09	60.09	الوزن النسبي %	
-	٢	٣	١	٤	الترتيب في المحور	لم يسبق لهم العمل
-	٤	٧	٢	١٠	الترتيب عبر المحاور	
3.19	3.19	3.59	3	2.99	الوسط الحسابي	فجوة المهارة وفق اسبقية العمل
63.89	63.89	71.83	60	59.83	الوزن النسبي %	
-	٢	١	٣	٤	الترتيب في المحور	
-	٦	٣	٨	١٠	الترتيب عبر المحاور	
10.17	١٦.١٤	٠.٢	٢٤.٠٩	٠.٢٦	فجوة المهارة وفق اسبقية العمل	

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمهارة المخاطرة وتحمل المسؤولية لمن سبق لهم العمل (84.09%) وهذا يشير إلى توافر المهارة بشكل جيد، في حين كان لمن لم يسبق لهم العمل دون المتوسط وبنسبة (٦٠%). ويعزى ذلك إلى العادات الأسرية في فلسطين يتحمل الأهل مسؤولية أبنائهم ربما حتى بعد تخرجهم من الجامعة دون تحميلهم مسؤولية أنفسهم، وبمجرد دخول الشباب معترك الحياة العملية أو الزوجية يُتركوا ليتحملوا مسؤولية أنفسهم، وهذا يختلف عن العادات الغربية حيث يُتركوا أبنائهم لتحمل مسؤولية أنفسهم مبكراً، بالإضافة إلى أنّ مؤسسات سوق العمل في فلسطين تعتمد على الموظفين الجدد في تحمل مسؤولية أغلب أعباء العمل من البدايات الأولى للعمل حتى دون إعطائهم مجالاً للتدريب والتأهيل؛ لذلك فإنّ مستوى المهارة تطور لمن سبق لهم العمل، بينما مستوى المهارة متوسط لمن لم يسبق لهم

العمل، أما دور الجامعات الفلسطينية فيقتصر على تزويد الطلبة بالقدرات المعرفية فقط. واتفقت هذه النتائج مع دراسة: (أبو سمرة، 2017؛ سلطان، 2016؛ الحدراوي، 2013؛ القاسم، 2013؛ الشيخ، وملحم، والعكاليك، 2009)، والتي أكدت أنّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة المسؤولية وتحمل المخاطرة كانت كبيرة. واختلفت مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أكدت أنّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة المسؤولية وتحمل المخاطرة كانت متوسطة.

أما المهارة الثانية التي أظهرت نمواً مرتفعاً لمن سبق لهم العمل هي مهارة المثابرة، حيث فقد بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات هذه المهارة لمن سبق لهم العمل (80.03 %)، وهذا يعني أنّ تطبيقها كان بدرجة مرتفعة، مقابل (63.89 %) لمن لم يسبق لهم العمل، وهذا يعني أنّ تلك المهارة كانت في مستوى دون المتوسط. ويُعزى ذلك لأسباب تتعلق بطبيعة مؤسسات سوق العمل الفلسطيني في تحميل الخريجين الجدد العاملين لديهم حجم أعمال أكبر من العاملين القدامى فيضطر الخريجين للمثابرة وبذل كل ما بوسعهم لإثبات أنفسهم أمام صاحب العمل وتحدي الصعاب أملاً في التثبيت والاستقرار بالعمل، كما أنّ التوقف وعدم المحاولة لتجاوز المعوقات أثناء بدايات العمل يقابله خسارة مادية أو مالية كبيرة أو فقدان العمل نفسه، بالإضافة إلى ضعف تطبيق قانون العمل الفلسطيني خاصة النصوص المتعلقة بساعات العمل والإجازات القانونية للعاملين والتي قد يعود بالنفع في تنمية مهارة المثابرة لديهم، لذلك فإنّ مستوى المهارة تطور لمن سبق لهم العمل، بينما بقي متوسط لمن لم يسبق لهم العمل لأن الجامعات تتبع أسلوب الاختبارات في تقييم طلبتها، وهو أسلوب تقييم تقليدي ولا يحتاج من الطلبة بذل جهد كبير أو محاولة عملية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حبوش، 2017؛ سلطان، 2016)، والتي أكدت أنّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة المثابرة كانت كبيرة. واختلفت مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أشارت إلى أنّ مهارة المثابرة كانت متوسطة وفق آراء المبحوثين.

