

## أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية

الاستلام : 8/نوفمبر/ 2021  
التحكيم: 18/ديسمبر/ 2021  
القبول: 27/ديسمبر/ 2021

زكي عبد المعطي أبو زياده<sup>(\*1)</sup>  
إيناس موسى الزين<sup>1</sup>

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين  
\* عنوان المراسلة: [zaki\\_abuzyeada@pass.ps](mailto:zaki_abuzyeada@pass.ps)

## أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية خضوري، جامعة الأقصى)، والممثلين بـ (نائب الرئيس ومساعديه، عميد، نائب/ مساعد عميد، مدير، رئيس قسم) والبالغ عددهم (194) مبحوثاً بشكل حصري شامل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الجامعات الفلسطينية الحكومية تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود تأثير له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد جاءت أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي على التوالي: (الشاركة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية). في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لبعدهم الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ وذلك من خلال تبني جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية؛ فكرياً وسلوكياً وممارسة كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة؛ بغية تعزيز التوجه الريادي، مع الأخذ في الاعتبار كافة المقومات التي تدعم ذلك.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، التوجه الريادي، الجامعات الحكومية الفلسطينية.

## The Impact of Strategic Agility in Enhancing the Entrepreneurial Orientation at Palestinian Public Universities: An Analytical Field Study

### Abstract:

The study aimed at identifying the impact of strategic agility in enhancing the entrepreneurial orientation at Palestinian public universities. To achieve this, the descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used to collect data from the study sample, which consisted of (194) respondents who were selected by the complete census method. The sample represented all the staff in the supervisory jobs among Palestinian public universities (Al Istiqlal University, Palestine Technical University–Kadoorie, Al- Aqsa University). The jobs covered vice president and his assistants, dean, vice dean, manager, the head of department. The study results revealed that the Palestinian Universities are generally concerned with practicing dimensions of the strategic agility and the entrepreneurial orientation at a high degree. There was a statistically significant difference ( $\alpha < 0.05$ ) of practicing the dimensions of the strategic agility to promote the entrepreneurial orientation for the Palestinian public universities. The most effective dimensions of strategic agility on the entrepreneurial orientation were partnership of responsibility, technology, resource liquidity and substantial assets. On the other hand, there were no statistically significant differences ( $\alpha < 0.05$ ) of the strategic sensitivity dimension on promoting entrepreneurial orientation. The study recommended adopting all dimensions of strategic agility as a work methodology for Palestinian Public Universities in order to strengthen the entrepreneurial orientation, considering all the elements that support it.

**Keywords:** strategic agility, entrepreneurial orientation, Palestinian public universities.

## المقدمة:

تعمل الجامعات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - في ظل عصر ستمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والتميز في الأداء نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في كافة القطاعات لا سيما في قطاع التعليم العالي، وفي ظل هذه التطورات والتغيرات المتسارعة لا يخفى على المتتبع أن الجامعات الفلسطينية تواجه جملة من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة في التعليم الجامعي وغيرها، مما سيحتم على هذه الجامعات اعتماد أساليب إدارية حديثة مغايرة للأساليب الإدارية التقليدية لزيادة قدرتها على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية، والقدرة على إدارة المخاطر لبناء استراتيجيات رشيدة وريادية في محاولة إلى مسايرة التطورات والتغيرات المتسارعة التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين. ومن هذه الأساليب الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي التي أصبحت متطلبات أساسية للجامعات؛ كونها تعد من أهم التوجهات التي تحقق للجامعات البقاء في حلبة المنافسة، مما سيدفع الجامعات بكافة أنواعها وأحجامها إلى الأخذ من هذه المفاهيم منطلقات رئيسة لإعادة النظر في رسم توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها بما يتوافق مع بيئاتها، وإن قدرة هذه الجامعات على التكيف والاستجابة السريعة مع تلك التطورات والتغيرات المتسارعة هو المفتاح الرئيس لنجاحها في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، وأن تحقيق ذلك يعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية وصولاً إلى تبني أبعادها فكرياً وسلوكياً وممارسة؛ بغية تعزيز توجهها الريادي؛ لذا فقد أكدت العديد من الدراسات (Teoh, Lee, & Muthuveloo, 2017; Angela, 2015؛ الفقيه، 2018؛ عبودي وخروفه، 2018؛ عبد الرزاق، 2018؛ دماج، 2019) أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، وقدرتها على مواكبة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة للبيئة، والاستفادة من الفرص المتاحة. وعدم التعرض للمخاطر، مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، التي تساعدها حتماً في بقائها واستمراريتها.

وعلى الجانب الآخر، فقد أثبتت العديد من الدراسات (Oni, Agbobi, & Iwu, 2019; García-Villaverde, Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena, & Ruiz-Ortega, 2018; Chavez, Yu, Jacobs, & Feng, 2017; Amin, Thurasamy, Aldakhil, & Kaswuri, 2016; Yoon, 2012)، أن التوجه الريادي يشكل عنصراً رئيساً للنجاح التنظيمي، والوصول إلى مستويات الأداء المتميز الذي أضحى مطلباً أساسياً لاستمرارية الجامعات وبقائها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، فضلاً عن أن الجامعات ذات التوجه الريادي القوي لديها أداء أفضل من نظيرتها في المجال نفسه.؛ حيث أن التوجه الريادي يعد التوجه الاستراتيجي للجامعة الذي يرتبط بالأساس بتبني الأفكار الإبداعية، والاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة، والاستباقية لاستحداث برامج وتخصصات جديدة أو طرق عمل مبتكرة أو أساليب إدارية وتدرسية حديثة بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل مقارنة مع الجامعات المناظرة الأخرى. وتبعاً لذلك وحتى تتمكن الجامعات من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بنجاح وكفاءة عالية لا بد لها من الاهتمام المتزايد بتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية واعطائها الدور الرئيس في تعزيز التوجه الريادي؛ حيث أن الرشاقة الاستراتيجية هي بحد ذاتها توجه ريادي يمكن أن يسهم في تعزيز التوجه الريادي، فكلما يعمل على رفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة لتلبية احتياجات الطلبة الحاليين والجديد؛ لأنه إذا لم يتم تنظيم الجامعات بشكل مناسب وإدارتها وتزويدها بالموارد اللازمة للتحرك مع الزمن ككيان رشيق، فإن قدرتها على الاستجابة للتغيير ستكون بطيئة. وفي النهاية، سيكون بقاؤها تحت تهديد خطر (Mukerjee, 2014).

وقد ضم الأدب الإداري التجريبي العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي كموضوعين منفصلين، ولم يتم ربطهما مع بعضهما البعض - في حدود علم الباحثين - وإنما تم ربطهما مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، آخذين بعين الاعتبار منطلقات الدراسة الحالية

