مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية
اسم الكاتب: منصور عبد القادر منصور، سلمى يوسف أبو داود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9324
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 17:05 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 20، العدد 4
جمادى الثاني 1445هـ / ديسمبر 2023م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

ديسمبر 2023م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 20 العدد 4
https//:doi.org/10.36394/jhss/20/4/15

دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية

منصور عبد القادر منصور[1]

سلمى يوسف أبو داود[2]

تاريخ الاستلام: 21-06-2022 **تاريخ القبول: 21-10-2022**

ملخص البحث:

هدف البحث التعرف إلى دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة، في حين استخدمت العينة الطبقية العشوائية غير التناسبية والتي بلغت (243) مفردة من إجمالي المجتمع الكلي في الكليات الثلاثة، والبالغ عدده (475) مفردة، أي بنسبة (50%). كما استخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة حزمه البرامج الإحصائية SPSS. ومن أهم النتائج: ضعف اهتمام الكليات الجامعية بمبادرات العاملين الإبداعية والابتكارية، وأظهرت النتائج عدم رغبة العاملين بالكليات الجامعية بتحمل المخاطر، إذ جاء الوزن النسبي لبعد" تحمل المخاطر" بدرجة تقدير متوسطة. ومن أهم التوصيات: نشر ثقافة الريادة الإبداعية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهدف إلى تنمية رأس المال البشري، وتخصيص الموازنات الكافية لتطوير وتنمية الكوادر البشرية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

الكلمات الدالة: التوجه الريادي، تنمية رأس المال البشرى، الكليات الجامعية.

(1) كلية العلوم الإدارية والمصرفية - جامعة الأقصى (غزة – فلسطين)
mansourpal2012@gmail.com

(2) كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية (غزة – فلسطين)

أوّلاً- الإطار العام للبحث:

المقدمة:

إن التطور العلمي المتسارع الذي طال كافة نواحي الحياة شجع المؤسسات للوصول للقمة مستخدمة جميع مواردها، وكل طاقاتها المتاحة لبلوغ الريادة؛ لذلك أضحت كل الخطط تخدم توجهات المؤسسات الريادية، ولأن المورد البشري هو العقل المدبر للموارد الأخرى كافة، ولأي توجه تتبناه المؤسسة وتسعى لبلوغ أهدافه، وبناءً على ذلك تزايد الاهتمام بالمورد البشري وتطويره وتنميته كخطوه أساسيه لاستغلال موارد المؤسسة الأخرى بشكل أمثل

ولتفسير أبعاد التوجه الريادي التي تناولها البحث: (الإبداعية، وتحمل المخاطر، والاستباقية، والتنافسية الهجومية) يتلخص في ميل المنظمة؛ لأن تكون مبدعة وسباقة في اقتناص الفرص في محيطها الخارجي، ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة لتحدي المنافسين بشكل مباشر من أجل تحسين أدائها وتحقيق القيمة الإستراتيجية في بناء رأسمالها البشري بشكل مستمر؛ بحيث يوفر لها ميزه تنافسية، وهذا لن يتأتى إلا بتطوير وتنمية مهارات موظفيها (المختار،2018)

وعليه فإن تنمية رأس المال البشرى أضحت من القضايا المهمة والأكثر إلحاحاً باعتبارها عملية ضرورية لصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها المختلفة، سواء العلمية والفنية أو السلوكية منها؛ فهي وسيله تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو مبادئ وفلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج (كسَّاب،2020). ويأتي هذا البحث لإلقاء الضوء على دور أبعاد التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشرى في الكليات الجامعية الفلسطينية بغزة

مشكله البحث وتساؤلاته:

من المعلوم أنَّ مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والتي غالباً ما يحيط بها بيئة تتسم بعدم الاستقرار؛ كونها تعمل في بيئة متغيره تحيطها المخاطر والتهديدات، ومن ثم كان لزاماً عليها أن ترسم لنفسها توجهاً ريادياً يمكنّها من تحقيق التطور في حياتها من خلال استغلال الفرص المتاحة مع الحفاظ على مقدراتها في بيئتها الداخلية، وهذا يتطلب أن تتمتع إدارة المنظمة بفكر ريادي خلاّق من أجل الارتقاء بمستويات مواردها البشرية، والعمل على تطويرها من خلال التدريب وتنمية المهارات وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة باعتبارها معيار التفوق الذي يُكسب المنظمة موقعاً تنافسياً يمنحها زمام السبق والمبادرة لتحقيق أهدافها المستقبلية. وقد أشارت توصيات العديد من الدراسات السابقة

بضرورة تنمية وتطوير رأس المال البشري، ومنها دراسات كلٍّ من: (المختار، 2018)، (العزاوي ومحسن، 2017)، (عليان، 2017)؛ (لبَّد، 2016)، (Kirkpat-rick,2016 ,W., and J.)، ولتعزيز مشكله البحث قام الباحثان بتحديد عدد من نقاط الضعف المرتبطة بتنمية رأس المال البشرى بالكليات محل البحث من منطلق استشعارهم لطبيعة المشكلة بحكم عملهما في الحقل الأكاديمي بالجامعات الفلسطينية، وهذه النقاط تمثلت في الآتي: تركيز الكليات محل البحث على التدريب الخاص بتنمية مهارات الموظفين لا سيما التدريب على المهارات الفنية، وإهمال المهارات الأخرى الفكرية والإنسانية. وكذلك افتقار العاملين إلى مهارات إضافية، مثل: مهارات التفاوض والإقناع، ومهارات تطوير الذات، ومهارات التحفيز، وتنمية ملكة التفكير الخلاّق، وتجنب إدارات الكليات الخوض في أي مشاريع تتسم قراراتها بالخطورة المحتملة مما يقلل من فرص الريادة والإبداع فيها، وأخيراً طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية غالباً ما يتسم بالفتور والروتين بعيداً عن التجديد والتطوير. كما وأجرى الباحثان مقابلة شخصية مع الدكتور أحمد أبو شنب مدير الكلية الجامعية الفلسطينية للعلوم والتكنولوجيا بمدينة خانيونس للوقوف على أهم التحديات التي تواجه تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية والمتمثلة في: عدم تخصيص الكليات لموازنات مالية تستهدف تدريب وتنمية مهارات العاملين فيها، وكذلك غياب خطط طموحه لتعزيز مكانتهم استناداً إلى تنمية روح المبادرة والإبداع كمدخل لتعزيز المزايا التنافسية. (أبو شنب، مقابلة شخصية بتاريخ 7 / 4 / 2022) وفي ضوء ما استعرضه الباحثان يمكن لهما صياغه السؤال الرئيس التالي: **ما دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية؟** ، ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما واقع أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتحمل المخاطر، والاستباقية، والتنافسية الهجومية) بالكليات الجامعية الفلسطينية؟
2. ما مستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتحمل المخاطر، والاستباقية، والتنافسية الهجومية)، ومستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية؟
4. هل تؤثر أبعاد التوجه الريادي(الإبداعية، وتحمل المخاطر، والاستباقية، والتنافسية الهجومية) في تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية؟
5. هل هناك فروق بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والكلية)؟

6. هل هناك فروق بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والكلية)؟

أهداف البحث:

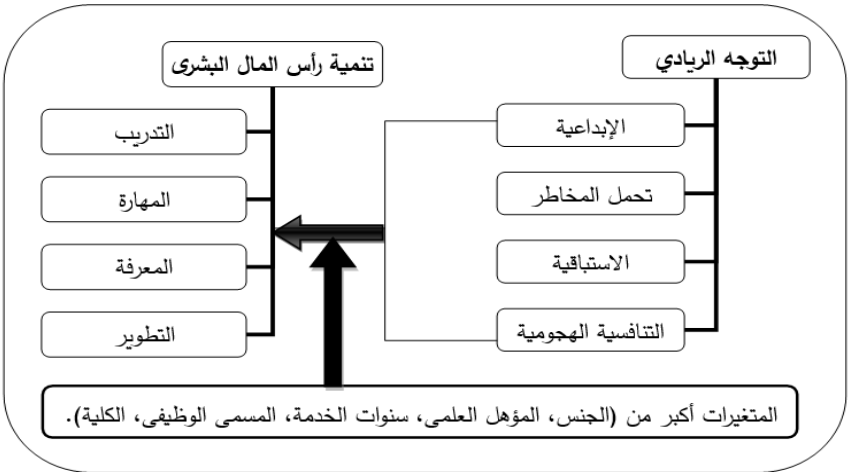
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية.
2. تحديد مستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.
3. التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التوجه الريادي، وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.
4. تبيان أثر أبعاد التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.
5. الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية، تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية.
6. الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية، تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية.

أهميه البحث:

تمثلت الأهمية العلمية للبحث الحالي في كونه يمثل إضافة علمية للمكتبة العربية والفلسطينية؛ إذ إنه تناول أحد مداخل الإدارة الريادية المتمثلة في التوجه الريادي للكليات الجامعية ودورها في تنمية رأس المال البشرى، وكذلك رغبة الباحثينِ في استعراض المفاهيم النظرية ضمن سياقات متنوعة. أما الأهمية العملية فقد سعت إلى تحديد التوجهات الريادية الحالية لتلك الكليات مع توضيح المسار الريادي المستقبلي في ضوء نتائج البحث استناداً إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف في نتائج البحث ومناقشتها وصولاً إلى تقديم مقترحات وتوصيات للإدارات العليا في الكليات محل البحث

متغيرات وأنموذج البحث:



المصدر: جُرِّد بواسطة الباحثين بناءً على الدراسات السابقة الواردة

فرضيات البحث

يسعى البحث إلى التحقق من صحه الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد التوجه الريادي، وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداعية، وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحمل المخاطر، وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستباقية، وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين التنافسية الهجومية، وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتحمل المخاطر، والاستباقية، والتنافسية الهجومية) في تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: عدم وجود فروق دالة بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكلية)

الفرضية الرئيسة الرابعة: عدم وجود فروق دالة بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكلية)

منهج البحث:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة وتفسير الظاهرة ويبرر الباحثان اختيار هذا المنهج كون هذا البحث ينتمي لحقل العلوم الإدارية الذي يستند للعلوم الاجتماعية والإنسانية

مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع البحث من الموظفين الأكاديميين والإداريين بالكليات الجامعية الفلسطينية الثلاثة والبالغ عددهم (505) موظفين. وقد تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) من مجتمع البحث، ليتم تقنين أداه البحث من خلالها، وتم استثناؤها من حجم العينة الفعلية. وبهذا أصبح مجتمع البحث (475) موظفًا من خلال استخدام عينة عشوائية طبقية غير تناسبية؛ إذ تم اختيار نسبة تقارب (50%) من مجتمع البحث لتصبح عينة البحث الفعلية (243) مفردة. ويبرر الباحثان استخدامهما لهذا النوع من العينات كون أن الكليات يتباين فيها أعداد الموظفين نظراً لأعداد الطلاب فيها وكذلك عدد التخصصات في كل كلية وأيضاً لإعطاء فرص متكافئة عند احتساب مقدار العينة الفعلية من إجمالي العينة الكلية بحيث تكون العينة ممثله بشكل صحيح لمجتمعاتها الأصلية

حدود البحث:

1. **الحد الموضوعي:** تناول البحث دور التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافسية الهجومية)، ويرى الباحثان بأن موضوع التوجه الريادي هو أحد منطلقات الإدارة الريادية والتي ظهرت حديثاً من حيث الأسس

والممارسة. وكذلك موضوع تنمية رأس المال البشرى بأبعاده(التدريب، المهارة، المعرفة، التعليم) بالكليات الجامعية الفلسطينية، واعتباره من المحددات الرئيسة للاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات الحديثة التي ترتكز إلى رأس المال المعرفي.