أما المهارة الثالثة من حيث درجة التوفر هي مهارة القيادة، التي بلغ متوسطها الحسابي لمن سبق لهم العمل (72.03 % مقابل (71.83 %) لمن لم يسبق لهم العمل، وهذا يعني أنّ هناك ممارسة متوسطة لهذه المهارة وبدرجة متقاربة جداً، أي لم يكن هنالك تأثير ملحوظ للعمل الممارس على تنمية هذه المهارة لدى الخريجين. ويُعزى ذلك لكون معظم مؤسسات سوق العمل الفلسطيني هي مشاريع صغيرة وتُدار من قبل مالكيها، وجزء آخر يتعلق بالقطاع العام ويدرار من قبل الفئات العليا، فلا يشاركون الخريجين في إدارتها العليا فمعظم الخريجين الجدد يعملون في المستويات الدنيا أو

الوسطى، ولكون مهارة القيادة تُمارس من قبل المستويات العليا ليتمكن القائد من التأثير وإقناع وتوجيه الآخرين؛ فإنَّ مستوى المهارة لم يتطور لِمَنْ سبق لهم العمل، بينما مستوى المهارة كبير لِمَنْ لم يسبق لهم العمل، لوجود العديد من مساقات التخرج التي تعتمد على العمل الجماعي لأغلب تخصصات مجتمع الدراسة كالهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وأيضاً لأنَّ الجامعات الفلسطينية تعطي الحرية لمشاركة جميع الأحزاب المجتمع الفلسطيني من خلال مجالس طلابية منظمة، وأيضاً تسمح لمجالس طلابها من ممارسة جميع الأنشطة الطلابية بشكل ديمقراطي كالمشاركة بالانتخابات والترشيح والمشاركة بالمناسبات الرسمية وغيرها من الأنشطة والفعاليات الأخرى، بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالناحية السياسية للمجتمع الفلسطيني، والتي أوجدت ثقافة الشاب الفلسطيني التائر ضد الاحتلال، لذلك ظهرت على الساحة الفلسطينية الكثير من الشخصيات القيادية الشابة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حبوش، 2017؛ الحليمي، 2017)، والتي ذكرت أن مهارة القيادة كانت كبيرة. واختلفت مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي توصلت إلى محدودية مهارة القيادة لدى الرياديين.

أما المهارة الرابعة فهي مهارة الابداع والابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال لِمَنْ سبق لهم العمل (60.09%)، وبزيادة طفيفة مع مَنْ لم يسبق لهم العمل (59.83%)، وهذا يعني أن هذه المهارة لم تشهد تطوراً ملحوظاً عند ممارسة عمل ما، أو ربما أن الأعمال التي يزاولها الخريجين لم تكن بمستوى تنمية هذه المهارة. ويُعزى ذلك لصغر حجم مؤسسات سوق العمل الفلسطيني، وعدم توفر الإمكانيات المادية لديها لتوفير حوافز للمبدعين. بينما كان مستوى المهارة متوسط لِمَنْ لم يسبق لهم العمل؛ لضعف نظام الجامعات بفلسطين في تحفيز المبدعين، أو ربما لقصور حفز الطلبة على التفكير خارج الصندوق، وربما لقصور دور الحكومية في دعم البحث العلمي، ومحدودية اهتمام وسائل الإعلام بتغطية قصص النجاح رغم أنَّ أغلبها عربياً فلسطينية الهوية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أكَّدت أنَّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة الإبداع والابتكار كانت متوسطة. واختلفت هذه النتائج مع دراسة: (أبو سمرة، 2017؛ حبوش، 2017؛ الحدراوي، 2013؛ القاسم، 2013؛ Smith, et al., 2007)، والتي أكَّدت أنَّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة الإبداع والابتكار كانت كبيرة.

المحور الثاني - مهارات إدارة الأعمال: تعد مهارات إدارة الأعمال من المهارات التي تنصب بشكل مباشر على إدارة المشروع، ورغم من أن غالبية عينة الدراسة كانوا من خريجي العلوم الإدارية ممن من المتوقع أن يمتلكوا تلك المهارات

إلا أن النتائج كانت مغايرة تماماً، حيث كان هذا المحور هو الأدنى من حيث توافر المهارة. وشهد هذا المحور نمواً في مهارتين جراء ممارسة العمل هما مهارة التخطيط ووضع الأهداف، ومهارة اتخاذ القرار، في حين لم تشهد المهارات الأخرى تغييرات تذكر جراء ممارسة العمل.