من خلال التركيز على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالجامعات ما أمكن، حيث أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وعدد من المتغيرات التنظيمية، ومن بينها Elali (2021) التي توصلت إلى أن المنظمات تحتاج إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية التي هي إدارة مبتكرة مطورة حديثاً تتبناها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل ظروف عدم الاستقرار البيئي وعدم اليقين، وقد بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمات. كما توصلت دراسة Agomor و Bondzi-Simpson (2021) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لبناء قدرات الجامعات على تحمل الاضطرابات في البيئة، وأن الرشاقة الاستراتيجية كممارسة إدارية عليا قادرة على المساعدة في إدارة المفاضلات بين الاستقرار والمرونة أثناء الأزمات. في حين بينت نتائج دراسة Arijje و Efundade و Anifowose و Olaleye (2021) وهناك علاقة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية والابتكار في الجامعات، وأن الجامعات لا بد أن تغامر بمغامرات مبتكرة مثل التدريس في التكنولوجيا الحديثة، والموارد، وكذلك تطوير الأنشطة لتحسين الأداء الجامعي، وأنه من الضروري أن تبقى مؤسسات التعليم العالي رشيقة استراتيجياً لتحافظ على بقائها واستمراريتها التنافسية. في حين أشارت نتائج دراسة Muthuveloo و Chan (2020) أن هناك علاقة بين القدرات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة والرشاقة الاستراتيجية، كما أشارت نتائج الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، في حين أكدت دراسة دماج (2019) أن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجامعي، سيولة الموارد) دوراً فعالاً في تعزيز الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، في حين أثبتت دراسة الفقيه (2018) أن هناك دوراً فعالاً للرشاقة الاستراتيجية في تحسين سرعة استجابات وتكيف الجامعات اليمنية مع المستجدات؛ مما يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية لها، وقد توصلت دراسة Nematizadeh و Khoshnood (2017) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر لبعده وضوح الرؤية على القدرات التنافسية. كما توصلت دراسة المواضية (2016) إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة الأردنية جاءت مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مهم وذو دلالة إحصائية للتعليم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة الأردنية. في حين بينت دراسة Angela (2015) أن الجامعات الخاصة في كينيا تتبنى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية إلى حد كبير، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن متغيرات الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير على القدر التنافسية للجامعات الخاصة، حيث تعزز القدرات التنافسية فرص الجامعات للنمو والبقاء، وقد أشارت نتائج دراسة Jafari و Arasteh و Khavari (2016) إلى أن مستوى استخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعات ولاية فارس أقل من المستوى المتوسط، ولم يكن هناك اختلاف كبير بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مدى استخدام أبعاد رشاقة المنظمة بحسب جنسهم، أما دراسة Mukerjee (2014) فقد توصلت إلى أن هناك دوراً مهماً للرشاقة الاستراتيجية كقدره حاسمة للجامعات في أوقات التغيير في عالم رقمي سريع، وابتكارات سريعة.

ومن ناحية أخرى، فقد بحثت العديد من الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وبعض المتغيرات التنظيمية، حيث أظهرت نتائج دراسة حمد (2019) أن دور التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل، كما بينت نتائج الدراسة أن محور الاستباقية قد جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وقد جاء كل من محوري توجيه البحوث للتعاون المجتمعي والابتكارية بدرجتين متوسطتين، وجاء محور تقبل المخاطرة في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة. كما توصلت دراسة بريس، البناء، والدهان (2019) إلى وجود علاقة تأثير موجبة وقوية ذي دلالة معنوية لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي لدى جامعة وارث الأنبياء. في حين بينت نتائج دراسة المختار (2018) وجود علاقات ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود غموض لمفهوم وأهمية التوجه الريادي بأبعاده ورأس المال

البشري في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. في حين أشارت نتائج دراسة النعيمي، المومني، والشغري (2016) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان. كما أثبتت دراسة المومني (2016) وجود أثر معنوي للخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية. في حين أكدت دراسة رشيد والزيادي (2013) وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد الأداء الجامعي المتميز في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، بالإضافة إلى وجود مستويات جيدة لدعم الأنشطة الإبداعية والاستباقية، كما أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة في مجال التوجه نحو الأعمال التي تتسم بالغموض وحالة عدم التأكد. أما دراسة رشيد والسلطاني (2013) فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين منظمات الأداء العالي مع التوجه الريادي وصولاً إلى مستوى عالٍ من تنفيذ التوجه الريادي داخل الجامعة من خلال تطبيق بعدي الإبداع والاستباقية.

إن المتتبع لمسارات تلك الدراسات ونتائجها وتوجهاتها المستقبلية يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التطبيقية الرابطة بينهما في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة التي تناولت قياس أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الجامعات الحكومية الفلسطينية، إلا أن غالبية الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع قد أجريت في إطار البيئات الغربية والتي لا تزال محدودة نسبياً ومنها دراسة كل من Govender (2020)، و Arzu، Ayub، و Lftekhar، و Hafeez (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي. كما أثبتت دراسة Khorshid (2018) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للرقابة الاستراتيجية في التوجه الريادي لجامعات مدينتي قم وكاشان، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للرقابة الاستراتيجية في التوجه الريادي من خلال القدرات العاطفية. في حين أكدت دراسة Tahmasebifard، و Jafari و Zangouinezhad (2017) وجود تأثير قوي للتوجه الريادي في القدرة على تحقيق الرقابة الاستراتيجية للمنظمات، وأن التوجه الريادي للمنظمات هو الحل الرئيس للتغلب على عدم اليقين البيئي لهذه المنظمات. أما دراسة عوجه (2017) فقد توصلت إلى وجود تأثير للتكنولوجيا في الإبداعية وتقبل المخاطر، ولكن لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في الشخصية المبادرة في فنادق النجف الأشرف.

## الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

تعد الرقابة الاستراتيجية (Agility Strategic) من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وهي من بين العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمنظمات الأعمال والمؤسسات العامة تبنيها للحفاظ على نموها وتميزها في الظروف البيئية المعاكسة. ويشير في هذا الاتجاه Elali (2021) بأن الرقابة الاستراتيجية هي من أكثر الاستراتيجيات الواعدة للمنظمات، فالمنظمات الذكية والرشيقة استراتيجياً هي وحدها القادرة على البقاء والازدهار والتحول السريع لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل متطورة تقنيا ولكنها متقلبة وغير مؤكدة.

فقد عرف أحد الباحثين الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة في الحفاظ على قدرتها التنافسية والبقاء في عالم الأعمال من خلال التكيف لابتكار أفكار جديدة (Mavengere, 2013)، وفي نفس التوجه فقد عرفها آخرون بأنها "خلق خطة استراتيجية لمهارات المنافسة، وتوفير التغييرات الهيكلية والإجرائية للاستجابة للاحتياجات، وزيادة شفافية المعلومات وتطبيقها في المؤسسة، وتحسين استخدام مواردها" (Khavari et al., 2016). بينما يعرفها آخر بأنها "الاستجابة السريعة والفورية، والقدرات عالية المستوى التي تستعملها الجامعات في إعادة توجيه، وتنظيم مواردها، وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة لمختلف متطلبات البيئة التنافسية الدينامية" (Nkuda, 2017)، وفي المعنى ذاته فقد عرفها آخرون بأنها "قدرة الجامعات على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال مواءمة

استراتيجياتها بشكل ديناميكي بتعظيم نقاط القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة، وعدم التعرض للمخاطر للوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن غيرها" (Ivory & Brook, 2018).

وفي ضوء ما سبق، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل بالجامعات الحكومية الفلسطينية، يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، بالشكل الذي ينعكس على قدرتها في إعادة هندسة الجامعة، وتعديل خططها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها من خلال القدرة على استثمار الفرص المتاحة، واتخاذ القرارات المناسبة لتخصيص الموارد، والقدرة على الابتكار، والتعاون والشراكة في المسؤولية، بما يمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية وتطوير أدائها.

#### أبعاد الرشاقة الاستراتيجية :

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وجد أن للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد، إلا أن أكثر تلك الأبعاد تكراراً واستخداماً هي: (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا)، من قبل العديد من الباحثين والكتاب نذكر منهم الفقيه (2018)، عبودي وخروفة (2018)، الضمور (2017)، Brook و Ivory (2018)، و Mavengere (2013) وغيرهم، وسيعتمد الباحثان هذه الأبعاد في الدراسة؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الجامعات الحكومية الفلسطينية. وسيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

#### الحساسية الاستراتيجية :

تعد الحساسية الاستراتيجية إحدى الأبعاد المهمة للرشاقة الاستراتيجية، فهي تمثل قدرة المنظمة على إدراك التطورات الاستراتيجية التي تسمح بتجديدها وتحولها واكتشاف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة، من خلال البحث عن المعلومات القابلة للاستعمال واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات بما يتلاءم مع بيئة المنظمة، وبدعم اتخاذ القرارات المستنيرة في القطاعات التي تكون فيها سرعة التطور التكنولوجي سريعة للغاية؛ أي أنها تعني "الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء الابتكاري الذي يقود إلى إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة والحفاظ عليها"، فالحساسية الاستراتيجية للجامعات تسهم في عملية الجمع بين العملية الاستراتيجية القوية الموجهة نحو البيئة الخارجية، والعملية الاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية، وهذا يعكس قدرة إدارة الجامعات على تحديد المتغيرات، وفهمها، واستثمار الفرص المتاحة، وتعظيم نقاط القوة بشكل مستمر وابداعي، بما يحقق تميزها واستمراريتها (Al-Azzam, Irtameh, & Khaddam, 2017; Prats, Siota, Gillespie, & Singleton, 2018; Ivory & Brook, 2018; Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014; Mavengere, 2013).