2. **الحد المكاني:** شمل البحث الكليات الجامعية الفلسطينية الآتية: (الكلية الجامعية الفلسطينية للعلوم والتكنولوجيا، كلية مجتمع الأقصى، كلية فلسطين التقنية)، وينوه الباحثان بأن هذه الكليات هي كليات حكومية تتبع وزاره التعليم العالي الفلسطينية، وتمنح درجة الدبلوم المتوسط، ودرجة البكالوريوس في تخصصات ذات توجهات أكاديمية وتقنية.

3. **الحد البشري:** طبّق البحث على العاملين ذوي المسميات الوظيفية التالية: (أكاديمي بمنصب إداري، أكاديمي، إداري). كما ويجدر التنويه إلى أن المسميات الوظيفية بالكليات الثلاثة تتسم بالتشابه كونها مؤسسات حكومية تتبع وزارة التعليم العالي الفلسطينية، ويخضع موظفوها لمعايير وقوانين ديوان الخدمة العامة الفلسطينية.

4. **الحد الزماني:** نفذ البحث الحالي خلال العام 2021 - 2022م.

ثانياً- الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم التوجه الريادي:

عرّف كلٌّ من: رشيد والزيادي (التوجه الريادي) بأنه "ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات، وخدمات، وعمليات، وأنظمة، أو إجراءات جديده والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفه التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكّنها من خلق القيمة المضافة للمنظمة وزبائنها" (رشيد والزيادي،2013). كما أشار التميمي إلى أن التوجه الريادي ما هو إلا "أسلوب العمل الإستراتيجي الذي يعتمد على منهجيه التغيير المستمر وتوليد وتوظيف الأفكار الابتكارية في الاستجابة لاحتياجات بيئة العمل بطريقة استباقية تضع المنظمة في مركز الصدارة والقيادة السوقية في أداء الأعمال"(التميمي،2016). أما Anjani and Yasa فعرفاه بأنه "مقدره الشخص على ابتكار كل ما هو جديد ومختلف وفريد من نوعه (Anjani & Yasa,2019) وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحثان بأن مفهوم التوجه الريادي هو أحد منطلقات التوجه الإستراتيجي للمنظمات المعاصرة التي تتبنى منطق الريادة والابتكار في عملها من خلال تشخيص واقع البيئة الخارجية والتكيف مع متغيراتها واقتناص الفرص وتجنب المخاطر الناجمة عنها

أهميه التوجه الريادي:

أشار كلٌّ من المختار الوارد في المنسي، وأيضاً العزاوي ومحسن بأن أهمية التوجه الريادي تتجلى في الآتي: (المختار،2018)،(المنسي، 2019)،(العزاوي ومحسن،2017)

1. تعزيز جهود المنظمة في مسايرة الحداثة والتطور.
2. الإسهام في وضع الإستراتيجيات التنافسية الكفيلة بتكيفها مع التغيرات البيئية المحيطة.
3. الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي والتنافسي للمنظمات.
4. السعي إلى الابتكار والإبداع والتحسين المستمر ومواكبه التغيير داخل أو خارج المنظمة.

ويرى الباحثان أن أهمية التوجه الريادي اصبحت من متطلبات تطوير الرؤيا الإستراتيجية للمنظمات ونجاحها في تحقيق التفوق والتميز التنظيمي من خلال تفوقها التنافسي الذي يستند إلى الإبداع والابتكار سعياً منها لتحقيق الجودة والنوعية في منتجاتها

أبعاد التوجه الريادي:

لقد تناول البحث الحالي عدة أبعاد للتوجه الريادي في ضوء ما تناولته الدراسات أعلاه، وهي:

1. **الإبداعية:** وهي تمثل مجموعه من الأفكار أو السلوكيات الجديدة التي تتبناها المؤسسةذاتالتوجهاتالرياديةلتحقيقأهدافهاالمستقبلية(دحمانيوشين،2018).
2. **تحمل المخاطر:** وتشير إلى درجة استعداد المديرين لاستخدام موارد كبيرة وقراراتها محفوفة بالمخاطر لإنتاج منتجات جديدة والسعي للدخول في أسواق جديدة أو الاستعداد لتحمّل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار (الحدراوي والكلابي، 2013).
3. **الاستباقية:** وهي جهود المؤسسة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديده والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات (رشيد والزيادي، 2013).
4. **التنافسية الهجومية:** أورد العزاوي ومحسن أن الهجومية التنافسية تشير إلى حرص المنظمة للعمل بشكل أفضل من منافسيها وحرصها على اتّباع أساليب وممارسات غير تقليدية مما يزيد من قوتها ومركزها التنافسي (العزاوي ومحسن،2017).

ويرى الباحثان أن الأبعاد السابقة تم اختيارها حسب ما وردت في أغلب الدراسات السابقة، وأنها تتداخل بشكل تكاملي ما بين المنطلقات الإستراتيجية والفكر الريادي من أجل استثمار الفرص وصولاً لتحقيق تنمية مستدامة، وكذلك زيادة القيمة المضافة لمؤسسات التعليم العالي، وامتلاك كل مؤسسة سبل التفوق التنافسي لضمان البقاء والاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية، وخصوصاً أن خدمة التعليم العالي الفلسطيني ليست مجانية على غرار الدول الأخرى. مما يتطلب من كل مؤسسة صياغة رؤية ريادية ذات أبعاد استراتيجية تمكّنها من رسم مسارها الريادي المستقبلي للحفاظ على نجاحها وتميزها في مجال الخدمة التعليمية وبلوغ أهدافها الإستراتيجية في المستقبل

2. مفهوم تنمية رأس المال البشرى:

لقد عرف عرقوب تنمية رأس المال البشري بأنها تعبئة للطاقات البشرية ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها حتى يتم استخدامها بصورة مبدعة واستغلالها الأمثل للموارد كافة. (عرقوب، 2014)، وعرَّفها لبَّد بأنها "عمليه متكاملة مخطط لها موضوعياً، وقائمه على معلومات دقيقه، يتولد عنها مجموعة أنشطه وبرامج تسعى لإيجاد قوة عمل متناسبة مع احتياجات العمل بالمؤسسة، بقصد تحقيق الأهداف العامة للمنظمة"(لبَّد،2016). ويعقب الباحثان على تعريف تنمية رأس المال البشري بأنها عملية مخططة وهادفة لتزويد الموارد البشرية بكل ما يلزمها من معارف ومهارات يمنحها التفوق والنوعية باعتبارها محور العملية الإنتاجية في المنظمات

أهميه تنمية رأس المال البشرى:

حددت قوادرية أهميه رأس المال البشري في الأمور التالية: (قوادرية،2016)

1. زياده الإنتاجية وتحقيق أداء جيد قائم على التحسين المستمر للخدمات المقدمة.
2. زياده رضا الزبائن والمحافظة عليهم عبر تقديم منتجات تشبع حاجاتهم ورغباتهم.
3. تحقيق الإبداع والابتكار من خلال القدرة على ابتكار المعارف الجديدة والمميزة.
4. الاهتمام بالأفراد وتنميتهم يكسب المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل.

في حين أشار كلٌّ من مزريق وبوقسري إلى أن أهميه رأس المال البشري تظهر من خلال مستويين، هما: الأول: المستوى الفردي وفيه يسهم رأس المال البشري في خلق القيمة المضافة باعتباره من الموارد غير القابلة للتقليد من طرف المنافسين، ويمكن تطويره وتنميته من خلال التدريب، فهو مورد قادر على تحسين أداء المنظمة إلى أفضل مستوياتها،

أما الآخر فهو: المستوى التنظيمي وفيه يسهم رأس المال البشري بتخفيض التكاليف؛ ومن ثم زيادة الأداء وخلق الميزة التنافسية، فكلما تمكنَّت المؤسسة من جذب الطاقات البشرية الموهوبة، انخفضت التكلفة ومعدل دوران العمل، وحل العديد من مشاكل المنظمة الداخلية والخارجية (مزريق وبوقسري،2019). وهنا لا بد للباحثين من تبيان أهمية تنمية رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي كونه هو الذي يرسم مسار التطور والرقي في المجتمعات، كما تعد الجامعات والكليات هي بمثابة مراكز بحث علمي يجب أن تحرص على استقطاب أفضل العناصر البشرية القابلة للنمو والتطوير السلوكي والمعرفي استناداً إلى تطوير وتنمية مهاراتهم

أبعاد تنمية رأس المال البشرى:

لقد حدد الباحثان أبعاد تنمية رأس المال البشرى حسب ما تناولته الدراسات العلمية في حقل الموارد البشرية، وهي:

1. **التدريب:** وهو نشاط مخطط له من قبل الجهة المخولة من إدارة المنظمة، والموجه للعاملين بها، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها، وإكسابهم الاتجاهات والقيم اللازمة عند تقديم الخدمة للمستفيدين (أبو شعبان، 2017).
2. **المهارة:** عرَّفها بن زهية بأنها "أداء بدني أو ذهني يؤدى إلى مستوى عالٍ من الإتقان عن طريق الفهم والمهارة والدقة وبأقل جهد، وفي أقل وقت ممكن. ويقصد بها كذلك السرعة والدقة مع القدرة على التكيف مع المواقف والظروف المتغيرة" (بن زهية،2018).
3. **المعرفة:** لقد عرَّفها عامر بأنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجارب التي يحصل عليها من جراء التعلم والخبرة التي تجعل من يملكها أن يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدره على بلوغ مستويات أفضل من حلول مشكلاته ضمن نطاق عمله" (عامر، 2014).
4. **التطوير:** ويعني إدراك المنظمة حاجتها للتطوير من أجل التكيف مع كل من تلك المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها (زرفاوي وآخرون، 2019).