جدول (٨): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مهارات إدارة الأعمال

إجمالي المحور	مهارات إدارة الأعمال					المهارة الرئيسية	
	المالية	اتخاذ القرار	التفاوض	التسويق والمبيعات	التخطيط ووضع الأهداف	المهارة الفرعية	
3.23	2.76	4.4	3	3	4.19	الوسط الحسابي	سبق لهم العمل
64.65	55.28	87.97	60.02	59.97	83.84	الوزن النسبي %	
-	٥	١	٣	٤	٢	الترتيب في المحور	
-	١٣	١	١١	١٢	٣	الترتيب عبر المحاور	
3.03	2.75	3.4	3	2.99	3.19	الوسط الحسابي	لم يسبق لهم العمل
60.54	55.07	68.06	59.91	59.83	63.83	الوزن النسبي %	
-	٥	١	٣	٤	٢	الترتيب في المحور	
-	١١	٥	٩	١٠	٧	الترتيب عبر المحاور	
٤.١١	٠.٢١	١٩.٩١	٠.١١	٠.١٤	٢٠.٠١	فجوة المهارة وفق اسبقية العمل	

وفي هذا السياق، بلغ المتوسط الحسابي لمهارة التخطيط ووضع الأهداف لِمَنْ سبق لهم العمل (83.84 %)، مقارنة بمتوسط مَنْ لم يسبق لهم العمل (63.83 %)، ويفارق يصل إلى (٢٠ %). ويُعزى ذلك لكون طبيعة عمل الخريجين بمؤسسات سوق العمل الفلسطيني يغلب عليها الطابع الإداري، ولا يمكن ممارسة أي عمل إداري دون وضع خطة أو أهداف سواء كانت سنوية أو شهرية أو أسبوعية ويتم مراقبة تنفيذها من قبل صاحب العمل أو المسئول المباشر للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة، لذلك فإن مستوى المهارة تطور لِمَنْ سبق لهم العمل. بينما مستوى المهارة متوسط لِمَنْ لم يسبق لهم العمل لعدم توفر مساق خاص بالتخطيط كمتطلب في الخطة الدراسية للتخصصات المكونة لمجتمع الدراسة عدا تخصص إدارة الأعمال كأحد تخصصات كلية التجارة، وإن وجدت مساقات إدارية لتلك التخصصات فتكون عامة تتناول مبادئ في الإدارة أو الاقتصاد. وانتقلت هذه النتائج مع دراسة: (الحليمي، 2017؛ حبوش، 2017؛ سلطان، 2016؛ عياش، 2015) والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة التخطيط ووضع الأهداف كانت كبيرة. واختلفت مع دراسة (Arasti, et al., 2014؛ الحشوة، 2012)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لهذه المهارة كانت متوسطة.

أما المهارة الثانية التي شهدت نمواً ملحوظاً جراء ممارسة العمل فهي مهارة اتخاذ القرار، وتعد هي المهارة الأولى بين جميع المهارات الثلاثة عشر التي جرى اختبارها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المهارة لِمَنْ سبق لهم العمل (87.97%) مقارنةً بالمتوسط الحسابي النسبي لِمَنْ لم يسبق لهم العمل (68.06%). ويُعزى ذلك لأنه لا يمكن ممارسة أي عمل إداري داخل مؤسسات سوق العمل إلا من خلال القرار سواء كانت قرارات روتينية تتعلق بإجراءات العمل اليومية، فالقرار جزء من مهامه اليومية التي يمارسها حتى وإن كانت غالبية أعمالهم ذات طبيعة روتينية، أم قرارات غير روتينية تتعلق بالمستويات الإدارية العليا، لذلك فإن مستوى المهارة تطور لِمَنْ سبق لهم العمل، بينما مستوى المهارة متوسط لِمَنْ لم يسبق لهم العمل؛ لاعتماد الجامعات الفلسطينية على طريقة التلقين بالتدريس دون التنوع في طرق التدريس الجديدة كاستخدام طرق فرق العمل بمشاركة الطلبة في اتخاذ القرار لوضع حلول لمشكلات تعرض عليهم. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حبوش، 2017)، و(فروانة، 2014)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة اتخاذ القرار كانت كبيرة. واختلفت مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة اتخاذ القرار كانت متوسطة.