#### الشراكة في المسؤولية :

تُمكن الشراكة في المسؤولية المنظمات من الاستجابة للفرص الناشئة دون أن تعيقها الخلافات الداخلية والسياسية؛ أي أن الشراكة في المسؤولية تعد مسؤولية تعاونية رشيقة بمشاركة جميع العاملين بالجامعات، من أجل تضايف الجهود بشكل مشترك بكفاءة وفعالية من أجل أن تحقق الجامعة رسالتها. إن ما يميز الجامعات الرشيقة استراتيجياً هو إعطاء العاملين تفضيلاً للعمل وتشجيع ثقافة العمل النشط، فذلك يزيد ويوسع دائرة المشاركة عند اتخاذ القرارات، ويوفر مناخاً من الشفافية والنزاهة لكل العاملين ويشجعهم على المشاركة الفاعلة؛ لأن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، فالمنظمات التي طورت المسؤولية المشتركة تواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية؛ لأن القرارات لا يخضع تنفيذها لأجندات شخصية، وخلافات خاصة من شأنها أن تبطل أو تعرقل الجهود (Ivory & Brook, 2018; Tikkanen, 2014; أبو لبن, 2015).



## المقدرات الجوهرية :

المقدرات الجوهرية هي المهارات الخاصة بالمنظمات، والسمات المعرفية نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا المستفيدين مقارنة مع المنافسين؛ أي أنها تمثل وعي المنظمة بالمقدرات المطلوبة وكيفية أداء العمل (Long, 2000). فتعد المقدرات الجوهرية موردا مهما يُمكن الجامعات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة سريعة التطور والتغيير.

## سيولة الموارد :

إن سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على تحريك رأس المال وتحويله؛ للاستفادة من الفرص الحالية واستثمارها من خلال إعادة هيكليتها الموارد على نحو سريع وفعال، وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية، وإذا لم يتم تنظيم المنظمة بشكل مناسب وإدارتها وتزويدها بالموارد اللازمة للتحرك مع الزمن ككيان رشيق، فإن قدرتها على الاستجابة للتغيير ستكون بطيئة، وفي النهاية، سيكون بقاؤها تحت تهديد خطر، فسيولة الموارد تعد عاملا مهما من العوامل التي تساعد الجامعات لتكون رشيقة وتحقق التميز والاستمرارية في بيئة متغيرة باستمرار. الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، مع ضبطها لقواعد تخصيص مواردها، ونهجها لإدارة أفرادها (Aqilat, 2019; Mukerjee, 2014; Tikkanen, 2014; Doz & Kosonen, 2010).

## التكنولوجيا :

تمثل التكنولوجيا بعدا من الأبعاد المهمة للرشاقة الاستراتيجية للجامعات، فالتكنولوجيا أصبحت مطلباً حيوياً لتطوير الجامعات، وذلك استجابة للثورة التكنولوجية الهائلة في مجال المعلومات والاتصالات مما جعل العالم قرية صغيرة، فالتكنولوجيا تحدد قدرة الجامعات على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استثمار الفرص المتاحة، وتحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا، وبذلك تحسن قدرة الجامعات على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي شهدته الجامعات في إطار بيئة شديدة التغيير (Tallon, 2008).

## ثانياً: مفهوم التوجه الريادي :

أصبح التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) أحد الموضوعات الأكثر جاذبية في الأدب الريادي خلال العقود الماضية، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التوجه الريادي، واختلفت هذه التعاريف حسب وجهة نظر الباحثين والمفكرين في هذا المجال بشكل خاص، وعلم الإدارة بشكل عام، ولكن التوجه الريادي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من الناحية المفاهيمية والتجريبية، وأصبح من بين المواضيع الأساسية في مجال الريادة والإدارة الاستراتيجية (Huang, Wang, Kuo-Hisung, & Yien, 2011). ولأغراض هذه الدراسة، وانسجاماً مع أهدافها، سنستعرض له بعض التعاريف على النحو الآتي :

فقد عرف أحد الباحثين التوجه الريادي بأنه يمثل السياسات والممارسات التي توفر أساساً لقرارات وأعمال ريادة الأعمال (Ejdys, 2016). وفي نفس التوجه أشار كل من Sudiro, Thoyib, Arief وRohman (2013, 46) بأن هذا المفهوم "استخدم للتعبير عن أنماط العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي بالمنظمة لتكون قائدة التجديد في ميدان الأعمال". وفي المعنى ذاته فقد عرفه آخرون بأنه قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والأفكار الجديدة التي تؤدي إلى الدخول في أعمال جديدة (Aliyu, Rogo, & Mahmood, 2015, 142)، بينما يعرفه آخرون بأنه السلوك الريادي الذي تتبعه منظمات الأعمال، والذي ينعكس على الاستراتيجيات والعمليات الداخلية لها (Otache & Mahmood, 2015, 408). وكذلك يعرفه آخر بأنه ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية على القيام بالمبادرات الاستباقية التنافسية، بما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المنظمة (Kundu & Rani, 2016). فيما يرى Amin et al. (2016) بأن التوجه الريادي يعبر



عن رغبة واستعداد المنظمة لإيجاد واستغلال الفرص الجديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة لإحداث التغيير والتجديد للوصول إلى الميزة التنافسية، أما García-Villaverde et al. (2018، 52) فقد اعتبروا التوجه الريادي بأنه عامل أساسي في توليد التميز وتطوير حلول أفضل أمام المنافسين، وتعزيز التكيف مع التغييرات البيئية، والاتجاهات السوقية، وإضعاف قدرة المنافسين، والاستجابة لخطط المنظمة المستقبلية.

وبناء على ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل بالجامعات الحكومية الفلسطينية، يمكن تعريف التوجه الريادي إجرائياً بأنه: التوجه الاستراتيجي للجامعة الذي يرتبط أساساً بتبني الأفكار الإبداعية، والاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة، والاستباقية لاستحداث برامج وتخصصات جديدة أو طرق عمل مبتكرة أو أساليب إدارية وتدرسية حديثة بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل مقارنة مع الجامعات الأخرى المناظرة.

### أبعاد التوجه الريادي:

فقد تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم التوجه الريادي؛ لذا تتنوع أيضاً أبعاد التوجه الريادي بتعدد الرؤى والنماذج المختلفة لإدارته، حيث يتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، وجد أن أكثر تلك الأبعاد استخداماً هي: "الإبداعية، تقبل المخاطر، الاستباقية"، من قبل العديد من الباحثين والكتاب (Oni et al., 2019; García-Villaverde et al., 2018; Al-Dhaafri, Al-Swidi, & Yusoff, 2016; Faiz & Ahmad, 2015; Osman, Rashid, Ahmad, & Hussain, 2011; Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2010; Pearce, Fritz, & Davis, 2010; Hughes & Morgan, 2007; Kropp, Lindsay, & Shoham, 2006; Wiklund & Shepherd, 2005) واعتماداً على ذلك، يتفق الباحثان مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين والكتاب؛ لذا سيتم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة في هذه الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة؛ وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وسيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات تابعة، للوقوف على مستويات تطبيقها في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

### التوجه الإبداعي:

يعد الإبداع أحد أبعاد التوجه الريادي الذي يعكس قدرة الجامعة على توليد وتبني وتجريب أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة ومتميزة، والعمليات الابتكارية التي تسهم في تطوير الخدمات التعليمية والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة من أجل التغيير نحو الأفضل في النظم والعمليات الإدارية؛ بغرض تحقيق الأهداف التي تم صياغتها، والتغلب على المشكلات القائمة والمحتملة، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الطلبة ومتطلباتهم، حيث إن تبني الجامعات لأنشطة إبداعية يؤدي إلى خلق قيمة للجامعة، ويساعدها في إيجاد حلول غير تقليدية، وخلق تغييرات هادفة في إمكانات وطاقات الجامعة، ويساعدها أيضاً على بناء القابليات التي تتيح لها التكيف مع التغيير والنمو والمنافسة مقارنة بالجامعات الأخرى، وهناك بعض الطرق لتحديد مستوى الإبداع في الجامعة، وهي: المصادر المالية المستثمرة في مجال الإبداع، والموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الإبداعية، وتواتر التغييرات في البرامج والتخصصات وأساليب التدريس الحديثة (Jalali, Jaafar, & Ramayah, 2014; Yeboah, 2013; Feifei, 2012; Lee & Tan, 2012; أبو زيادة، 2019؛ الحدراوي والكلاي، 2013).