ويرى الباحثان بأن أبعاد تنمية رأس المال البشري تم اختيارها بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وهي تتسم بالتكامل والاتساق كون أن العاملين في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يخضعوا للتدريب والتطوير لاكتساب المهارات المطلوبة وتطويرها لزيادة المخزون المعرفي لديهم خصوصاً أن الثورة المعرفية التي تسود عالمنا المعاصر الآن، أصبحت محددة للاستثمار في رأس المال البشري، والذي يقع على عاتقه رسم التوجهات الريادية لمنظماتهم على اختلاف أهدافها ومقاصدها

نظريات تنمية رأس المال البشري:

في ضوء المراجعة العلمية التي قام بها الباحثان والتي هدفت للاطلاع على أراء وجهود العلماء والباحثين في مجال تنمية رأس المال البشري، لقد ورد جلياً في افكار المدرسة العلمية وتأكيد فريدريك تايلور على ضرورة تدريب وتنمية مهارات الأفراد في العمل استناداً إلى المنطق العلمي في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة. (الشيخ سالم وآخرون، 2000). ويرى شولتز بأن تراكم المهارات والمعارف والخبرات من شأنها زيادة انتاجية العامل باعتبار أن رأس المال البشرية يساهم في زيادة النمو بشكل اكبر من رأس المال المادي (حسن،2002). كما وتعبر نظرية التعلم والتدريب التي أشار اليها كيرك باتريك من النظريات التي تحرص على تنمية رأس المال البشري من خلال عملية التدريب والتعلم لإكسابهم المهارات والمعارف وترتبط هذه العملية بشكل مستمر مع استمرار واستقرار عمل المنظمات (J., and ,W., Kirkpatrick,2016)، وكذلك من النظريات الحديثة تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر من النظريات التي تهدف إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والخبرات من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف والتخطيط داخل المنظمة(Khan,2018). لذا يرى الباحثان أن رأس المال البشري يتقادم مع مرور الوقت؛ ومن ثم فإن الحرص على تنميته هو السبيل للإبقاء عليه متجدداً وحيوياً من أجل الحفاظ على زيادة القيمة المضافة للأفراد والمنظمة على حد سواء

3. الدراسات السابقة:

لقد استطاع الباحثان حصر العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة. أما الدراسات التي تناولت التوجه الريادي، نجد أن دراسة (فتحي،2020) هدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي للتعليم العالي العربي في ضوء التوجه الريادي، وجاءت الدراسة وصفية ومن أهم نتائجها: ضرورة تحليل الأداء الريادي لمؤسسات التعليم العالي العربية من أجل بلوغها ريادة استراتيجية، وتقديم نموذج مقترح للأداء الريادي للجامعات المصرية والعربية. في حين اهتمت دراسة (كساب،2020) بتحديد درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشرى في مؤسسة القبس للتعليم في ولاية الخرطوم بالسودان؛ إذ بلغت حجم العينة الفعلية (200) معلم ومعلمة. وتوصلت إلى أهم النتائج، منها: أن مؤسسه القبس السودانية تمارس تنمية رأس المال البشرى بدرجة مرتفعة جداً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشرى. أما دراسة (العزاوي ومحسن، 2017) فقد هدفت إلى قياس أثر التوجه الريادي في التميز التنظيمي في عدد من كليات جامعة بغداد في العراق، من خلال اختيار عينة عشوائية عددها الفعلي (115) فردًا. وقد أظهرت نتائج البحث: وجود مستوى مرتفع من التوجه الريادي، كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي

والتميز التنظيمي في الجامعة، أما دراسة (Brandt et al., 2017) فقد تناولت العلاقة بين ريادة الأعمال وتنمية رأس المال البشرى في تنزانيا من خلال اختيار عينة عشوائية طبقيه قوامها (3000) ولي أمر. ومن أهم نتائج البحث: أن مستوى تنمية رأس المال البشرية لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، وأن ريادة الأعمال تسهم بدرجة كبيرة في تنمية رأس المال البشرى. أما الدراسات التي تناولت تنمية رأس المال البشري، نجد أن دراسة (الزبون، 2022) هدفت للتعرف على درجة تنمية رأس المال الفكري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بالفاعلية الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وشملت العينة (300) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية العنقودية ومن أهم نتائجها أن مستوى تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة موافقة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائيًا تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، والكلية، والرتبة الأكاديمية. ومن أهم التوصيات ضرورة وجود إستراتيجيات تهدف لتنمية رأس المال الفكري والعمل على تدريبها وتطويرها، وكذلك المحافظة على المخزون الفكري لأعضاء هيئة التدريس. في حين أن دراسة (Valentina., T., et.al.,2021) هدفت لقياس أثر أبعاد رأس المال البشري (التعليم، التدريب المهني، برامج الدراسات العليا) في التطوير الابتكاري لدى الموظفين من حملة المؤهلات العليا استناداً إلى البيانات الخاصة بالمنتجات المبتكرة وبراءات الاختراع وهيكل رأس المال البشري بالمناطق الروسية في الفترة من 2008 - 2019. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود أثر قوي لرأس المال البشري نتيجة التدريب والتطوير على نتائج الابتكار، بالإضافة إلى متغير المكان وتأثيره على الدافعية نحو النشاط الابتكاري والتوجه نحو الاختراع. ومن أهم التوصيات: الاهتمام بإنشاء جامعات بحثية في جميع المناطق الروسية تستقطب العناصر البشرية والعمل على تأهيلها نحو زيادة مستويات ومهارات الابتكار لديهم. أما دراسة (Catherine L., 2020) فتناولت تحديد دور مؤسسات التعليم العالي الكينية في تنمية رأس المال البشري بشكل تجريبي في ظل اقتصاديات المعرفة واحتياجات السوق في ضوء التشريعات والقوانين الحكومية والتقدم التكنولوجي والتحديات التي تواجه عملية التنمية البشرية. ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام أصحاب المصلحة بتطوير المناهج التعليمية بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل. كما أن دراسة (Pepple, E.,2019) إذ بحثت الدراسة في تنمية رأس المال البشري كأداة حيوية لإنتاجية أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في ولاية ريفرز بنيجيريا وطبقت الدراسة على (214) من الأعضاء، ومن أهم نتائجها: أن عملية التوجيه تسهم بدرجة كبيرة في تنمية رأس المال البشري للأكاديميين والتقليل من أخطائهم وزيادة مستوى الاحتراف لديهم. ومن أهم التوصيات: تشجيع عمليات التوجيه والبحث التي تهدف إلى زيادة انتاجية الأعضاء في الجامعات الثلاث. في حين ركزت دراسة (أرناؤوط،2017) على وضع تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال

سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (183) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بمحافظة شمال سيناء. وتوصلت إلى أهم النتائج: أن درجة تقدير آراء العينة لمتطلبات تنمية رأس المال البشري جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق بين أراء العينة حسب متغير نوع المؤسسة التعليمية جاءت لصالح مؤسسات التعليم العالي الحكومية. وأخيراً نجد دراسة (المختار، 2018) هدفت لقياس العلاقة والأثر لأبعاد التوجه الريادي: (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة) في بناء رأس المال البشري، وشملت الدراسة (40) من القيادات الإدارية في معاهد وجامعات محافظة نينوى بالعراق. وأظهرت النتائج بأن أبعاد التوجه الريادي لها تأثير واضح على رأس المال البشري. ومن أهم التوصيات: نشر الثقافة الريادية الهادفة إلى الإبداع والابتكار بين العاملين بالكليات والمعاهد التي شملتها الدراسة.

- **التعقيب على الدراسات السابقة** وما يميز البحث الحالي عنها: يتضح للباحثين من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث؛ إذ يتفق البحث الحالي في تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي، كما يتفق أيضاً في توظيفه للمتغيرات (التوجه الريادي، وتنمية رأس المال البشري)، وكذلك تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التطبيق على فئة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. وقد وظف البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي اتفق مع أغلب الدراسات السابقة في حين أن البعض منها استخدم المنهج التجريبي والمنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. كما استخدم الباحثان العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية والتي اختلفت بشكل واضح عنه في الدراسات السابقة التي استخدمت: العينة العشوائية البسيطة، والعشوائية الطبقية والعينة العنقودية. وهذه المبررات مجتمعة أسهمت بتميز البحث الحالي في تطبيقه على كليات تعليم عالٍ فلسطينية ذات طابع وتوجه ريادي؛ كونها تقدم خدمة تعليم تقني بخلاف الدراسات السابقة التي طبقت على بيئة تعليم ذات توجه أكاديمي محض.

ثالثاً- صدق وثبات أداة البحث:

لقد قام الباحثان باختبار صدق وثبات أداة البحث "الاستبيان"، وتوضحها الجداول التالية:

- **الصدق البنائي للتوجه الريادي:**

جدول (1): معامل ارتباط درجات أبعاد "التوجه الريادي"

الأبعاد	معاملات الارتباط ®	قيمةSig
البُعد الأول: الإبداعية	.888**	.000
البُعد الثاني: تحمل المخاطر	.887**	.000
البُعد الثالث: الاستباقية	.898**	.000
البُعد الرابع: التنافسية الهجومية	.921**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30 - 2) عند مستوى دلالة 0.05 = .361، وعند مستوى دلالة 0.01 = .463

يوضح الجدول مدى درجات ارتباط أبعاد "التوجه الريادي"، والدرجة الكلية لها، وتشير النتائج أنها دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن أبعاد التوجه الريادي الأربعة تراوحت بين (.921 - .887). أي أتسمت بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة حققت الغرض الذي صممت من أجله بشكل مناسب

- **الصدق البنائي لتنمية رأس المال البشرى.**

لقد قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد (تنمية رأس المال البشرى) والدرجة الكلية، وبناء عليه الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (2): معامل ارتباط درجات أبعاد "تنمية رأس المال البشرى" مع الدرجة الكلية

الأبعاد	معاملات الارتباط ®	قيمةSig
البُعد الأول: التدريب	.866**	.000
البُعد الثاني: المهارة	.919**	.000
البُعد الثالث: المعرفة	.899**	.000
البُعد الرابع: التطوير	.889**	.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30 - 2) عند مستوى دلالة 0.05 = .361، وعند مستوى دلالة 0.01 = .463

يبين هذا الجدول أن جميع معاملات ارتباط أبعاد "تنمية رأس المال البشرى"، والدرجة الكلية لها دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن الأبعاد الأربعة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي؛ إذ تراوحت بين (.919 - .866)، أي أتسمت بدرجة عالية من الصدق، أي أن الأداة حققت الغرض الذي صممت من أجله بشكل مناسب

ثبات الاستبانة:

لقد تم قياس معامل الثبات لأبعاد "التوجه الريادي"(الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافسية الهجومية)، بالإضافة لقياس معامل الثبات لأبعاد "تنمية رأس المال البشرى"(التدريب، المهارة، المعرفة، التطوير)، من خلال استخدام معاملات ألفا كرونباخ وكذلك طريقة التجزئة النصفية، والجداول التالية توضح ذلك

- **ثبات التوجه الريادي**

جدول (3): معامل الثبات لأبعاد "التوجه الريادي" ودرجته الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
البُعد الأول: الإبداعية	**5***	.904	.875
البُعد الثاني: تحمل المخاطر	**8**	.913	.871
البُعد الثالث: الاستباقية	**8**	.935	.896
البُعد الرابع: التنافسية الهجومية	**9***	.906	.892
الدرجة الكلية للتوجه الريادي	**30**	.966	.898

* تم استخدام معادله جوتمان للأبعاد فردية عدد الفقرات.

يبين الجدول أن جميع قيم كرونباخ ألفا مرتفعة، وكانت قيمة الدرجة الكلية لأبعاد "التوجه الريادي" (.966) أما باستخدام طريقه التجزئة النصفية، فكانت النتائج مشابهة لطريقة معامل ألفا كرونباخ؛ إذ يبين الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية(.898) أيضاً دالة إحصائياً. مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الفعلية للبحث

- **ثبات تنمية رأس المال البشرى**

جدول(4): معامل الثبات لأبعاد استبانة "تنمية رأس المال البشرى" ودرجته الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
البُعد الأول: التدريب	**6**	.884	.932
البُعد الثاني: المهارة	***7**	.917	.901
البُعد الثالث: المعرفة	***5**	.897	.810
البُعد الرابع: التطوير	**6**	.909	.931
الدرجة الكلية لتنمية رأس المال البشرى	**24**	.960	.911

* تم استخدام معادله جوتمان للأبعاد فرديه عدد الفقرات.