أما المهارات الأخرى وجميعها كان في مستوى منخفض نسبياً كانت على الترتيب (التفاوض، التسويق والمبيعات، والتمويل). أما مهارة التفاوض فقد بلغ المتوسط الحسابي لِمَنْ سبق لهم العمل (60.02%)، مقارنةً بـ(59.91%) لِمَنْ لم يسبق لهم العمل. ويُعزى ذلك لكون معظم مؤسسات سوق العمل الفلسطيني هي مشاريع صغيرة وتُدار من قبل مالكيها، وجزء آخر يتعلق بالقطاع العام ويدار من قبل الفئات العليا، فلا يشاركون الخريجين في إدارتها العليا فمعظم الخريجين الجدد يعملون في المستويات الدنيا أو الوسطى، وكون مهارة التفاوض تُمارس من قبل أفراد متنفذين بالمؤسسة مع أطراف خارجية من خلال عقد اتفاقيات وصفقات، وغالباً ما تتم في المستويات العليا، لذلك فإن مستوى المهارة لم يتطور لِمَنْ سبق لهم العمل. بينما مستوى المهارة متوسط لِمَنْ لم يسبق لهم العمل لعدم توفر مساق خاص بالتفاوض كمتطلب في الخطة الدراسية للتخصصات المكونة لمجتمع الدراسة، ولأن الجامعات الفلسطينية لا تعطي مساحة كافية للمهارات التطبيقية فهي لا توفر البيئة التطبيقية لممارسة المهارة بالقدر الكافي، وكون مهارة التفاوض جانب تطبيقي أكثر من كونه جانب نظري. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أكدت أن متوسطات

استجابات الباحثين لمهارة التفاوض كانت متوسطة. واختلفت مع دراسة: (حبوش، 2017؛ Arasti, et 2014، al., 2014)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة التفاوض كانت كبيرة. في حين بلغ المتوسط الحسابي لمهارة التسويق والمبيعات لمن سبق لهم العمل (59.97%)، مقارنة بمتوسط حسابي نسبي (59.83%) لمن لم يسبق لهم العمل، ويدل ذلك على عدم وجود فروق تذكر بينهما، أي أن هذه المهارة لم تشهد تطوراً مطلقاً. وقد يكون ذلك بسبب صغر حجم انتاج المؤسسات العاملة بسوق العمل الفلسطيني ولصعوبة تصدير البضاعة عبر المعابر، فلا حاجة لهذه المؤسسات للتنوع بالتسويق لتزويد حجم انتاجها والدخول الى أسواق خارجية، لذلك فإن مستوى المهارة لم يتطور لمن سبق لهم العمل. بينما مستوى المهارة متوسط لمن لم يسبق لهم العمل، لعدم توفر مساق خاص بالتسويق كمتطلب في الخطة الدراسية لأغلب التخصصات المكونة لمجتمع الدراسة عدا تخصص إدارة الأعمال كأحد تخصصات كلية التجارة، ولأن الجامعات الفلسطينية لا تعطي مساحة كافية للمهارات التطبيقية فهي لا توفر البيئة التطبيقية لممارسة المهارة بالقدر الكافي، ولا تبرم اتفاقيات شراكة مع جهات خارجية توفر البيئة التطبيقية لممارسة المهارة، ولكون مهارة التسويق جانب تطبيقي بامتياز أكثر من كونه جانب نظري. واتفقت هذه النتائج مع دراسة: (حبوش، 2017؛ Arasti, et al., 2014، الحشوة، 2012)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة التسويق والمبيعات كانت متوسطة. واختلفت مع دراسة (Smith, et al., 2007)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة التسويق كانت كبيرة.

أما المهارة الأخيرة في هذا المحور، فهي مهارة التمويل، وهي بالمناسبة الأدنى من حيث التوافر بين جميع المهارات الثلاثة عشر التي تم دراستها، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للفقرات المعبرة عن هذه المهارة لمن سبق لهم العمل (55.28%)، مقارنة بالمتوسط النسبي لمن لم يسبق لهم العمل (55.07%) أي أن كلاهما متساوي تقريباً، أو بعبارة أخرى لم تشهد هذه المهارة نمواً ملحوظاً لدى الخريجين الذين زاولوا عملاً. ويُعزى ذلك لأن غالبية أعمال الخريجين بمؤسسات سوق العمل المحلي تأخذ الطابع الإداري أو جزء بسيط من الجانب المالي، فمن الصعب تحميلهم كامل العملية المالية وادخالهم صميم العمل المالي لكونهم دخلاء على العمل المالي، ولكون عنصر المخاطرة عالٍ بالأعمال المالية، ولأن المهارة المالية لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة كاملة للعملية الاستثمارية من خلال مباشرة مشروع ذاتي وتحمل صاحبه جميع مهامه سواء الإدارية أو المالية، لذلك فإن مستوى المهارة لم يتطور لمن سبق لهم العمل،