### التوجه لتقبل المخاطر:

يمثل تقبل المخاطر بعداً آخر للتوجه الريادي الذي يشير إلى مدى رغبة واستعداد الجامعة في المخاطر بالموارد، ومدى تخصيصها نسبة كبيرة من مواردها في مشاريع غير مؤكدة النتائج، أو بمعنى آخر وجود احتمال مقبول لحدوث نتائج غير محسوبة أو فشل مكلف، كما يعبر عن الرغبة في التصرف خارج السياقات

والممارسات التقليدية لتحقيق نتائج استثنائية، فهي غالباً ما تستخدم لوصف حالة عدم التأكد التي تتبع التحرك أو السلوك الريادي، ويتم التركيز على المخاطر ذات المستويات المتوسطة بدلاً من المخاطر الشديدة وغير المنضبطة، ولكن القيمة فيما بعد المخاطر ستعود بتوجيه الجامعة نحو امتصاص عدم التأكد بدلاً من الخوف منه، مما قد يؤدي إلى العديد من المزايا، ففي حالة المشاريع المبتكرة فهو يوفر إرشادات لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات البديلة، ويزيد الثقة في نجاح المشروع، ويقلل من المخاطر غير المتوقعة التي يمكن أن تسبب التأخير والنفقات الزائدة (Chavez et al., 2017; Roy & Das, 2017; Porananond & Thawesaengskulthai, 2014; Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Pearce et al., 2010).

#### التوجه الاستباقي:

تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية، فهي تعبر عن مدى رغبة وميل الجامعة للبحث عن الفرص الجديدة، والعمل على استغلالها في ظل الاضطرابات البيئية المحيطة بها، ومدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية، وذلك لإشباع حاجات ورغبات الطلبة وفق ما هو جديد لتحقيق التفوق على المنافسين، كما تمثل الاستباقية استراتيجية تركز على المستقبل، وخلق الأفكار، واقتراض المسؤولية، وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، والاتصال الفعال، والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ برامج جديدة أو إطلاق تخصصات جديدة، واستخدام أساليب تدريس وطرق عمل حديثة، وتقنيات جديدة، والعمل على تقديم الخدمات التعليمية الجديدة قبل المنافسين؛ بقصد التميز والتفرد (Yeboah, 2013; Amin et al., 2016; Oni et al., 2019; رشيد والزيادي، 2013).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال الرشاقة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الأجنبية، التي أكدت أهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات؛ لما لها من تأثير إيجابي في التوجه الريادي (Ayub et al., 2014; Govender, 2020; Khorshid, 2018; Tahmasebifard et al., 2017)، فإن الجهود المبذولة لعلاج هذه الضجوة البحثية تعد دون المستوى المطلوب من جانب الباحثين العرب؛ حيث إن الباحثين لم يرسدا - في حدود علمهما - أي دراسة في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير سوى دراسة عوجه (2017)، ولكنها جاءت بمتغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة في الإنتاج البحثي لدراسة طبيعة تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، ومن هذا المنطلق فإن الباحثين من خلال عملهما وتجربتهما العملية في مجال التعليم الجامعي في إحدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، لاحظا أن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام والتطبيق من قبل الجامعات الحكومية الفلسطينية، حيث إن الجامعات الحكومية الفلسطينية تعاني من قصور في تطوير الخطط الأكاديمية، ورسم توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها، فضلاً عن أنه لوحظ تفاوت بين الجامعات الحكومية موضع التطبيق من حيث امتلاكها مؤشرات التوجه الريادي وأبعاده، إضافة إلى ذلك لوحظ تباين إدراك ووضوح الأثر الذي يمكن أن تؤديه الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده المختلفة في تعزيز التوجه الريادي بالشكل الذي ينعكس على تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة على وجه التحديد.

وبناء على ما تقدم، ونظراً لمحدودية الدراسات في البيئة العربية التي تناولت البحث في أثر الرشاقة الاستراتيجية، وفي تعزيز التوجه الريادي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الجامعات الحكومية الفلسطينية من ناحية، وأهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى، فقد جاءت مشكلة هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة البحثية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

□ ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟
- 2- ما مدى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

## أهداف الدراسة:

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها.
2. التعرف على مستوى التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها.
3. تحديد مدى تأثير ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين؛ هما:

### 1- الأهمية العلمية:

- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في هذا المجال، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى عربياً - في حدود علم الباحثين - التي تتناول أثر ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- تمتاز أهمية الدراسة بتناولها لموضوع مهم وحديث في الكتابات والبحوث الريادية، فقد يسهم الإطار النظري للدراسة في إثراء موضوع أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، الذي يفتقر إلى الأساس النظري الواضح في بيئة الأعمال الفلسطينية مما قد يسهم في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية؛ نظراً لما تحققه الرقابة الاستراتيجية من فوائد تنظيمية متعددة تساعد صانعي القرار في الجامعات على العمل بكفاءة وفاعلية أكبر؛ وصولاً إلى تحقيق التوجه الريادي.

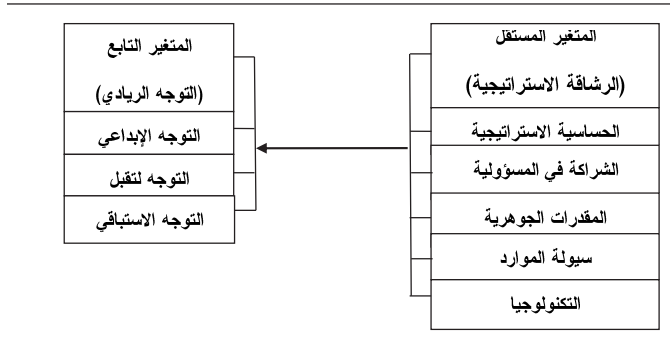
### 2- الأهمية العملية:

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي يمكن توظيفها لتقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في مساعدة القائمين على إدارة الجامعات الحكومية الفلسطينية على وجه الخصوص في تطوير سياسات الجامعات موضع التطبيق وخططها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها، بما يعزز من ميزتها التنافسية وتطوير أداؤها.

## أنموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة، واعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة، فقد تم صياغة أنموذج يشتمل على أبعاد الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والتوجه الريادي كمتغير تابع.

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:



شكل (1): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الإحصائية (H0) الآتية:  
الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة لبحث مشكلة هذه الدراسة المتعلقة بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها؛ للوصول إلى استنتاجات وتوصيات ملائمة لتحسين الواقع.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية - خضوري، جامعة الأقصى) كمجتمع للدراسة والممثلين بـ (نائب رئيس ومساعديه، عميد، نائب/ مساعد عميد، مدير، رئيس قسم) والبالغ عددهم (234) مبحوثاً في عام 2020م، حيث يرجع السبب لتحديد هذه الفئات لاعتقاد الباحثين بأن العاملين في الوظائف الإشرافية لديهم القدرة على تفهم طبيعة متغيرات الدراسة، وأبعادها بسبب طبيعة عملهم من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار، ورسم السياسات الاستراتيجية ووضع الإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر (المسح) الشامل لمجتمع الدراسة، فقد قام الباحثان بتوزيع (234) استبانة بطريقتين (إلكترونية، وورقية) شملت جميع مبحوثي مجتمع الدراسة، وتم استرداد (203) استبانة بنسبة بلغت (86.8%)، وتم استبعاد (9) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (194) استبانة لتشكّل ما نسبته (95.6%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (82.9%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي.