يبين الجدول أن جميع قيم كرونباخ ألفا مرتفعة، وجاءت الدرجة الكلية لأبعاد "تنمية رأس المال البشرى" (.960) وهي قيمة مرتفعة أيضاً؛ حيث يبين هذا الجدول أن قيم معاملات الثبات جميعها جيده، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية(.911)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً. مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات

اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدم الباحثان اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) ، للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينه في الجدول التالي:

جدول (5): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

#			عدد الفقرات	كولمجوروف-سمرنوف(K-S)	المعنوية Sig.
1	المتغير المستقل (التوجه الريادي)	البُعد الأول: الإبداعية	5	1.124	.160
2		البُعد الثاني: تحمل المخاطر	8	.757	.616
3		البُعد الثالث: الاستباقية	8	1.018	.251
4		البُعد الرابع: التنافسية الهجومية	9	.791	.558
الاستبانة الأولى: أبعاد التوجه الريادي			30	.797	.550
1	المتغير التابع (تنمية رأس المال البشرى)	البُعد الأول: التدريب	6	1.266	.081
2		البُعد الثاني: المهارة	7	1.209	.107
3		البُعد الثالث: المعرفة	5	.989	.282
4		البُعد الرابع: التطوير	6	.954	.323
أبعاد تنمية رأس المال البشرى			24	.711	.693

يبين نتائج الجدول أن قيمة (Sig.) لجميع أبعاد البحث كانت أكبر من(0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة عن فرضيات البحث.

المعالجات الإحصائية:

لقد استخدم الباحثان حزمة برنامج SPSS بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وذلك بواسطة عدة أدوات إحصائية مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ومعاملات ارتباطات بيرسون وسبيرمان لاختبار الصدق والثبات وتفسير العلاقة بين المتغيرات، والانحدار المتعدد لقياس الأثر، واختبار "ت"،

وكذلك اختبار التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق للمتغيرات الشخصية، وغيرها من الأدوات الإحصائية الأخرى.

رابعاً- الوصف الإحصائي لعينة البحث :

جدول (6): الوصف الإحصائي للمتغيرات أكبر من

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	169	69.5
أنثى	74	30.5
المجموع	**243**	**100.0**
المؤهل العلمي	**التكرار**	**النسبة%**
دبلوم	46	18.9
بكالوريوس	72	29.6
دراسات عليا	125	51.4
المجموع	**243**	**100.0**
سنوات الخدمة	**التكرار**	**النسبة%**
أقل من 5 سنوات	11	4.5
من 5 – أقل من 10 سنوات	54	22.2
من 10 – أقل من 15 سنة	100	41.2
15 سنه فأكثر	78	32.1
المجموع	**243**	**100.0**
المسمى الوظيفي	**التكرار**	**النسبة%**

أكاديمي بمنصب إداري	19	7.8
أكاديمي	94	38.7
إداري	130	53.5
المجموع	**243**	**100.0**
الكلية	**التكرار**	**النسبة%**
كلية مجتمع الأقصى	67	27.6
الكلية الجامعية الفلسطينية للعلوم والتكنولوجيا	104	42.8
كلية فلسطين التقنية	72	29.6
المجموع	**243**	**100.0**

المصدر : المعطيات الإحصائية لمجتمع البحث.

خامساً- الإجابة عن تساؤلات البحث:

ينص التساؤل الأول على: ما واقع أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافسية الهجومية) بالكليات الجامعية الفلسطينية؟

أولاً) تحليل فقرات بعد "الإبداعية":

جدول (7): تحليل فقرات بعد "الإبداعية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تهيئ إدارة الكلية الفرص لذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.	3.987	.735	79.74	كبيرة	1
.2	تبتكر إدارة الكلية أساليب غير مألوفة في ممارسة مهامها.	3.650	.831	73.00	كبيرة	5
.3	تدعم إدارة الكلية الأنشطة التطويرية ذات الطابع المتميز.	3.839	.768	76.78	كبيرة	2
.4	تسعى إدارة الكلية إلى توفير الموارد التي تساعد على الرقي بمستويات الابتكار	3.802	.849	76.04	كبيرة	3
.5	يسمح الهيكل التنظيمي للكلية بتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الإبداعية	3.724	.873	74.48	كبيرة	4
بعد الإبداعية ككل		3.800	.660	76.00	كبيرة	-

تبين من الجدول أن واقع الإبداعية بالكليات الجامعية الفلسطينية حصلت على وزن نسبى (76%) وبدرجة كبيرة. وتشير النتائج بأن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً؛ إذ توضح أن إدارات الكليات الجامعية توفر الفرص للمبدعين من أجل تطوير عملهم. في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة والتي تبين تدني مستوى ممارسة إدارة الكليات لأساليب مبتكرة وخلاّقة خلال العمل. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "الإبداعية"(76%) هو أن إدارة الكليات الجامعية تحرص على تطوير أنشطتها التعليمية من خلال توفيرها لكافة المستلزمات المادية

والكوادر البشرية والفنية المدربة لكي تحوز على التميز، وتسعى كل كلية إلى توفير بيئة تعليم مبدعة من خلال تنظيم مسابقات تقنية وبشكل سنوي لطلابها المبدعين وهو ما تعتبره الكليات وسيلة لتسويق خدماتها التعليمية وتحسين واقع الصورة الذهنية لدى الطلبة في المجتمع الفلسطيني بغزة.

ثانياً) تحليل فقرات بعد "تحمل المخاطر":

جدول (8): تحليل نتائج فقرات بعد "تحمل المخاطر"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تسعى إدارة الكلية لإرضاء العاملين حتى لو تحملت أعباء إضافية.	2.674	.912	53.48	متوسطة	6
.2	تعتبر إدارة الكلية تقبل المخاطرة نهجاً إيجابيـ	2.897	.950	57.94	متوسطة	2
.3	تتبنى إدارة الكلية خطوات عقلانية في تلافي المخاطر.	2.967	1.027	59.34	متوسطة	1
.4	تتخذ إدارة الكلية قرارات جريئة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	2.707	1.033	54.14	متوسطة	5
.5	تبدي إدارة الكلية الاستعداد لتحمل المخاطرة عند طرح مشاريع رياديه عليها.	2.485	.980	49.70	منخفضه	7
.6	تتبنى إدارة الكلية المبادرات الإبداعية وإن كانت غير مضمونه العوائد	2.226	.997	44.52	منخفضه	8

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.7	تشجع إدارة الكلية الموظفين على تحمل المخاطرة المحسوبة	2.716	.969	54.32	متوسطة	4
.8	تتخذ إدارة الكلية قرارات جريئة لتقديم خدمات جديده رغم حاله عدم الاستقرار المحيطة	2.765	1.023	55.30	متوسطة	3
بعد تحمل المخاطر ككل		2.680	.732	53.60	متوسطة	–

تبين من الجدول أن واقع تحمل المخاطر بالكليات الجامعية الفلسطينية بغزة حصلت على وزن نسبى (53.6%) وبدرجة متوسطة. وتشير النتائج بأن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة كون إدارات الكليات لديها مستوى متدنٍ من التصرفات العقلانية في تجنب المخاطر التي تواجه عملها، في حين جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة والتي تبين تجاهل إدارة الكليات للمبادرات الإبداعية التي يشوبها حالة من عدم التأكد من حيث تحقيق العوائد. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "تحمل المخاطر"(53.60%) هو تردد الكليات الجامعية الفلسطينية في اتخاذ قرارات جريئة تسهم في تقديم خدمات تعليمية جديدة نظراً إلى حاله عدم الاستقرار المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للكليات، وأيضاً الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها سكان قطاع غزة نتيجة الحصار الصهيوني المستمر على قطاع غزة وزيادة معدلات البطالة وما ترتب عليه من انخفاض في دخل الأسرة، وهذا أدى إلى تراجع أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بغزة

ثالثاً) تحليل فقرات بعد "الاستباقية":

جدول (9): تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "الاستباقية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تستفيد إدارة الكلية من التطورات العلمية التي تفيد مصلحة العمل.	3.810	.736	76.20	كبيرة	7
.2	تسعى إدارة الكلية إلى بناء رؤية طموحه تلبي احتياجات سوق العمل.	3.991	.616	79.82	كبيرة	3
.3	تستثمر إدارة الكلية الفرص الجيدة في سوق العمل.	3.654	.789	73.08	كبيرة	8
.4	تسارع إدارة الكلية لبناء علاقات جيده مع الأطراف ذات المصلحة لتطوير الخدمات المقدمة.	4.065	.763	81.30	كبيرة	1
.5	تدرس إدارة الكلية أوضاع البيئة التنافسية من حولها بهدف تحسين خدماتها المقدمة.	3.851	.767	77.02	كبيرة	6
.6	تطرح الكلية تخصصات وبرامج حديثة تواكب احتياجات سوق العمل.	4.000	.792	80.00	كبيرة	2
.7	تبتكر إدارة الكلية أساليب مميزة لاستقطاب الطلبة مقارنة بغيرها من الكليات المنافسة.	3.921	.806	78.42	كبيرة	5
.8	تواكب إدارة الكلية التغيرات المستمرة وفق احتياجات سوق العمل.	3.946	.733	78.92	كبيرة	4
	بعد الاستباقية ككل	3.905	.514	78.10	كبيرة	–

تبين من الجدول أن واقع الاستباقية بالكليات الجامعية الفلسطينية بغزة حصلت على وزن نسبى (78.1%) وبدرجة كبيرة. وتشير النتائج بأن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة والتي تبين حرص الكليات محل البحث على بناء علاقات مع الأطراف الخارجية من أجل تعزيز مكانتها، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة والتي توضح رغبة الكليات باستثمار الفرص المتوقعة. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "الاستباقية"(78.1%) هو تبني إدارة الكليات الجامعية رؤيه طموحه تلبي احتياجات سوق العمل، لذا فإنها تقوم بطرح تخصصات وبرامج ذات توجهات مهنية بشكل أكبر يحتاجها سوق العمل الفلسطيني وتحاول كل منها نيل درجة السبق في طرح مثل هذه التخصصات والتي تعتبرها وسيلة لزيادة حصة الكلية من الطلاب باعتبارهم السبب الرئيس في استقرار واستمرار الكلية في عملها وتقديم خدماتها التعليمية

رابعاً) تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "التنافسية الهجومية":

جدول (10): تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "التنافسية الهجومية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تطور إدارة الكلية خطط تنافسية بشكل دوري.	3.786	.712	75.72	كبيرة	5
.2	تجود إدارة الكلية خدماتها المقدمة لجمهورها لتميزها عن المنافسين	3.761	.777	75.22	كبيرة	6
.3	تقدم إدارة الكلية فرص تقسيط مريحة غير متوفرة لدى الكليات المنافسة	4.119	.731	82.38	كبيرة	1
.4	تخطط إدارة الكلية لبناء السمعة والاعتراف الدولي بها	3.954	.829	79.08	كبيرة	2
.5	تجمع إدارة الكلية معلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية؛ لتوظفها في تحقيق الميزة التنافسية	3.720	.892	74.40	كبيرة	7

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.6	تحرص إدارة الكلية على عدم ترك فرص لمنافسيها ليحصلوا على معلومات حول توجهاتها المستقبلية.	3.621	.884	72.42	كبيرة	8
.7	تسعى إدارة الكلية لتوظيف التقنيات العملية الحديثة بما يميزها عن غيرها من الكليات المنافسة	3.884	.820	77.68	كبيرة	3
.8	تعمل إدارة الكلية بشكل واضح على تحييد المنافسين للحفاظ على مركزها السوقي.	3.535	.905	70.70	كبيرة	9
.9	تخطط إدارة الكلية للتميز العمراني لمرافقها وتجهيزاته	3.802	1.136	76.04	كبيرة	4
بعد التنافسية الهجومية ككل		3.798	.652	75.96	كبيرة	–