بينما مستوى المهارة متوسط لمن لم يسبق لهم العمل، لعدم توفر مساق خاص بالمالية كمتطلب في الخطة الدراسية لأغلب التخصصات المكونة لمجتمع الدراسة عدا تخصصات كلية التجارة، كما أنّ أنظمة الجامعات الفلسطينية تعتمد على الجانب النظري دون التطبيقي فلا تمنح خريجي العلوم الإدارية فرصة الممارسة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Arasti, et al., 2014: 44)، والتي أكدت أنّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة المالية كانت متوسطة. واختلفت مع دراسة (Smith, et al., 2007) ، والتي أكدت أنّ متوسطات استجابات المبحوثين لمهارة المالية كانت كبيرة.

المحور الثالث - المهارات التقنية: يعكس هذا المحور المهارات الريادية الأكثر توافراً بين المهارات التي تم دراستها، حيث بلغ المتوسط الاجمالي لهذا المحور (٧٢.٥٨ %) لمن سبق لهم العمل وبنسبة مقارنة جداً لمن لم يسبق لهم العمل، وهذا يشير إلى أن تلك المهارات كانت مرتفعة منذ اكتسابها، ولم تشهد تطوراً جواً ممارسة العمل. وكانت مهارة استعمال وتفعيل التكنولوجيا هي المهارة الأكثر بروزاً وفي مستوى جيد، في حين كانت المهارات الأخرى كالتشبيك، ومهارة مسح ومراقبة البيئة في مستوى متوسط، أما مهارة الاتصال والتواصل فكانت في مستوى دون المتوسط.

جدول (٩): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المهارات التقنية

إجمالي المحور	المهارات التقنية				المهارة الرئيسية	
	مراقبة ومسح البيئة	التشبيك	استعمال وتفعيل التكنولوجيا	الاتصال والتواصل	المهارة الفرعية	
3.63	3.5	3.8	4	3.21	الوسط الحسابي	سبق لهم العمل
72.58	70.03	76.03	80.02	64.23	الوزن النسبي %	
-	٣	٢	١	٤	الترتيب في المحور	
-	٨	٦	٥	٩	الترتيب عبر المحاور	
3.62	3.49	3.79	3.99	3.19	الوسط الحسابي	لم يسبق لهم العمل
72.31	69.72	75.83	79.84	63.83	الوزن النسبي %	
-	٣	٢	١	٤	الترتيب في المحور	
-	٤	٢	١	٧	الترتيب عبر المحاور	
٠.٢٧	٠.٣١	٠.٢	٠.١٨	٠.٤	فجوة المهارة وفق اسبقية العمل	

أما بالنسبة لمهارة استخدام وتفعيل التكنولوجيا، فيتضح من جدول (٩) أنّ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات استخدام وتفعيل التكنولوجيا لمن سبق لهم العمل (80.02 %) وبقيمة قريبة جداً بلغت (79.84 %) لمن لم يسبق لهم العمل، ويشير ذلك إلى توافر هذه المهارة بدرجة عالية وكذلك يشير إلى أن ممارسة العمل لم تسهم كثيراً في تنمية هذه

المهارة التي بدت متساوية تقريباً لدى كلا الفئتين. ويُعزى ذلك لكون الجامعات تعتمد ربما على تقنية تفوق تلك المستخدمة في سوق العمل، وبالتالي فإن اكتساب المهارة بهذا المستوى هو نتائج لتعلم خلال مراحل الدراسة الجامعية. فالجامعات الفلسطينية باتت أكثر تطوراً في استخدام وتفعيل التكنولوجيا، حيث تدخل الجامعات وسائل تعليمية جديدة تعتمد على التكنولوجيا. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حبوش، 2017)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة استخدام وتفعيل التكنولوجيا كانت كبيرة.

وفيما يتعلق بمهارة التشبيك، فيوضح الجدول (9) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مهارة التشبيك لمن سبق لهم العمل (76.03%)، وهي قريبة جداً لمن لم يسبق لهم العمل حيث بلغت (75.83%). ويُعزى ذلك؛ إلى أن التقنية المستخدمة في سوق العمل الفلسطيني متاحة أمام الجميع، والتي تعتمد على برمجيات سهلة، وشبكات الإنترنت التي باتت متاحة أمام الجميع، وربما أن تطبيق الجامعات لتلك التقنيات ساهم في اكسابها للطلبة خلال مراحل الدراسة ضمن مساقات متخصصة، هذا ما جعل النسبة متقاربة بين الخريجين الذين لم يعملوا مطلقاً مع الذين سبق لهم العمل. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حبوش، 2017؛ الشيخ، وملحم، والعكاويك، 2009)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة التشبيك كانت بدرجة كبيرة. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة التشبيك كانت متوسطة.