جدول (1): توصيف لعينة الدراسة من واقع الاستبانات الصالحة للتحليل

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
88.1%	171	الجنس ذكر
11.9%	23	أنثى
18.0%	35	العمر أقل من 35 سنة
43.8%	85	من 35 إلى أقل من 50 سنة
38.1%	74	50 سنة فأكثر
3.1%	6	عدد سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات
21.6%	42	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.7%	48	من 15 إلى أقل من 20 سنة
50.5%	98	20 سنة فأكثر
17.0%	33	المؤهل العلمي بكالوريوس
25.8%	50	ماجستير
57.2%	111	دكتوراه
8.2%	16	المسمى الوظيفي نائب رئيس ومساعديه
14.9%	29	عميد
8.8%	17	نائب/ مساعد عميد
26.3%	51	مدير
41.8%	81	رئيس قسم
19.5%	38	الجامعة الاستقلال
31.3%	61	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)
48.7%	95	الأقصى

## أداء الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة وللحصول على المعلومات والبيانات استخدمت الدراسة مصدرين رئيسيين، وهما:

- المصادر الثانوية: لبناء الإطار النظري للدراسة تم استخدام عدد من الكتب العلمية، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: لجأ الباحثان إلى جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها لهذه الغاية، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، هي:

◀ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

◀ الجزء الثاني: يتألف من (25) فقره تقيس مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (كمتغيرات مستقلة)، وهي: الحساسية الاستراتيجية الفقرات (1-5)، والشراكة في المسؤولية الفقرات (6-10)، والمقدرات الجوهرية الفقرات (11-15)، وسيولة الموارد الفقرات (16-20)، والتكنولوجيا الفقرات (21-25).

◀ الجزء الثالث: يتضمن (12) فقره تم من خلالها تقييم مستوى التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية (كمتغيرات تابعة)، وهي: التوجه الإبداعي الفقرات (1-4)، التوجه لتقبل المخاطر الفقرات (5-8)، والتوجه الاستباقي الفقرات (9-12). وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشده بقيمة (5) درجات وغير موافق بشده درجة واحدة.

صدق الأداة وثباتها:

وللتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) للاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (7) من أساتذة الجامعات الفلسطينية من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال؛ للتأكد من مدى صدق فقرات الاستبانة، وبنائها اللغوي، ومدى وضوحها، واثمائها للبعد الذي أدرجت فيه، كما تم عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (13) مبحوثا من مجتمع الدراسة (تم استبعادهم فيما بعد)؛ للتأكد من وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويا، ومدى شمول الفقرات لأبعاد الدراسة، وقام الباحثان بعمل التعديلات بناء على مقترحاتهم وآرائهم، وذلك بإعادة صياغة بعض الفقرات، كما تم التحقق من درجة مدى ثبات الأداة (Reliability Analysis)، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة ألفا
المتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية).	93.4%
المتغير التابع (التوجه الريادي).	88.6%
كافة المتغيرات (الأداة ككل) مجتمعة.	94.8%

توضح نتائج الجدول (2) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكافة فقرات الأداء بلغت ( $\alpha = 94.8\%$ )، وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%) مثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Sekaran, 2006; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2006)؛ لتؤكد حصول أداة القياس المستخدمة في الدراسة بصورة عامة على درجة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروفة باختصار (SPSS v24) والمتضمنة في متن البحث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بتحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها:

وفيما يلي، عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، بحسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، وفق التوزيع الضري الآتي، أنظر الجدول (3):



جدول (3): درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية

درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الوسط الحسابي	5 - 4.20	3.40 - أقل من	2.60 - أقل من	1.80 - أقل من	1.80 من أقل
الأهمية النسبية	من 84 % وحتى 100 %	من 68 % إلى أقل من 84 %	من 52 % إلى أقل من 68 %	من 36 % إلى أقل من 52 %	20 % إلى أقل من 36 %

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحد (One-Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بُعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول (4):

جدول (4): تحليل ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية

م	أبعاد الرقابة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1-	الحساسية الاستراتيجية	3.87	0.393	77.4 %	*30.29	0.000	2	عالية
2-	الشراكة في المسؤولية	3.47	0.728	69.4 %	*8.76	0.000	5	عالية
3-	المقدرات الجوهرية	3.59	0.631	71.8 %	*12.69	0.000	4	عالية
4-	سيولة الموارد	3.65	0.583	73 %	*15.29	0.000	3	عالية
5-	التكنولوجيا	3.98	0.772	79.6 %	*17.38	0.000	1	عالية
	كافة أبعاد الرقابة الاستراتيجية	3.71	0.495	74.2 %	*19.63	0.000	-	عالية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.01)$ .

يتبين من الجدول (4) أن مستوى ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما يدل المتوسط الحسابي الكلي لكافة الأبعاد الذي بلغ (3.71)، وبنسبة اهتمام بلغت (74.2 %) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايد 60 %، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (19.63)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على مدى تبني الجامعات الحكومية الفلسطينية لكافة أبعاد الرقابة الاستراتيجية بدرجة عالية، كما جاءت جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية بمستوى عالٍ أيضاً، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتكنولوجيا، ولبه الحساسية الاستراتيجية، ثم سيولة الموارد، ثم المقدرات الجوهرية، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمجال الشراكة في المسؤولية، وهذه النتيجة تشير إلى أن الجامعات الحكومية الفلسطينية تهتم بدرجة عالية بممارسة مفهوم الرقابة الاستراتيجية بكافة أبعاده، وهذا يدل على سعي الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى تضمين هذا المفهوم بكافة أبعاده ضمن استراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها بما يتوافق مع بيئاتها، مما سيكسبها القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التطورات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر، وذلك من خلال اهتمامها بالتكنولوجيا لضمان نجاحها واستمراريتها في تحقيق أفضل أداء بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ومساهمتها في حل العديد من المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية، ولكنها في المقابل تحتاج إلى المزيد من العناية والاهتمام بمجال الشراكة في المسؤولية، والدليل على ذلك أن إدارة الجامعات الحكومية الفلسطينية لا تشجع العاملين على المشاركة في تخطيط وتنفيذ المشاريع والأنشطة، فضلاً عن ضعف تشجيع العاملين لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة استجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، وهذا يتطلب من قبل

إدارة الجامعات بأن يكون هناك تفويض للصلاحيات، وأرضية مشتركة، ومصالحة مشتركة، وتعاطف وثقة من أجل زياده مشاركة العاملين (Junni, Sarala, Tarba, & Weber, 2015)، فالمنظمات التي طورت المسؤولية المشتركة تواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية، وهذا يزيد من رشاقته (Ivory & Brook, 2018). مما يتوجب على الجامعات الحكومية الفلسطينية الاهتمام بوجود قيادة ريادية يقظة تساعد في استغلال هذا المستوى من توافر ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في هذه الجامعات بالشكل الذي يمكنها من تعزيز توجهها الريادي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المواضية (2016)، ودراسة Angela (2015)، ولكنها اختلفت مع دراسة Khavari et al. (2016).

السؤال الثاني: ما مدى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحد (One Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بعد من أبعاد التوجه الريادي كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول (5):

جدول (5): تحليل الأبعاد المتعلقة بالتوجه الريادي

م	أبعاد التوجه الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1-	التوجه الإبداعي	3.88	0.829	77.6 %	14.54	0.000	1	عالية
2-	التوجه لتقبل المخاطرة	3.71	0.777	74.2 %	12.56	0.000	2	عالية
3-	التوجه الاستباقي	3.65	0.925	73 %	9.56	0.000	3	عالية
	كافة أبعاد التوجه الريادي	3.75	0.654	75 %	15.62	0.000	-	عالية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.01$ ).