تبين من الجدول أن واقع التنافسية الهجومية بالكليات الجامعية الفلسطينية حصلت على وزن(75.96%) بدرجة كبيرة. وتشير النتائج بأن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، وتبين حرص الكليات على تقديم تسهيلات ميسرة للطلاب في تقسيط الرسوم الدراسية الفصلية نظراً للأوضاع الاقتصادية والمعيشية التي يعاني منها سكان قطاع غزة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة والتي توضح حرص الكلية على تحييد منافسيها من أجل الحفاظ على حصتها السوقية سنوياً. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "التنافسية الهجومية" (75.96%) هو قيام إدارات الكليات الجامعية بالتخطيط لبناء سمعة أكاديمية جيدة من خلال حرصها على تحديث مناهجها ومعاملها ومختبراتها، وعبر توظيف التقنيات وأساليب التعليم والتدريب الحديثة، بالإضافة إلى حرصها على تقديم المنح الدراسية للمتفوقين أو منح الطلاب الجدد حسومات على الرسوم الدراسية كوسيلة لحصول الكلية على حصتها السوقية من الطلبة الجدد، أو تقديم إعفاءات جزئية وكلية لشرائح معينة في المجتمع مثل أبناء الشهداء والأسرى والمعوزين

- ويتضح أيضاً من جداول (7،8،9،10) أن بعد "الاستباقية" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبى (78.10%) وبدرجة كبيرة، يليه بعد "الإبداعية" في المرتبة الثانية بوزن نسبى (76.00%) وبدرجة كبيرة، ثم بعد "التنافسية الهجومية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبى (75.96%) وبدرجة كبيرة، وأخيراً جاء بعد "تحمل المخاطر" في المرتبة الرابعة بوزن نسبى (53.60%) وبدرجة متوسطة.

- ينص التساؤل الثاني على: **ما مستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية؟**

أولاً) تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "التدريب":

جدول (11): تحليل فقرات بعد "التدريب"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تعتمد إدارة الكلية على قسم/ وحده تدريب لتحسين مهارات عامليها.	4.209	.900	84.18	كبيرة جد	1
.2	تضع إدارة الكلية برامج تدريبية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية المطلوبة.	4.049	.708	80.98	كبيرة	3
.3	يشارك موظفو الكلية في وضع الخطة التدريبية.	3.390	.970	67.80	متوسطة	6
.4	توفر إدارة الكلية وسائل تدريبية لتحقيق الهدف من البرنامج التدريبي.	3.950	.796	79.00	كبيرة	4
.5	تحرص إدارة الكلية على تطوير الموظفين وظيفياً ومهنياً بالتدريب النوعي المستمر.	3.938	.797	78.76	كبيرة	5

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.6	تصمم إدارة الكلية برامج التدريب الإلكتروني لديمومه العمل الأكاديمي في ظل جائحه كورونـ	4.205	.714	84.10	كبيرة جد	2
بعد التدريب ككل		**3.957**	**.622**	**79.14**	**كبيرة**	–

تبين من الجدول أن درجة تقدير مستوى التدريب حصل على وزن نسبى(79.14%) وبدرجة كبيرة. وتشير النتائج بأن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً لتؤكد أن جميع الكليات تمتلك وحدات وأقسام تدريب، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة والتي توضح عدم مشاركة العاملين بصياغة الخطط التدريبية. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "التدريب"(79.14%) إلى قيام إدارة الكليات الجامعية بوضع برامج تدريبية للعاملين فيها في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية المطلوبة، بما في ذلك تصميم برامج التدريب والتعليم الالكتروني في ظل استمرار جائحه كورونا لضمان استمراريه العمل الأكاديمي وكذلك توظيف الأساليب التقنية في التعليم والتدريب بحكم التخصصات المهنية المتنوعة

ثانياً) تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "المهارة":

جدول (12): تحليل نتائج فقرات بعد "المهارة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	يمتلك موظفو الكلية المهارات المناسبة لإنجاز مهام العمل.	4.177	.594	83.54	كبيرة	3
.2	يمتلك موظفو الكلية مهارات الاتصال والتواصل مع الطلبة.	4.271	.603	85.42	كبيرة جد	2

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.3	يتمتع موظفو الكلية بمهارات فنيه كالقدرة على استخدام الحاسوب والتكنولوجيا للقيام بمهامهم.	4.473	.663	89.46	كبيرة جد	1
.4	يتميز موظفو الكلية بمهارات التفاوض والإقناع.	3.995	.757	79.90	كبيرة	7
.5	يمتلك موظفو الكلية القدرة على توصيل المعلومات بشكل كامل ومرن.	4.000	.738	80.00	كبيرة	6
.6	يواكب موظفو الكلية المستجدات التكنولوجية لتطوير مهاراتهم الإدارية	4.057	.752	81.14	كبيرة	4
.7	يحرص موظفو الكلية على امتلاك مهارات العمل الجماعي.	4.016	.738	80.32	كبيرة	5
	بعد المهارة ككل	4.141	.543	82.82	كبيرة	–

تبين من الجدول أن درجة تقدير مستوى المهارة فيها حصلت على وزن نسبى(82.82%) وبدرجة كبيرة. وتبين النتائج بأن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً؛ إذ وضحت امتلاك العاملين بالكليات محل البحث المهارات التكنولوجية والتقنية المطلوبة، كما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة والتي تشير إلى أن العاملين بالكليات الجامعية لديهم مهارات التفاوض والإقناع من أجل كسب ثقة المستفيدين (الطلبة الجدد) على اعتبار أن عدد الطلبة المقبولين سنوياً محدداً أساسياً لإيرادات الكلية سنوياً من أجل الحفاظ على استمرارها واستقرارها. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "المهارة"(82.82%) إلى امتلاك موظفي الكلية المهارات المناسبة لإنجاز مهام العمل الأكاديمي والمهني، والإداري وهذا ما تقتضيه بيئة عمل تلك الكليات باعتبار أن غالبية الطلبة هم من ذوي معدلات البكالوريا المنخفضة؛ لذلك تحرص الكليات على امتلاك عاملين يتمتعون بمهارات عالية من أجل النجاح في تحقيق أهدافها والحرص على تميز المخرج التعليمي.

ثالثاً) تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "المعرفة":

جدول (13): تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "المعرفة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	يمتلك موظفو الكلية المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	4.065	.585	81.30	كبيرة	1
.2	تطور إدارة الكلية معارف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبيه.	4.032	.754	80.64	كبيرة	2
.3	توفر إدارة الكلية المعارف اللازمة لدى الموظفين عند تعيينهم.	3.942	.769	78.84	كبيرة	4
.4	يحرص موظفو الكلية على تطوير معارفهم واستثمارها بشكل مستمر.	4.012	.695	80.24	كبيرة	3
.5	يتشارك موظفو الكلية في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمه لهم	3.897	.809	77.94	كبيرة	5
	بعد المعرفة ككل	3.990	.582	79.80	كبيرة	–

تبين من الجدول أن درجة تقدير مستوى المعرفة فيها حصلت على وزن نسبى(79.8%) وبدرجة كبيرة. وتبين النتائج بأن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، والتي تشير إلى امتلاك موظفي الكليات الجامعية المعارف اللازمة على النحو المطلوب، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة والتي توضح مشاركة العاملين القدامى بالكليات للمعارف وتزويدها للموظفين الجدد من منطلق تناقل المعرفة واستمراريتها. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "المعرفة"(79.80%) إلى أن إدارة الكليات تسعى لتطوير معارف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية في الوقت ذاته مع حرص موظفي الكليات على تنمية ذواتهم مهنياً، وسعي إدارة الكليات على تكريس تبادل المعارف والخبرات بين موظفيها من جهة أو مع ذوي المصلحة والعمل على تراكمها، كما وتحرص الكليات على ابتعاث كوادرها العاملة للتدريب خارج فلسطين خصوصاً فيما يتعلق بالتخصصات المهنية الجديدة والتي أصبحت سمة تتميز بها الكليات الجامعية الفلسطينية.

رابعاً) تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "التطوير":

جدول (14): تحليل وتفسير نتائج فقرات بعد "التطوير"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
.1	تهيئ إدارة الكلية الأجهزة والموارد اللازمة لإجراء البحث العلمي.	3.744	.843	74.88	كبيرة	3
.2	تعقد إدارة الكلية مؤتمرات علميه تستهدف الموظفين بشكل دوري.	3.749	.894	74.98	كبيرة	2
.3	تجري إدارة الكلية بحوث تهدف لتحقيق التنمية الشاملة.	3.284	1.027	65.68	متوسطة	4
.4	تسّوق إدارة الكلية نتائج البحوث التطويرية وتستثمرها.	3.242	1.084	64.84	متوسطة	5
.5	ترسل إدارة الكلية الموظفين في بعثات خارجيه لتطوير قدراتهم.	3.053	1.072	61.06	متوسطة	6
.6	تستفيد إدارة الكلية من خبرات المؤسسات التعليمية الناجحة في بعد تطوير الموظفين.	3.983	.881	79.66	كبيرة	1
بعد التطوير ككل		3.509	.675	70.18	كبيرة	–

تبين من الجدول أن درجة تقدير مستوى التطوير فيها حصلت على وزن نسبى(70.18%) وبدرجة كبيرة. ولقد جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة وتبين أن الإدارات العليا في الكليات محل البحث تستفيد من واقع خبرات مؤسسات التعليم العالي الأخرى فيما يتعلق بتطوير مهارات العامين سواء الفلسطينية، العربية والأجنبية مثل برامج التبادل الأكاديمي الأوروبية والعربية والتي تشمل فئة الإداريين. كما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة والتي تبين حرص الكليات على الابتعاث من اجل كسب المعارف الجديدة والتدريب. ويعزو الباحثان الوزن النسبي الكلي لبعد "التطوير"(70.18%) إلى حرص إدارات الكليات الجامعية على عقد مؤتمرات علميه وورش عمل وندوات متخصصة وكذلك ابتعاث كوادرها من عاملين وأيضاً الطلاب للعديد من الجامعات التقنية في أوروبا وأسيا لاكتساب مهارات وتطوير معارفهم وأدائهم، والحرص على توفير كل احتياجات

قيامهم بالبحوث العلمية من أجهزه ومواد ودعم مالي في بعض الأحيان

ويتضح أيضاً من جداول (11،12،13،14) أن بعد "المهارة" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبى (82.82%) وبدرجة كبيرة، يليه بعد "المعرفة" في المرتبة الثانية بوزن نسبى (79.80%) وبدرجة كبيرة، ثم جاء بعد "التدريب" في المرتبة الثالثة بوزن نسبى (79.14%) وبدرجة كبيرة، وأخيرا جاء بعد "التطوير" في المرتبة الرابعة بوزن نسبى (70.18%) بدرجة كبيرة

سادساً- اختبار فرضيات البحث:

- ينص التساؤل الثالث على: هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافسية الهجومية)، ومستوى تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا السؤال سيتم التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد التوجه الريادي وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية. وللتحقق من هذه الفرضية ، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل من التوجه الريادي:

جدول (15) معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي ودرجته الكلية وتنمية رأس المال البشرى

المتغير المستقل	المتغير التابع	
	معامل ارتباط بيرسون	قيمة Sig.
البُعد الأول: الإبداعية	.727**	0.000
البُعد الثاني: تحمل المخاطر	.339**	0.000
البُعد الثالث: الاستباقية	.735**	0.000
البُعد الرابع: التنافسية الهجومية	.747**	0.000
الدرجة الكلية للتوجه الريادي	.811**	0.000

يتبين من نتائج جدول (15) وجود علاقة طرديه ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للتوجه الريادي وتنمية رأس المال البشرى؛ إذ بلغت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للتوجه الريادي وتنمية رأس المال البشرى (0.811)، وأن قيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان ذلك امتلاك الكليات الجامعية محل البحث التوجهات الريادية المطلوبة من أجل تنمية رأس مالها البشري وهذا يعتمد بشكل أساسي على التوجهات الإستراتيجية التي رسمتها تلك الكليات في ضوء توصيات وزارة التعليم العالي الفلسطينية وحرصها على نشر ثقافة وتعزيز التعليم المهني والتقني في ضوء الإقبال الكبير للطلبة الفلسطينيين على ولوج التخصصات الأكاديمية في الجامعات النظامية التي أسهمت في زيادة بطالة الخريجين من تلك التخصصات؛ لذا تحرص الكليات الجامعية على تعزيز واقعها وتوجهاتها الريادية في تحقيق أهدافها، وهذا لن يتأتى إلا بوجود أيدي عاملة كفؤة وعالية المستوى من التعليم والتدريب والمهارة.