أما المهارة الثالثة من حيث الترتيب فكانت مهارة مراقبة ومسح البيئة، حيث يتضح من جدول (9) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مهارة مراقبة ومسح البيئة لمن سبق لهم العمل (70.03%)، وهي مساوية تقريباً لمن لم يسبق لهم العمل (69.72%). ويعزى التساوي في كلا الوزنين لكون معظم مؤسسات سوق العمل الفلسطيني هي مشاريع صغيرة وتُدار من قبل مالكيها، وجزء آخر يتعلق بالقطاع العام ويدار من قبل الفئات العليا، فلا يشاركون الخريجين في إدارتها، ولكون مهارة مراقبة ومسح البيئة تمثل جمع معلومات من البيئة الخارجية لصالح اتخاذ القرارات العليا المتعلقة باستراتيجية المؤسسة فمارستها يحتاج للتعامل مع البيئة الخارجية وبحاجة لصلاحيات مستويات إدارية عليا. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Smith, et al., 2007)، والتي أكدت أن متوسطات استجابات الباحثين لمهارة مراقبة ومسح البيئة كانت نسبياً كبيرة.

وأخيراً، فقد كانت مهارة الاتصال والتواصل هي الأقل توفراً في هذا المحور، حيث يتضح من جدول (٩) أنّ المتوسط الحسابي النسبي لمن سبق لهم العمل (64.23%)، مما يعكس موافقة منخفضة، في حين كان لمن لم يسبق لهم العمل قد كان (63.83%)، ويشير ذلك إلى تساوي وزن المهارة لدى الفئتين. ويُعزى ذلك كون هذه المهارة تعكس تفاعل مع الآخرين، مع القدرة على التعبير بوضوح؛ لذلك فهي تعتمد على الجانب التطبيقي أكبر من الجانب النظري، وهذا يتولد على مدار سنوات طويلة خلال تعاملات الفرد في جميع مراحل نموه، أو ربما إلى مواقع وظيفية متقدمة، ومثل تلك الفرص لا يتاح أمام خريجين جدد نسبياً. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحشوة، 2012)، والتي أكّدت أنّ متوسطات استجابات الباحثين لمهارة الاتصال والتواصل كانت متوسطة. واختلفت مع دراسة (حبوش، 2017؛ سلطان، 2016؛ فروانة، 2014)، والتي أكّدت أنّ متوسطات استجابات الباحثين لمهارة الاتصال والتواصل كانت كبيرة.

٥.٦ النتائج والتوصيات:

١.٦ النتائج:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- مهارات الريادة الشخصية هي الأكثر توفراً لدى الخريجين الجامعيين الذين سبق لهم العمل، يليها المهارات التقنية، في حين كانت مهارات إدارة الأعمال هي الأقل توفراً لتلك الفئة.
- ٢- بالمقارنة بين الخريجين وفقاً لأسبقيات العمل، فإن المهارات التي شهدت ارتفاعاً كبيراً لدى فئة الخريجين الذين زاولوا عملاً هي مهارات الريادة الشخصية، وزيادة أقل مهارات إدارة الأعمال، في حين لم يكن هنالك فروقات في المهارات التقنية المكتسبة لدى الخريجين الجامعيين، حيث لم تظهر النتائج اختلافات في الوزن النسبي بين من سبق لهم العمل بالمقارنة مع من لم يزاولوا عملاً مطلقاً في المهارات التقنية.
- ٣- كانت المهارات الأكثر اكتساباً لدى الخريجين الذين زاولوا عملاً هي (تحمل المخاطرة - التخطيط ووضع الأهداف - اتخاذ القرار - المثابرة) في حين لم يكن هنالك فوارق كبيرة في المهارات الأخرى، أي أن بيئة العمل أسهمت في إكساب الخريجين تلك المهارات الأربعة فقط مقارنة بالمهارات الثلاثة عشر التي جرى اختبارها.