ويتضح من خلال الجدول (5) أن مستوى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما يدل المتوسط الحسابي الكلي لكافة الأبعاد الذي بلغ (3.75)، وينسبة اهتمام بلغت (75 %)، وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايد 60 %، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (15.62)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، وقد جاءت جميع أبعاد التوجه الريادي بمستوى عال أيضاً، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق تلك الأبعاد على التوالي ببعد التوجه الإبداعي، ويليه بعد التوجه لتقبل المخاطرة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعد التوجه الاستباقي، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى اعتماد الجامعات الحكومية الفلسطينية للتوجه الريادي بكافة أبعاده جاء بدرجة عالية بشكل عام، وهذا يدل على مدى توجه الجامعات الحكومية الفلسطينية لتبني الأفكار والأساليب الجديدة دون خوف أو تردد، وتنفيذها بهدف تحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال استخدام طرق وأساليب تدريس جديدة لإنجاح العملية التعليمية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، وتوفير الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية التعليمية التي قد ينتج عنها تقديم خدمات تعليمية جديدة، إلا أنها في المقابل لا تستجيب إدارات الجامعات للاتجاهات البيئية المتغيرة بالمستوى المطلوب من خلال إقامة البرامج والتخصصات العلمية الجديدة التي تدعم الاستباقية لهذه الجامعات مقارنة مع الجامعات المناظرة الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رشيد، والزيادي (2013)، ودراسة رشيد والسلطاني (2013)، إلا أنها اختلفت مع دراسة حمد (2019).

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، إذ تم الاعتماد على معاملات (Beta)، وقيمة (T) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، فكانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (F, T) المحسوبة أقل بالموجب أو أكبر بالسالب من قيمتها الجدولية

والبالغة (±1.97)، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ودرجات حرية (188)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة المحسوب (P) لتدعيم نتائج الاختبارات السابقة، بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أكبر من (0.05). كما تم تحديد مدى قوة معامل الارتباط وفق التوزيع الآتي: (0 - أقل من 0.30) ارتباط منخفض جداً، (0.30 - أقل من 0.500) ارتباط منخفض، (0.500 - أقل من 0.70) ارتباط متوسط، (0.70 - أقل من 0.90) ارتباط عال، (0.90 - أقل من 1.00) ارتباط عال جداً، 1.00 ارتباط تام (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

ولكن في البداية قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity)، قام الباحثان باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تزيد قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) عن (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك بهدف التحقق من مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة، من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1)، والجدول (6) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
الحساسية الاستراتيجية	1.957	0.511	0.286
الشراكة في المسؤولية	3.216	0.311	0.464
المقدرات الجوهرية	3.630	0.275	0.654
سيولة الموارد	2.485	0.402	0.859
التكنولوجيا	2.697	0.371	0.713

ونلاحظ من الجدول (6) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين (1.957 - 3.630)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.275 - 0.511) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) لجميع المتغيرات أقل من (1)، وهذه النتيجة تدعم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، وبالتالي ليس هناك مشكلة محتملة عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

□ الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، والجدول (7) يوضح نتائج هذه الفرضية.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	1.180	0.355	-	*3.324	0.001	-
الحساسية الاستراتيجية	0.046	0.103	0.028	**0.452	0.652	قبول (لا يوجد تأثير)
الشراكة في المسؤولية	0.426	0.071	0.485	*6.041	0.000	رفض (يوجد تأثير)
المقدرات الجوهرية	0.253	0.086	0.250	*2.930	0.004	رفض (يوجد تأثير)
سيولة الموارد	0.306	0.076	0.283	*4.013	0.000	رفض (يوجد تأثير)
التكنولوجيا	0.281	0.061	0.341	*4.640	0.000	رفض (يوجد تأثير)

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.623 قيمة F المحسوبة = 62.096\* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000  
قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) = 0.613 معامل الارتباط (R) = 0.789

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

\*\* غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، نظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وبعبارة أخرى فإن ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بالتوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية الحكومية. فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.623)، وهذا يشير إلى أن (62.3%) من الاختلافات في التوجه الريادي تفسرها أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج، إلا أنها تعد قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.789) إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلا عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة (Ha). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Govender (2020)، ودراسة Ayub et al. (2014)، ودراسة Tahmasebifard et al. (2017)، ودراسة عوجه (2017).

ولتحديد مقدار التأثير لكل بُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، يبين الجدول رقم (7)، واعتمادا على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيرا في تعزيز التوجه الريادي على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وأشارت النتائج أيضا أن بُعد (الحساسية الاستراتيجية) ليس له تأثير عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) على تعزيز التوجه الريادي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	1.355	0.257	-	*5.266	0.000	-
الحساسية الاستراتيجية	0.313	0.074	0.148	*4.201	0.000	رفض (يوجد تأثير)
الشراكة في المسؤولية	0.071	0.051	0.063	**1.386	0.167	قبول (لا يوجد تأثير)
المقدرات الجوهرية	0.581	0.062	0.446	*9.301	0.000	رفض (يوجد تأثير)
سيولة الموارد	0.320	0.055	0.151	*3.799	0.000	رفض (يوجد تأثير)
التكنولوجيا	0.619	0.044	0.581	14.073*	0.000	رفض (يوجد تأثير)

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.881 قيمة F المحسوبة = 278.51\* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000  
قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) = 0.878 معامل الارتباط (R) = 0.939

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

\*\* غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ونلاحظ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (278.51)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الإبداعي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.881)، أي أن ما قيمته (88.1%) من التباين في تعزيز التوجه الإبداعي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وهي تعد قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.939) إلى وجود علاقة طردية وقوية جداً بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الإبداعي.

ولتحديد مقدار التأثير لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الإبداعي، يبين الجدول رقم (8)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الإبداعي على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، في حين أشارت النتائج أيضاً أن بُعد (الشراكة في المسؤولية) ليس له أثر على تعزيز التوجه الإبداعي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	0.520	0.441	-	**1.178	0.240	-

جدول (9): يتبع

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الرقابة الاستراتيجية
				B	الخطأ المعياري	
قبول (لا يوجد تأثير)	0.516	**0.651	0.042	0.128	0.083	الحساسية الاستراتيجية
رفض (يوجد تأثير)	0.000	*4.822	0.403	0.088	0.423	الشراكة في المسؤولية
رفض (يوجد تأثير)	0.007	*2.712	0.241	0.107	0.290	المقدرات الجوهرية
رفض (يوجد تأثير)	0.001	*3.422	0.251	0.095	0.325	سيولة الموارد
رفض (يوجد تأثير)	0.000	5.166*	0.395	0.075	0.389	التكنولوجيا

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.592 = قيمة F المحسوبة = 54.561\* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000  
قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) = 0.581 = معامل الارتباط (R) = 0.769

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

\*\* غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وبعبارة أخرى فإن ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر (تتنبأ) بتعزيز التوجه لتقبل المخاطرة لدى الجامعات الفلسطينية الحكومية، فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.592)، مما يشير إلى أن ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (59.2%) من التباين في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، وهذا يعني أن (59.2%) من الاختلافات في التوجه لتقبل المخاطرة تفسرها أبعاد الرقابة الاستراتيجية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج، إلا أنها تعد قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.769) إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة (Ha).

ولتحديد مقدار التأثير لكل بُعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، يبين الجدول (9)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) هي أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية، وأشارت النتائج أيضاً أن بُعد (الحساسية الاستراتيجية) ليس له أثر على تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية على التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الرقابة الاستراتيجية
				B	الخطأ المعياري	
-	0.000	*6.189		0.707	4.374	الثابت



جدول (10): يتبع

أبعاد الرقابة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الحساسية الاستراتيجية	0.257	0.205	0.112	**1.255	0.211	قبول (لا يوجد تأثير)
المشاركة في المسؤولية	0.786	0.141	0.642	*5.587	0.000	رفض (يوجد تأثير)
المقدرات الجوهرية	0.114	0.172	0.081	**0.664	0.507	قبول (لا يوجد تأثير)
سيولة الموارد	0.384	0.152	0.255	*2.526	0.012	رفض (يوجد تأثير)
التكنولوجيا	0.164	0.121	0.143	**1.356	0.177	قبول (لا يوجد تأثير)

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.229 قيمة F المحسوبة =  $11.165^*$  مستوى دلالة F (Sig) = 0.000  
قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) = 0.208 معامل الارتباط (R) = 0.478

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

\*\* غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ونلاحظ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (11.165)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الاستباقي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.229)، مما يشير إلى أن ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (22.9%) من التباين في تعزيز التوجه الاستباقي، وهي تعد قوة تفسيرية منخفضة جداً مقارنة بتوافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية بدرجة عالية، وتعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.478) التي تشير إلى وجود علاقة طردية منخفضة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الاستباقي، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وهذا يفسر عدم استغلال أبعاد الرقابة الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية في هذه الجامعات بكفاءة.