- ينص التساؤل الرابع على: هل تؤثر أبعاد التوجه الريادي(الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافسية الهجومية) في تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية بغزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، سيتم التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الريادي(الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافسية الهجومية) في تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية.

جدول (16): تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر دور أبعاد التوجه الريادي المختلفة في تنمية رأس المال البشرى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	قيمة .Sig
المقدار الثابت	.647	4.674	.000
الإبداعية	.248	6.496	.000
تحمل المخاطر	.051	1.859	.064
الاستباقية	.234	4.276	.000
التنافسية الهجومية	.334	9.014	.000
معاملات الارتباط = 0.854		**معامل التحديد المُعدَّل= 0.724**	
قيمة الاختبار F = 159.954		**قيمة = 0.000**	

يتضح من نتائج جدول (16) أن معاملات الارتباط يساوي (.8540)، ومعامل التحديد المُعدَّل R2 يساوي (.7240)، وهذا يعني أن نسبه (72.4%) من التغير في تنمية رأس المال البشرى يعزى إلى تأثير أبعاد التوجه الريادي، والنسبة المتبقية (27.6%) تعود إلى عوامل أخرى سياسية واقتصادية واجتماعية. كما أن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (159.954)، وعليه فإن قيمة تساوي (0.000)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي وتنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية. كما بينت نتائج الجدول أن المتغيرات المؤثرة في "تنمية رأس المال البشرى" هي: "الإبداعية، الاستباقية، التنافسية الهجومية"، وأن متغير (تحمل المخاطر) ليس له تأثير دال إحصائياً؛ وذلك بسبب أن الكليات محل البحث هي كليات حكومية وتنسجم قراراتها مع السياسة العامة لوزارة التعليم العالي الفلسطينية بخلاف مؤسسات القطاع الخاص.

- ينص التساؤل الخامس على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية:(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية)؟، وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغه الفرضية الرئيسة الثالثة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية:(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية).

جدول (17): اختبارات الفروق بين تقديرات آراء المبحوثين لواقع أبعاد التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الشخصية

البيان		العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمةSig	مستوى
(الجنس)	ذكر	169	3.551	.519	1.098	.273	غير دالة إحصائياً
	أنثى	74	3.477	.393			
قيمة t الجدولية عند درجة حريه (241) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.60)							
	مصدر التباين	م. المربعات	د. الحرية	م. المربعات	قيمة "F"	قيمةSig	مستوى
(المؤهل العلمي)	بين المجموعات	1.397	2	.698	3.018	.051	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	55.553	240	.231			
	الإجمالي	56.950	242	–			
قيمة F الجدولية عند درجتي حريه (2, 240) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66)							
	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمةSig	مستوى
(سنوات الخدمة)	أقل من 5 سنوات	11	105.59	7.448	3	.059	غير دالة إحصائياً
	من 5 – أقل من 10	54	106.65				
	من 10 – أقل من 15	100	119.48				
	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمةSig	مستوى
(المسمى الوظيفي)	أكاديمي بمنصب إداري	19	158.84	21.803	2	.000	دالة عند 0.01
	أكاديمي	94	96.71				
	إداري	130	134.90				
	مصدر التباين	م. المربعات	د. الحرية	م. المربعات	قيمة "F"	قيمةSig	مستوى
(الكلية)	بين المجموعات	1.921	2	.960	4.188	.016	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	55.029	240	.229			
	الإجمالي	56.950	242	–			
قيمة F الجدولية عند درجتي حريه (2, 240) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66)							

تبين نتائج الجدول الخاصة بمتغير الجنس أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيمSig المقابلة لقيم T أكبر من (0.05) في جميع أبعاد التوجه الريادي، والدرجة الكلية؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين من كلا الجنسين يقدرون بذات الدرجة سعى إدارة كلياتهم إلى توفير الموارد المختلفة التي تساعد على الرقي بمستويات الإبداع والعمل على استثمارها بشكل أمثل بما يحقق أهداف الكلية الحالية والمستقبلية .

- كما يتضح من نتائج متغير المؤهل العلمي أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وأن قيمSig المقابلة لقيم T أكبر من (0.05) في البُعدين الثاني والثالث، والدرجة الكلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq$ 0.05) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تحمل المخاطر، الاستباقية) والتوجه الريادي ككل بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزوه الباحثان إلى أن الموظفين من كافة المؤهلات العلمية لديهم قدره على اتخاذ قرارات جريئة وذات سبق من أجل تقديم خدمات جديده، في الوقت الذي تشجعهم على تحمل جزء من المخاطرة. وعليه فإن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وأن قيمSig المقابلة لقيم T أقل من (0.05) في البُعدين الأول والرابع، وهذا يدل أن هناك فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول (الإبداعية، التنافسية الهجومية) بالكليات الجامعية الفلسطينية بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتوضيح هذه الفروقات لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويبين الجدول أيضاً وجود فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين من الموظفين بالكليات الجامعية الفلسطينية ممن مؤهلهم العلمي دبلوم ودراسات عليا حول(الإبداعية) وبين آراء المبحوثين من الموظفين بالكليات الجامعية الفلسطينية ممن مؤهلهم العلمي دبلوم من جهة ومن مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى؛ حول (التنافسية الهجومية) بالكليات الجامعية محل البحث. ولتوضيح الفروقات استخدم اختبار شيفيه Scheffe ، وجاءت الفروق في الحالتين لصالح الموظفين بالكليات الجامعية ممن مؤهلهم العلمي دبلوم، ويعزوه الباحثان إلى أن الموظفين ممن مؤهلهم دبلوم هم في الغالب الأكثر تحمسا لتطبيق الإجراءات التي من شأنها الأخذ بكلياتهم لمصاف التميز مقابل نظيراتها من الكليات كونهم الأكثر التصاقا بالكلية بحكم أعمالهم الإدارية وانتماؤهم للإدارة التنفيذية ورغبتهم في الحصول على ترقيات أو حوافز ومكافآت من أجل تحسين أوضاعهم المعيشية.

- وتبين نتائج متغير سنوات الخدمة ان قيمة Sig والتي ترتبط لقيم مربعات كاي أكبر من (0.05) في البُعدين الأول والثاني وفي الدرجة الكلية للاستبانة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الإبداعية، تحمل المخاطر، والدرجة الكلية للتوجه الريادي بالكليات الجامعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزوه الباحثان إلى تبني القيادة العليا بالكليات الجامعية الثلاثة للأفكار الإبداعية من جميع الموظفين من كافة سنوات الخدمة يقلص الفجوة بين أصحاب الخبرات المختلفة، فكافة الأطراف وذوي المصلحة يشتركون في صياغه وبناء الخطط والأنشطة والتي صممت لرسم وتحقيق طريق الريادة والإبداع. ويلاحظ أيضاً ان قيمة Sig لقيم مربعات كاي أقل من (0.05) في البُعدين الثالث والرابع، مما يعني أنه هناك فروق ذات دلالة عند($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الاستباقية والتنافسية الهجومية بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ولتوضيح هذه الفروقات استخدم اختبار شيفيه Scheffe، إذ جاءت الفروق لصالح الموظفين ممن سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنه، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين ذوي سنوات الخدمة الطويلة لديهم الخبرات والتجارب التي تؤهلهم لدراسة أوضاع البيئة التنافسية للكلية ورصد التغيرات في البيئة الخارجية مما يمكنها من الاستقرار والاستمرار في سوق التعليم التقني في ضوء ما يشهده من تنافس كبير

- كما تشير نتائج متغير المسمى الوظيفي اعلاه أن قيمةSig المقابلة لقيمة مربع كاي أقل من (0.05) في جميع أبعاد التوجه الريادي، والدرجة الكلية. مما يعني وجود فروق ذات دلالة عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لواقع التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين مسماهم الوظيفي أكاديمي بمنصب إداري، ويعزوه الباحثان إلى أن الموظفين الذين يجمعون بين المنصب الأكاديمي والإداري يقع على عاتقهم اتخاذ القرارات المهمة والتي ترسم مستقبل الريادة وتوجهاتها المستقبلية كونهم يمتلكون المؤهلات والخبرات اللازمة في المجالين الإداري والأكاديمي.

- كما بينت نتائج متغير الكلية أعلاه أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وأن قيمSig المقابلة لقيم T أقل من (0.05) في جميع الأبعاد، والدرجة الكلية ما عدا البُعد الأول "الإبداعية"، وهذا يدل أنه هناك فروق ذات دلالة عند($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول التوجه الريادي بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية، ولتوضيح هذه الفروقات استخدم اختبار شيفيه Scheffe ، ويبين هذا الجدول أيضاً وجود فروق ذات دلالة عند($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات آراء المبحوثين من الموظفين بالكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا والموظفين بكلية مجتمع الأقصى؛ حول التوجه الريادي بالكليات الجامعية، وكانت الفروق لصالح الموظفين بالكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، ويعزوه الباحثان إلى أن الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، تتميز بأن طاقمها الإداري والأكاديمي يتمتع بخبرة أكثر من نظيراتها بحكم أن سنة تأسيسها كان عام 1990 قبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، والتي بدورها تحولت لكلية حكومية في عام 1994 ، واعتبرت الأولى في حينها ولهذه الأسباب لها السبق في الريادة والتميز .

- ينص التساؤل السادس على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية)؟ . وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغه الفرضية الرئيسة الرابعة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الكلية).

جدول (18): اختبارات الفروق بين تقديرات آراء المبحوثين لأبعاد تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الشخصية

البيان		العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمةSig	مستوى
(الجنس)	ذكر	169	3.928	.532	1.019	.309	غير دالة إحصائياً
	أنثى	74	3.854	.507			
قيمة t الجدولية عند درجة حريه (241) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.60)							
(المؤهل العلمي)	مصدر التباين	م. المربعات	د. الحرية	م. المربعات	قيمة "F"	قيمةSig	مستوى
	بين المجموعات	2.043	2	1.022	3.792	.024	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	64.669	240	.269			
	الإجمالي	66.712	242	–			
(سنوات الخدمة)	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمةSig	مستوى
	أقل من 5 سنوات	11	119.77	1.856	3	.603	غير دالة إحصائياً
	من 5 – أقل من 10	54	110.90				
	من 10 – أقل من 15	100	126.55				
(المسمى الوظيفي)	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمةSig	مستوى
	أكاديمي بمنصب إداري	19	126.84	.936	2	.626	غير دالة إحصائياً
	أكاديمي	94	116.54				
	إداري	130	125.24				
(الكلية)	مصدر التباين	م. المربعات	د. الحرية	م. المربعات	قيمة "F"	قيمةSig	مستوى
	بين المجموعات	4.076	2	2.038	7.809	.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	62.636	240	.261			
	الإجمالي	66.712	242	–			
قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 240) ومستوى دلالة 0.05=(3.02)، ومستوى دلالة 0.01=(4.66).							