- ٤- يُعد مستوى المهارة لدى الخريجين الجامعيين الذين لم يسبق لهم ممارسة عمل متوسطاً، وكانت المهارات الأكثر توافراً هي المهارات التقنية، يليها المهارات الشخصية ثم مهارات إدارة الأعمال.
- ٥- تضمن المهارات التقنية الأكثر توافراً لدى الخريجين الذين لم يسبق لهم العمل مهارات الاتصال والتواصل والتشبيك، يليها مهارات الريادة الشخصية كمهارة القيادة والمثابرة وتحمل المخاطرة، وأخيراً مهارات إدارة الأعمال.
- ٦- المهارات التي توفرت بدرجة متوسطة لدى الخريجين الذين لم يسبق لهم العمل هي (استعمال وتفعيل التكنولوجيا - التشبيك - القيادة - مسح ومراقبة البيئة) أما بقية المهارات فجاءت بمستوى دون المتوسط وكان أقلها توفراً مهارة (التمويل - التسويق والمبيعات - الابداع والابتكار - التفاوض).

٢.٦ التوصيات:

- توصي الدراسة في ضوء النتائج التي تقدم عرضها بما يلي:
- ١- التركيز على إكساب طلبة الجامعات المهارات الريادية ضمن مراحل التعليم الجامعي من خلال تعزيز المساقات بتطبيقات عملية أو برامج تدريب سنوي موجهة تخضع لمتابعة مهنية ودقيقة.
 - ٢- حث الجامعات على تطوير برامجها الأكاديمية بما يحقق تنمية وتطوير المهارات الريادية لدى الخريجين عبر برامج نوعية وتدريب الطواقم التدريسية على إكساب المهارة.
 - ٣- توجيه متخذي القرار على مستوى الحكومة وكذلك ممثلي النقابات المهنية إلى إعادة صياغة مشاريع التشغيل المؤقت التي تنفذ من وقت لآخر لتكون برامج "تمهير" للخريجين ليكونوا قادرين على مواكبة التطورات في سوق العمل.
 - ٤- حفز الخريجين على تأسيس مشاريع ريادية من خلال حزمة تشجيعية كالقروض الميسرة، والارشاد والتوجيه المستمر عبر حاضنات أعمال متخصصة.

٠.٧ المراجع:

١.٧ المراجع العربية:

١. أبو سمرة، حازم (2017): دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
٢. البرزنجي، حيدر، وجمعة، محمود (2013): تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة-منظور إداري/تكنولوجي.
٣. البلوشي، محمد، والعجمية، نجلاء (2013): فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تنمية القدرات المعرفية والمهارات والسمات الشخصية لطلبة الصف العاشر في ريادة الأعمال. الأمانة العامة لجائزة خليفة التربوية، عدد11، (11-255).
٤. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٥) تقرير المعرفة العربي لعام (٢٠١٤) - الشباب وتوطين المعرفة.
٥. حبوش، إسراء (2017): دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تعزيز المهارات الريادية لدى طلبتها وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. حجاج، علا (2014): دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية-دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧. الحدراوي، حامد (2013): الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري-دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، عدد27، (85-128).
٨. حسين، ليلي (2015): اتجاهات الطلبة نحو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي الفيسبوك وتويتر-دراسة ميدانية على عينة من طلبة قسم علم الاجتماع. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير بسكرة، بسكرة، الجزائر.
٩. حسين، ميسون (2013): ريادة الأعمال-الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة. مجلة جامعة بابل، مجلد21، عدد2، (385-407).

١٠. الحشوة، ماهر (2012): التربية من أجل الريادية في فلسطين-دراسة استكشافية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية ماس، رام الله، فلسطين.
١١. الحلبي، محمد (2017): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٢. دحماني، محمد (2008): الخدمة التسويقية-دراسة جودة الخدمة في شركات الخطوط الجوية الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، عاصمة الجزائر، الجزائر.
١٣. درويش، عبد السلام (2013): أثر الاختلال في شروط التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي على إيجاد حل للقضية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٤. دودين، أحمد (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. السكارنة، بلال (2008): الريادة وريادة منظمات الأعمال. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. سلام، عازة (2007): مهارات الاتصال. ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر.
١٧. سلطان، سعدية (2016): مستوى توفير الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية-دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص إدارة الأعمال في جامعات جنوب الضفة الغربية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد24، عدد2، (102-123).
١٨. شاهين، عبير (2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٩. شرف، جهاد (2005): أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية-دراسة ميدانية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٠. شعيب، محمد (2014): الإدارة المعاصرة-المدير المعاصر-المهارات الإدارية. دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