ولتحديد مقدار التأثير لكل بُعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الاستباقي، يبين الجدول (10)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (المشاركة في المسؤولية، سيولة الموارد) هي أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الاستباقي على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، في حين أشارت النتائج أيضاً أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (المقدرات الجوهرية، الحساسية الاستراتيجية، التكنولوجيا) ليس لها أثر على تعزيز التوجه الاستباقي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

## الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية بمستوى عال أيضاً، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتكنولوجيا، ويليه الحساسية الاستراتيجية، ثم سيولة الموارد، ثم المقدرات الجوهرية، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمجال المشاركة في المسؤولية.
- 2- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت جميع أبعاد التوجه الريادي بمستوى عال أيضاً، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي ببعد التوجه الإبداعي، ويليه بعد التوجه لتقبل المخاطر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعد التوجه الاستباقي.

3- أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد كانت أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي على التوالي (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، وهذا ما يدعو الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى الاهتمام بهذه الأبعاد على التوالي بصورة أكبر مما هي عليه الآن؛ لما لها من أثر مهم في تعزيز التوجه الريادي.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الإبداعي، وقد كانت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية (التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الإبداعي على التوالي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن بُعد الشراكة في المسؤولية ليس له أثر على تعزيز التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه لتقبل المخاطر لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد كانت أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه لتقبل المخاطر على التوالي: (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

6- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الاستباقي، وقد كانت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية (الشراكة في المسؤولية، سيولة الموارد) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الاستباقي على التوالي، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية (المقدرات الجوهرية، الحساسية الاستراتيجية، التكنولوجيا) على تعزيز التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي، وهذا ما يدعو الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى الاهتمام بالدرجة الأولى بالشراكة في المسؤولية وسيولة الموارد كأهم المؤثرات على بُعد التوجه الاستباقي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ وهذا يعني أنه إذا ما أرادت هذه الجامعات تحسين بُعد التوجه الاستباقي لديها، فلا بد من التركيز على الشراكة في المسؤولية وسيولة الموارد لتحسين بُعد التوجه الاستباقي.

## التوصيات:

تتمثل المساهمات العملية للدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات التطبيقية في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة تعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال وجود قيادة ريادية يقظة تساعد في ترسيخ فلسفة الرشاقة الاستراتيجية كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لتعزيز التوجه الريادي، لتؤخذ في الاعتبار إعادة النظر في رسم توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها ووضع الخطط المستقبلية بما يتوافق مع بيئاتها والاستفادة منها في تقديم خدمات تعليمية تتفوق على ما تقدمه الجامعات المنافسة الأخرى، مما يجعلها تحتل مواقع ريادية متميزة في سوق العمل.

2- ضرورة التركيز على ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التوجه الريادي، إذا ما أرادت الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزيز التوجه الريادي، على أن يتم ذلك دون

إهمال الأبعاد الأخرى الأقل تأثيراً؛ أي يتم النظر إلى تبني جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فكرياً وسلوكياً وممارسة؛ بغية تعزيز توجهها الريادي، مع الأخذ في الاعتبار كافة المقومات التي تدعم ذلك.

3- ضرورة إيلاء الجامعات الحكومية الفلسطينية مزيداً من الاهتمام بصياغة وتطبيق ثقافة تنظيمية متكاملة ترسخ لدى العاملين مفهوم الشراكة في المسؤولية، وأن تحفز ممارسات العمل المتميزه وتجعلها نموذجاً يحتذى به، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في تخطيط وتنفيذ المشاريع والأنشطة، وحث العاملين على التعلم من أخطائهم في العمل لتطوير أدائهم باستمرار، فضلاً عن تشجيع العاملين لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة استجابة للتغيرات البيئية المحيطة؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تعزيز الشراكة في المسؤولية لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، كما بينت نتائج الدراسة.

4- ضرورة تركيز الجامعات الحكومية الفلسطينية على اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة والاستفادة منها قبل الجامعات الأخرى المناظرة؛ وذلك من خلال التأكيد على ضرورة تبني المنظور الاستباقي في التعامل مع مشكلات العمل التي يمكن حدوثها في ضوء التغيرات البيئية المحتملة، وحرصها بأن تكون السباقية في إقامة البرامج والتخصصات العلمية الجديدة، فضلاً عن قيامها بعمل دراسات تحليلية للتنبؤ بالمشاكل والأحداث التي يمكن حصولها في المستقبل في ضوء التغيرات البيئية المحتملة، لتعزيز كفاءة وفعالية التوجه الاستباقي لديها، كما بينت نتائج الدراسة.

5- التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل قطاعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

## المراجع:

أبو زيادَه، زكي (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4)، 95-128.

أبو لبن، إيناس (2015). تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

بريس، أحمد، البناء، زينب، والدهان، جنان (2019). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الانبياء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(29)، 70-94.

الحدراوي، حامد، والكلابي، أمير (2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الضادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية-العراق، 15(1)، 227-237.

حمد، محمد (2019). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلة التربية بجامعة أسيوط، 34(4)، 420-465.

دماج، أميرة (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 6(12)، 341-369.

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، 15(2)، 198-233.

رشيد، صالح، والسلطاني، علي (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 38(9)، 1-33.

- الضمور، معتصم (2017). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- عبد الرزاق، رعدان (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، (20)، 350-321.
- عبودي، صفاء، وخوروفة، رعد (2018). البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109)، 258-240.
- عوجه، أزهار (2017). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 305-219.
- الفيقيه، منال (2018). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزد التنافسية للجامعات اليمنية، استرجع من <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- المختار، جمال (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(41)، 231-207.
- المواضية، يوسف (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.
- المومني، هنادة (2016). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، دراسات: العلوم الإدارية، 43(2)، 825-813.
- النعمي، محمد، المومني، هنادة، والشغري، رضوان (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجدري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (48)، 56-23.

Al-Azzam, Z. F., Irtaimah, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and introduction organizational excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.

Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89-111.

Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140-152.

Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. B. (2016). The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*. *Nankai Business Review International*, 7(1), 39-59.

Angela, M. M. (2015). *Influence of strategic agility on competitive capability of private universities in Kenya* (Doctoral dissertation). University of Nairobi, Kenya.

- Aqilat, H. (2019). The impact of strategic agility on the media reputation in the private Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education in Assiut University*, 35(9).
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5(3), 44-62.
- Ayub, A., Arzu, F., Iftekhhar, H., & Hafeez, S. (2014). Entrepreneurial Call for Strategic Agility in Fast-Paced Business Environment. *Acta Universitatis Danubius. CEconomica*, 10(3), 146-154.
- Bondzi-Simpson, P. E., & Agomor, K. S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1-15.
- Chan, J., & Muthueloo, R. (2020). Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 223-236.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46.
- Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13-24.
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1-8.
- Faiz, G & Ahmad, F. (2015). The effect of entrepreneurial orientation on the organizational performance: A study on banks in Libya. *The Journal of Social Sciences Research*, 1(3), 25-31.
- Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711-1720.

- García-Villaverde, P. M., Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J. (2018). Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital. *Journal of Business Research, 83*, 51-64.
- Govender, D. (2020). *The moderating role of strategic agility on the relationship between entrepreneurial orientation and organisational performance* (Doctoral dissertation). University of Pretoria, South Africa.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hinkle, D., Wiersma, W., & Jurs, S. (2003). *Statistics for the behavioral sciences* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Huang, K., Wang, K. Y., Kuo-Hisung, C., & Yien, J. (2011). Revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance: A conceptual approach. *Journal of Applied Sciences, 11*(16), 3049-3052.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management, 36*(5), 651-661.
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics, 148*(2), 347-361.
- Jalali, A., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2014). Entrepreneurial orientation and performance: the interaction effect of customer capital. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 10*(1), 48-68.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management, 26*(4), 596-616.
- Khavari, S., Arasteh, H. & Jafari, P. (2016). Assessing the level organizational universities agility: Case study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 7*(3s2), 112-117.
- Khorshid, S. (2018). The impact of strategic agility and organization emotional capabilities on university`s entrepreneurship-orientation (Case study: Universities of Qom and Kashan Cities). *Management in Islamic University, 14*(6), 237-262.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management, 12*(2), 220-229.
- Kraus, S., Rigtering, J. P., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science, 6*(2), 161-182.



- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
- Kundu, S. C., & Rani, S. (2016). Female aspirant human resources' entrepreneurial orientation: a study in Indian context. *Management Research Review*, 39(2), 235-263.
- Lee, L. Y., & Tan, E. (2012). The influences of antecedents on employee creativity and employee performance: A meta-analytic review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 984-996.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3), 25-28.
- Mavengere, N. (2013). *Information systems role in strategic agility: A supply chain context* (Doctoral dissertation). University Tampere, Finland.
- Mukerjee, S. (2014). Agility: A crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56-60.
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13.
- Olaleye, B., Anifowose, O., Efunta, A., & Arije, B. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, 11(1), 297-304.
- Oni, O., Agbobli, E. K., & Iwu, C. G. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region North West province South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 63-71.
- Osman, M. H., Rashid, M. A., Ahmad, F., & Hussain, G. (2011). Entrepreneurial orientation: An overview of theory and insinuations for women-owned SMBs to model business performance in developing countries. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 329-340.
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406-414.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(1), 219-248.

- Porananond, D., & Thawesaengskulthai, N. (2014). Risk management for new product development projects in food industry. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 4(2), 99-113.
- Prats, M. J., Siota, J., Gillespie, D., & Singleton, N. (2018). *Organizational agility*. New York, NY: IESE Business School and Oliver Wyman.
- Roy, R., & Das, N. (2017). Proactive Entrepreneurial Characteristics of Science and Technology Students: An Empirical Study in Indian Context. *Current Science*, 113(9), 1692-1701.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research methods for business: A skill building approach* (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Tahmasebifard, H., Zangouinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The role of entrepreneurial orientation in achieving agility capability. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 7(2), 137-156.
- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
- Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). The impact of enterprise risk management, strategic agility, and quality of internal audit function on firm performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 222-229.
- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic capability influence on Strategic agility: A case study in energy conservation industry* (Master thesis). University of Oulu, Finland.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yeboah, M. A. (2013). Do auto artisans practice entrepreneurial orientation? Empirical evidence from the Cape Coast Metropolis, Ghana. *International Journal of Development and Sustainability*, 2(4), 2337-2353.
- Yoon, H. (2012). The performance effects of entrepreneurial orientation: Evidence from South Korean start-ups. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 248-254.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abdul-Razzaq, Raghdan (2018). Anmat alqiadat wathiriha fi tahqiq alrashaqat aliastratijiati, *Majalat Aleulum Al'iisamiati*, (20), 321-350.
- Aboudi, Safaa, we Kharoufa, Raghad (2018). Albaraeat altanzimiat mdkhlaan lilwusul 'ilaa alrashaqat alastiratijiati dirasatan maydaniatan fi eayinat min sharikat alaitisalat alnaqaalat fi aleiraqi, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 24(109), 240-258.

- Abu Laban, Enas (2015). *Tatwir 'iidarat altaelim aljamieii bialjamieat alfilastiniat fi daw' mabadi alhawkama* (Utaruhat dukturah), Jamieat Alqahirati, Jumhuriat Misr Alearabiati.
- Abu Ziada, Zaki (2019). Edarat aljawdat alshaamilat wa'athariha ealaa al'iibdae al'iidarii fi sharikat alaitisalat alfilastiniati: Dirasat maydaniatun, *Majalat Aljamieat Al'iislatmiat Lildirasat Alaiqtisadiat Wall'iidariati*, 27(4), 95-128.
- Al-Dhumur, Mutasim (2017). *Alrrshaqt alastiratijiat ladaa alqadat alakadymyyn waealaqatiha baltmyz alttnzymy liljamieat alardnyt min wijhat nazar 'aeda' hayyat altdrys* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat Lildirasat Aleulya, Al'urdunn.
- Al-Faqih, Manal (2018). *Dawr alrshaqt aliastiratijiat fi tahqiq almizat altanafusiat liljamieat alyamaniati*, Aistarjie min <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- Al-Hadrawi, Hamed, wa Al-Kilabi, Amir (2013). Dawr altawajuh alriyadii fi 'iidrak alzubun lijawdat alkhidmati: Dirasat tatbqiqat lara' eayinat min almunazamat alsiyahia (alfanadiqi) fi muhafazat alnajaf, *Majalat Alqadisiat Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati-Aleiraqi*, 15(1), 227-237.
- Al-Momani, Hanada (2016). Dawr alkhasayis alriyadiat lileamilin fi aljamieat fi bina' aljamieat alriyadiati: Dirasat tatbqiqat ealaa aljamieat al'urduniyat alkhasati, *Dirasati: Aleulum Al'iidariati*, 43(2), 813-825.
- Al-Mukhtar, Jamal (2018). Abaad altawajuh alriyadii fi bina' ras almal albashari: Dirasat aistitlaeiatan lara' eayinat min alqadat al'iidariat fi muasasat aljamieat altaqniat alshamaliat fi muhafazat ninawaa, *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 1(41), 207-231.
- Al-Muwadhia, Yousuf (2016). *Dawr altaealum alastiratijii fi tahqiq alrshaqt alastiratijiat fi aljamieat alkhasat al'urduniyati: dirasat maydania* (Risalat majistir), Jamieat Mutata, Al'urdunn.
- Al-Nuaimi, Muhammad, Al-Momani, Hanada, wa Al-Shugry, Radwan (2016). Athar alealaqat bayn altawajuh alriyadii altadrijii waljadarii ealaa alfaealiat altanzimiat liljamieat alkhasat al'urduniyat bimadinat eaman, *Majalat Kuliyat Baghdad Lileulum Alaiqtisadiat Aljamieati*, (48), 23-56.
- Auja, Azhar (2017). Dawr khifat alharakat alastiratijiat fi taeziz alsuluk alriyadii: dirasatan tahliliatan lara' eayinat min mudara' fanadiq alnajaf al'ashrafi, *Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Waladariati*, 14(1), 219-305.
- Bress, Ahmed, Al-Binaa, Zainab, wa Al-Dahhan, Jinan (2019). Ras almal alfikrii al'akhdar watathiruh fi altawajuh alriyadii: Dirasatan aistitlaeiat lara' eayinat min aleamilin fi jamieat warith alainbia'i, *Majalat Al'iidarat Walaiqtisadi*, 8(29), 70-94.

- Dammaj, Amira (2019). Dawr alrashaqat aliastiratijiat fi tahqiq almizat altanafusiat fi madaris almarhalat althaanawiat bialjmhuriat alyamaniati, *Majalat Alqalama*, 6(12), 341-369.
- Hamad, Mohammed (2019). Tasawur muqtarah litafeil dawr altawajuh alriyadii fi tanmiat al'ada' alriyadii ladaa albahithin fi kuliyat altarbiat bijamie 'asyuti, *Majalat Altarbiat Bijamieat 'Asyut*, 34(4), 420-465.
- Rashid, Saleh, wa Al-Sultani, Ali (2013). altawajuh alriyadii fi munazamat al'ada' aleali: Dirasat tahliliat lara' eayinat min alqiadat al'iidariat fi jamieat all'imarar al'arabiat almutahidati, *Almajalat Aleiraqiat Lileulum All'iidariati*, 38(9), 1-33.
- Rashid, Saleh, wa Al-Ziyadi, Sabah (2013). Dawr altawajuh alriyadii fi tahqiq al'ada' aljamieii almutamayiza: Dirasat tahliliat lara' alqiadat aljamieiat fi eayinat min kuliyat jamieat alfurat al'awsat, *Majalat Alqadisiat Lileulum All'iidariat Walaiqtisadiati*, 15(2), 198-233.