يتبين من نتائج الجدول المتعلقة بمتغير الجنس أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيمةSig المقابلة لقيم T أكبر من (0.05) في جميع أبعاد تنمية رأس المال البشري والدرجة الكلية؛ أي عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ويعزوه الباحثان إلى أن الموظفين بالكليات الجامعية من كلا الجنسين لديهم نفس مستوى الإدراك لفعاليات إدارة الكلية الهادفة لتنمية رأس المال البشرى؛ من خلال توفير التدريب والتطوير اللازم لطواقمها وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة

- تشير نتائج متغير المؤهل العلمي أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وأن قيم Sig المقابلة لقيم T أكبر من (0.05) في الأبعاد الأول والثاني والثالث، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع التدريب والمهارة والمعرفة بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزوه الباحثان إلى توجه إدارة الكليات نحو خضوع جميع الموظفين من كافة المؤهلات العلمية بالبرامج والدورات التدريبية، بما يضمن تطوير مهاراتهم الفنية والتقنية والإدارية ومواكبة الحداثة في مجال الاختصاصات والبرامج الأكاديمية. كما يتضح أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وأن قيمةSig المقابلة لقيم T أقل من (0.05) في البُعد الرابع والدرجة الكلية، وهذا يدل أنه هناك فروق ذات دلالة عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتوضيح هذه الفروقات استخدم اختبار شيفيه Scheffe، ويبين الجدول اعلاه وجود فروق ذات دلالة عند($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين، وجاءت الفروق لصالح لعاملين بالكليات الجامعية الفلسطينية ممن مؤهلهم العلمي دبلوم، ويعزوه الباحثان إلى ان الموظفين بالكليات ممن مؤهلهم دبلوم يرون أن إدارة الكليات توفر لهم فرص التطوير وتنمية المهارات مثل الوظائف الفنية كأمناء المعامل والمختبرات أو مدخلي البيانات وغيرها.

- يتبين من نتائج متغير سنوات الخدمة أن قيمة Sig والتي ترتبط لقيم مربعات كاي أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، ودرجتها الكلية ما عدا البُعد الثالث "المعرفة"، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك قاسماً مشتركاً بين كافة الموظفين على رغبتهم واقبالهم على العمل بحكم أن الوظائف في

القطاع الحكومي تحقق لهم الأمان الوظيفي في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية في الأراضي وزيادة معدلات البطالة بين صفوف الخريجين من حملة الشهادات العليا في جميع الاختصاصات.

- توضح نتائج متغير المسمى الوظيفي أن قيمةSig المقابلة لقيمة مربع كاي أكبر من (0.05) في جميع أبعاد تنمية رأس المال البشري، ودرجتها الكلية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة عند($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية بغزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزوه الباحثان إلى أن جميع الموظفين بحسب مناصبهم ومهامهم مطالبون بتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وحرص إدارات الكليات الجامعية على تصميم برامج التدريب الملاءمة لبلوغ الهدف، وهذا يعتمد على رغبة الموظفين واقبالهم بشغف على العمل وحرصهم على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار.

- توضح نتائج الجدول لمتغير الكلية أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وأن قيمSig المقابلة لقيم T أقل من (0.05) في جميع الأبعاد، والدرجة الكلية. وهذا يدل أن هناك فروق ذات دلالة عند($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية، ولتوضيح هذه الفروقات لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe . كما، ويبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة عند مستوى($\alpha \leq$ 0.05) بين متوسطات آراء المبحوثين من الموظفين في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، وكلية فلسطين التقنية من جهة والموظفين بكلية مجتمع الأقصى من جهة أخرى حول مستوى تنمية رأس المال البشرى بالكليات الجامعية الثلاثة، وكانت الفروق لصالح الموظفين في كلٍّ من الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، وكلية فلسطين التقنية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هاتين الكليتين أكثر تخصصاً وريادةً في مجال التعليم التقني والمهني بغزة، لذا يحرصان على استقطاب أيدي عاملة كفؤة وذات تأهيل عالٍ، على عكس كلية مجتمع الأقصى التي تعد إحدى كليات جامعة الأقصى بغزة، كون أن جامعة الأقصى تولي اهتماما أكبر بالتخصصات الأكاديمية في باقي الكليات على حساب كلية مجتمع الأقصى باعتبارها تمنح درجة الدبلوم المتوسط.

ثامناً- النتائج والتوصيات:

أهم النتائج :

- ضعف اهتمام الكليات الجامعية بمبادرات العاملين الإبداعية والابتكارية.
- ضعف مستويات أساليب العمل المبتكرة في الكليات الجامعية.
- اهتمام الكليات الجامعية بتعزيز علاقاتها مع أطراف المصلحة.
- حرص الكليات الجامعية على استثمار الفرص المتاحة وتعزيز مواقعها التنافسية في ضوء ما تقتضيه حالة السوق التنافسية.
- ضعف مشاركة العاملين في صياغة الخطط التدريبية بناء على احتياجات العاملين التدريبية.
- اهتمام الكليات الجامعية بالتدريب الإلكتروني حرصاً منها على استثمار التقنيات الحديثة.
- أظهرت النتائج عدم رغبة العاملين بالكليات الجامعية بتحمل المخاطر، إذ جاء الوزن النسبي لبعد" تحمل المخاطر" بدرجة تقدير متوسطة مما يدلل على ضعف مستويات الثقافة التنظيمية والريادية وكذلك نطاق التفويض.

أهم التوصيات:

- تخصيص الموازنات الكافية لتطوير وتنمية الكوادر البشرية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل عام والكليات الجامعية محل البحث بشكل خاص.
- شروع الكليات الجامعية بتأسيس حاضنات أعمال بهدف رعاية واحتضان الأفكار الإبداعية والابتكارية.
- بناء فرق استشراف تتولى دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية ووضع تصورات لمواجهتها واقتناص الفرص والتقليل من التحديات والمخاطر.
- تدريب العاملين في الوظائف العليا على مهارات التحليل والتنبؤ ورصد التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة.
- نشر ثقافة الريادة الإبداعية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تهدف هادفة لتنمية رأس المال البشري.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أرناؤوط، أحمد (2017). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. مجلة الإدارة التربوية، *15*(15)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 471-335. https://doi.org/10.21608/emj.2017.92517

بن زهية، محمد (2018). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشرى: دراسة حاله مؤسسه كوندور ببرج بوعريريج. مجلة دراسات وأبحاث جامعة زيان عاشور الجلفة، *32*(1)، 820-810. https://doi.org/10.35157/0578-000-032-025

التميمي، رأفت (2016). التوجه الريادي ونظم المعلومات التسويقية ودورهما في تحقيق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليليه في مصرفي الرشيد والرافدين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القادسية، *18*(2)، 42.

الحدراوي، حامد، الكلابي، أمير (2012). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجوده الخدمة: دراسة تطبيقيه لآراء عينة من المنظمات السياحية الفنادق في محافظه النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القادسية، *15*(1)، 237-223

حسن، راوية (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. 65-64.

دحماني، جميله و شين، فيروز (2018). دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حاله مؤسسه ومان للأثاث [رسالة ماجستير غير منشوره]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

رشيد، صالح، و الزيادي، صباح (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز» دراسة تحليليه لآراء القيادات الجامعية الفلسطينية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط». مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القادسية، *15*(2)، 209-206

الزبون، معن (2022). تنمية رأس المال الفكري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بفاعلية الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، *3*(8)، مؤسسة برابدو للخدمات التعليمية. 2011- 245. https://doi.org/10.53796/hnsj3812

زرفاوي، أمال و بن عمر، ساميه (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية جامعة العربي التبسي، *4*(1)، 79-68

أبو شعبان، أحمد (2017). أثر التدريب على جوده الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. 20-9.

أبو شنب، أحمد (2022). عميد الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – خانيونس. مقابلة شخصية بتاريخ 7/4/2022

الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة (ط4). مركز الكتب الأردني. 7-4.

عامر، عبد الرحمن (2014). رأس المال المعرفي. دار كتاب للنشر والتوزيع. 23.

عرقـوب، خديجـة. (2014). رأس المـال البشري من منظـور إسلامي. مجلة الاقتصاد الإسلامـي العالمية، *2014*(31)، 39-43.

العـزاوي، شـفاء و محسـن، زيـد (2017). التوجـه الريادي وأثـره في التـميز التنظيمي: بحث ميـداني في عدد من كليات جامعـة بغـداد. مجلة جامعـة الأنبار للعلوم الاقتصاديـة والإدارية جامعة الأنبـار، *9*(18)، 314-276

عليـان، مـرام (2017). اتجاهـات طلبـة جامعـة القـدس لتنميـة رأس المال البـشرى وتعزيز القدرة التنافسـية [رسـالة ماجسـتير غير منشـوره]. جامعـة القـدس المفتوحة. 15-8.

غانـم، عدنـان (2017). درجـة تطبيـق رؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة للشـفافية الإداريـة في كليـات المجتمـع الخاصة في محافظـة عمـان وعلاقتهـا بالتفـاؤل الاكاديمـي لأعضـاء هيئـه التدريـس من وجهـه نظرهم [رسـالة ماجسـتير غير منشـورة]. جامعـة الشرق الأوسـط. 16-8.

غنـام، محمـود (2017). أثـر الخصائص الريادية لـدى الإدارة العليا في تبني التوجهـات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذيـة العاملة بقطاع غزة [رسـالة ماجسـتير غير منشـوره]. جامعـة الأزهر بغزة. 13-6.

فتحـي، شـاكر (2020). نحـو أداء ريادي لمؤسسـات التعليم العـالي العربي. مجلة الإدارة التربويـة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (27)، 72-13. https://doi.org/10.21608/emj.2020.165214

قوادريـة، ربيحـه (2016). مسـاهمه الاسـتثمار في رأس المـال البـشري في تسـيير المعرفـة بالمؤسسـة الاقتصاديـة الجزائريـة: دراسـة حالـه مؤسسـه صناعـه الكوابل- فرع جنرال كابل بسـكره [رسـالة دكتوراه غير منشـوره]. جامعة محمـد خـيضر بسـكره. 23-12.

كسَّـاب، زينـب (2020). درجـة تطبيـق إستراتيجيـات إدارة الموهبـة وأثرهـا في تنميـة رأس المـال البـشرى: دراسـة ميدانيـه على مؤسسـه القبـس للتعليـم الأسـاس ولايـة الخرطـوم – السـودان. المجلـة العربيـة لعلـوم الإعاقـة والموهبـة المؤسسـة العربيـة للتربيـة والعلـوم والآداب، *11*(1)، 227.