٢١. العاني، وجيهة، والحارثية، عايشة (2015): تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على درجة امتلاك طلاب جامعة السلطان قابوس للمهارات الريادية. مجلة العلوم التربوية، مجلد 27، عدد 2، (249-273).
٢٢. عبد الرحيم، عاطف (2014): دور رياديات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي-بالتطبيق على البورصة المصرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد 2، عدد 32، (47-90).
٢٣. عبد الله، سمير، والنتشة، باسل، وحتاوي، محمد (2014): سياسة النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية ماس، رام الله، فلسطين.
٢٤. العتيبي، نور (2016): دراسة تقويمية لمشروع التعليم للريادة من منظور تربوي إسلامي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢٥. العمري، جمال (2013): مدي وعي طلبة الجامعات الأردنية الرسمية للمهارات الحياتية في ضوء الاقتصاد المعرفي. دراسات نفسية وتربوية، عدد 10، (103-128).
٢٦. عياش، دينا (2015): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٧. فروانة، عامر (2014): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨. عياصرة، على، والفاضل، محمود (2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. القاسم، مي (2013): أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة-دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٣٠. القحطاني، سالم (2015): القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإدارة العامة، مجلد 55، عدد 3، (437-499).

٣١. كلية الفنون الجميلة (2014): مفهوم المهارة. تاريخ النشر: 2014/8/4، تاريخ الزيارة: 2018/8/13.
٣٢. اللامي، غسان (2013): تحليل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات-دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلد 20140429، عدد خاص، (1-24).
٣٣. محمود، سماح (2010): مجالات ممارسة الحرية الإدارية وأثرها في تنمية مهارات المدير الشخصية-دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 24، (145-177).
٣٤. محمود، علاء الدين (2011): إدارة المنظمات. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. محمود، لطيفة، ومحمد، ضياء (2016): المهارات الحياتية والسيدة الدماغية وعلاقتها بقابلية الاستهواء لدى طلبة الجامعة. مجلة الفتح، مجلد 12، إصدار 66، (234-270).
٣٦. مدوخ، خيام (2014): واقع تطور مهنة المحاسبة بين التأهيل المهني والتكنولوجي للمحاسبين في الشركات العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٧. مراد، زايد (2010): الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (التكوين وفرص الأعمال)، خلال الفترة 6-9 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر، الجزائر.
٣٨. مهدي، جابر (2015): أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة. مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 2، (148-169).
٣٩. النعيمي، لطيفة، والخزرجي، ضمياء (2014): المهارات الحياتية لدى طلبة الجامعة. مجلة ديالي، عدد 63، (540-578).
٤٠. وافي، عبد الرحمن (2010): المهارات الحياتية وعلاقتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢.٧ المراجع الأجنبية:

1. Arasti, Z., Fakhrisadat, N., & Narges, I. (2014): Explaining the Role of Managerial Skills of Entrepreneurship in Business Success. International Journal of Management Sciences, Vol. 4, No. 1, (42–52).
2. Chang, J., & Rieple, A. (2013): Assessing student's entrepreneurial skills development in live projects. Journal of small Business and Enterprise Development, Vol. 20, No. 1, (225–241).
3. Fitriati, R., & Hermiati, T. (2010): Entrepreneurial Skills and Characteristics Analysis on the Graduates of the Department of Administrative Sciences, FISIP Universitas Indonesia. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 17, No. 3, (262–275).
4. He, P., Punthapong, P., & Lgnacio, C. (2008): Do Entrepreneurship Courses Matter? An Investigation of Students from –Malardalen University Sweden. (Unpublished master thesis), Malardalen University Sweden, Erskilstuna and Vasteras, Sweden.
5. Phelan, C., & Sharpley, P. (2012): Exploring Entrepreneurial Skills and Competencies in Farm Tourism. Vol. 27, No. 27, (103–118).
<https://doi.org/10.1177/0269094211429654>.
6. Smith, W., Schallenkamp, K., Eichholz, D. (2007): Entrepreneurial Skills Assessment– An Exploratory Study. International Journal of Management and Enterprise Development. Vol. 4, No. 2, (179–201).

7. Zaman, M. (2013): Entrepreneurial characteristics among university students: Implications for entrepreneurship education and training in Pakistan, Institute of Management Sciences, Hayatabad, Peshawar, Pakistan. African Journal of Business Management, Vol. 7, No. 39, (4053–4058).