لبَّـد، أحمـد (2016). دور التخطيـط الإستراتيجـي في تنميـة المـوارد البشريـة بوزارة الصحة-غزه [رسـالة ماجسـتير غير منشـوره]. أكاديميـة الإدارة والسياسـة للدراسـات العليـا. 18-10. https://doi.org/10.34118/0136-000-043-018

المختـار، جمـال (2018). أبعـاد التوجـه الريـادي في بنـاء رأس المـال البـشري: دراسـة اسـتطلاعية لآراء عينـة مـن القيـادات الإداريـة في مؤسسـات الجامعـة التقنيـة الشـمالية في محافظـة نينـوى. مجلـة تكريـت للعلـوم الإدارية والاقتصاديـة، *14*(41)، 76 - 231

مزريـق، عاشـور وبـوقسري، سـارة (2019). أثـر رأس المال البشري على أداء المؤسسـات الاقتصادية: دراسـة ميدانية على عينـة مـن المؤسسـات الاقتصاديـة الجزائريـة. مجلـة الأكاديميـة للدراسـات الاجتماعيـة والإنسـانية جامعـة حسـبة بـن بـوعلي، *21*(1)، 28-17. https://doi.org/10.33858/0500-000-021-002

المـنسي، محمـود (2019). التوجـه الريـادي وأثـره في عمليـات إدارة المعرفـة: دراسـة تطبيقيـة على جامعـة تبـوك بالمملكـة العربيـة السـعودية. مجلـة الدراسـات والبحـوث التجاريـة، *39*(1)، 561-523

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anjani, A. M. D. P., & Yasa, N. N. K. (2019). The Role Of Product Innovation In Mediating The Influence Of Entrepreneurship Orientation On Marketing Performance (A Study On Silver Craft Msmes In

Celuk, Gianyar). *Journal Of Business Management And Economic Research*, *3*(3), p.p. 1-4. https://erepo.unud.ac.id/id/eprint/27132 https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.109

Brandt, K., Rutasitara, L., Selejio, O., & Trifkovic, N. (2017). Entrepreneurship and human capital development in children. *UNU WIDER Working Paper Series*, *2017*(198), p.p.11-15. https://ideas.repec.org/p/unu/wpaper/wp2017-198.html https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2017/424-7

Bossu, C., & Brown, N. (2018). *Professional and Support Staff in Higher Education*, Springer Nature Singapore Pte Ltd. p.p. 471. https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-981-10-6858-4

Catherine, L. (2020). Human Capital Development and Higher Education. *Journal of European Business & Management*, *6*(4), pp. 61-66. https://www.researchgate.net/publication/345497273 https://doi.org/10.11648/j.ebm.20200604.11

Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Association for Talent Development. p.95.

Adolphus, P. E. (2019). Human Capital Development as a Vital Tool for Academic Staff Productivity in Universities in Rivers State International. *Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, *7*(4),p.p.88-99.https://seahipaj.org/journals-ci/dec-2019/IJISSHR/full/IJISSHR-D-10-2019.pdf

Valentina., T., et.al. (2021). Evaluation of the impact of human capital on innovation activity in Russian regions. *Journal of Regional Studies*, *8*(1), p.p.109-126. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2021.1900744 https://doi.org/10.1080/21681376.2021.1900744

Khan, W. (2018). *Management by Objective (MBO) in Enterprises*. Independently Published. p.p.11-13.

Romanized Arabic References: الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:

ʾarnāʾūṭ ʾaḥmd (2017). taṣawwurun muqtaraḥun likhaṭawāti taḥsīni ʾidārati raʾasi almāli albashariyyi fī muʾuassasāti al-taʿlīmi alʿālī bishamāli synāʾ fī ḍawʾi mutaṭallabāti tanmiyatihā mijallatu alʾidārati al-tarbawiyyati 15(15) ،aljamʿiyyatu almiṣriyyatu lil-tarbiyati almuqārinati wa-lـʾidārati al-taʿlīmiyyati 335-471. https://doi.org/10.21608/emj.2017.92517

bn zhyyata muḥamd (2018). ʾathr astikhdāmi tiknūlūjyā almaʿlūmāti fī tanmiyati raʾasi almāli al-bshrā dirāsatun ḥālah muʾuassasah kwndwr bbrj bwʿryraj mjla dirāsātin wʾabḥāth jāmiʿatu zyān ʿāshwr al-jlfa 32(1)810-820 ،. https://doi.org/10.35157/0578-000-032-025

al-tamīmiyyu raʾafat (2016). al-tawajjuhu alruyidduy wanaẓmu almaʿlūmāti al-taswīqiyyati wadawrihmuā fī taḥqīqi al-tamāyuzi biʾadāʾi alʾaʿmāli dirāsatu taḥlīlīhi fī muṣurafy al-rashīdi wa-l-rāfidayni mijallatu alqādisiyyati lil-ʿulūmi alʾidāriyyati wa-l-iāqtiṣādiyyati jāmiʿatu alqādisiyyati 18(2)42 ،.

alḥadrāwiyyu ḥāmidun alkilābiyyu ʾamīrun (2012). dawru al-tawajjuhi alrayādiyyi fī ʾidrāki al-zabūni lijūdihi alkhidmata dirāsatun taṭbīqiyyah liʾārāʾ ʿīnatin mina almunaẓẓamāti al-

sīāḥiyyati alfanādiqi fī maḥāfiẓihi al-najafi mijallatu alqādisiyyati lil-ʻulūmi alʾidāriyyati wa-l-iāqtiṣādiyyati jāmiʻatu alqādisiyyati 15(1)223-237 ،.

ḥasan rāwiyatun (2002). madkhalun astirāatyijjy litakhṭīṭi wa tanmiyati almawāridi albashariyyati 64-65.

daḥmāniyyu jamīlah wa shyn fayrūza (2018). dawru al-tawajjuhi alrayādiyyi fī taʻzīzi tanifissayi almuʾuassasati dirāsatu ḥālihi muʾuassasah wamānu lil-ʾāthāthi [risālatu miājastyr ghayru manshūrih kulliyyatu alʻulūmi al-aqtiṣādiyyati wa-l-tijāriyyati waʻulūmi al-tasyīri jāmiʻatu muḥammad khayḍar bskrata

rashīdun ṣālḥ w al-zīādiyyu ṣabāḥ (2013). dawru al-tawajjuhi alrayādiyyi fī taḥqīqi alʾadāʾi aljāmiʻiyyi almutamayyizi dirāsatun taḥlīliyyah liʾārāʾ alqīādāti aljāmiʻiyyati alfilasṭīniyyati fī ʿīnatin min kulliyyāti jāmiʻāti alfurāti alʾawsaṭi mijallatu jāmiʻati alqādisiyyati lil-ʻulūmi alʾidāriyyati wa-l-iāqtiṣādiyyati jāmiʻatu alqādisiyyati 15(2)206-209 ،.

al-zabūni mʻn (2022). tanmiyatu raʾasi almāli alfikriyyi ladā ruʾuasāʾi alʾaqsāmi alʾakādīmiyyīna fī aljāmiʻāti alʾurdunniyyati alḥukūmiyyati waʻalāqatuhu bifuāaʻliyyatin alʾidārati alʾilktrūniyyati min wijhati naẓari ʾaʻḍāʾi hayʾiati al-tadrīsi mijallatu alʻulūmi alʾinsāniyyati wa-l-ṭibayʻiyyati 3(8) ،muʾuassasatu brābdw lil-khadamit al-taʻlīmiyyati 2011- 245. https://doi.org/10.53796/hnsj3812

zrfāwiyyu ʾamāl w bn ʻmr sāmīh (2019). dawru alʾidārati al-ʾistarittayijya fī taḥsīni alʾadāʾi alwaẓīfiyyi mijallatu al-risālati lil-dirāsāti wa-l-buḥūthi alʾinsāniyyati jāmiʻatu alʻarabiyyi altabasī 4(1)68-79 ،.

ʾabū shaʻbāna ʾaḥmadu (2017). ʾatharu al-tadrībi ʻalā jūdihi alkhidamit al-mmiṣriffayi alʾislāmiyyati bimaḥāafẓiāt ghazzata [risālatu miājastyr ghayru manshūratin ukāʾudyamiya alʾidārati wa-l-sīāsati lil-dirāsāti alʻulyā 9-20.

ʾabū shnb ʾaḥmd (2022). ʻmyd al-klya al-jāmʻya lil-ʻulūmi wa-l-litkunwulwjayā – khānyūns muqābalatun shkhṣya bitārīkhi 7/4/2022.

al-shaykhu sālimun fuʾuādun waʾākharūna (1998) almafāhīmu al-ʾidāriyyata alḥadīthatu (ta4). markazu alkutubi alʾurdunniyyi 4-7.

ʻāmirun ʻabd al-Raḥmāni (2014). raʾasu almāli almaʻrifiyyi dāru kitābin lil-nashri wa-l-tawzīʻi 23.

ʻurqūbun khadījatu (2014). raʾasu almāli albashariyyi min manẓūrin ʾislāmiyyin mijallatu aliāqtiṣādi alʾislāmiyyi alʻālamiyyati 2014(31)39-43 ،.

alʻazāwiyyu shifāʾun wa muḥsinin zaydun (2017). al-tawajjuhu alruyidduy waʾatharuhu fī al-tamayyuzi al-tanẓīmiyyi baḥthun maydāniyyun fī ʻadadin min kulliyyāti jāmiʻati baghdāda mijallatu jāmiʻati alʾanbāri lil-ʻulūmi al-aqtiṣādiyyati wa-l-ʾidāaryi#ta jāmiʻatu alʾanbāri 9(18)، 276-314.

ʻalyānu murāmu (2017). attijāhāti ṭalabati jāmiʻati alqudsi litanmiyati raʾasi almāli albushrā wataʻzīzi alqudrati al-tanāfusiyyati [risālatu miājastyr ghayra manshūrih jāmiʻatu alqudsi almaftūḥati 8-15.

ghānimin ʻadnāna (2017). darajatu taṭbīqi ruʾuasāʾi alʾaqsāmi alʾakādīmiyyati lil-shufiffayi alʾidāriyyati fī kulliyyāti almujtamaʻi alkhāṣṣati fī muḥāfaẓati ʻumāna waʻalāqatihā bi-l-tafāʾuʾuli alāakādīmiyyi liʾaʻḍāʾi hayʾihi al-tadrīsi min wajhihi naẓarihim [risālatu muājastyr ghayru manshūratin jāmiʻatu al-sharqi alʾawsaṭi 8-16.

ghannāmun maḥmūd (2017). ʾatharu alkhaṣāʾiṣi alrayādiyyati ladā alʾidārati alʻulyā fī tabannī al-tawajjuhāti alʾistarittayijya fī sharikāti ṣināʻati alʾaghdhiyati alʻāmilati biqiṭāʻi ghazza [risālatu miājastyr ghayru manshūrih jāmiʻatu alʾazhari bighazzata 6-13.

ftḥy shākr (2020). naḥwa ʾadāʾin rayādiyyin limaʾuassiāti al-taʻlīmi alʻālī alʻarabiyyi mijallatu alʾidārati al-tarbawiyyati aljamʻiyyati almiṣriyyatu lil-tarbiyyati almuqārinati wa-l-ʾidārati al-taʻlīmiyyati (27)13-72 ،. https://doi.org/10.21608/emj.2020.165214

qawādariyyatun rabīḥah (2016). musāhimah aliāstithmāru fī raʾasi almāli albashariyyi fī tasyīri almaʻrifati bi-l-maʾusisati al-aqtiṣādiyyati aljazāʾiriyyati dirāsatun ḥālah muʾuassasah ṣināʻah alkawābilu- farʻu jnrāl kābula bisukrah [risālatu dukatwarāh ghayra manshūrih jāmiʻatu muḥammad khayḍar bisukrah 12-23.

ksāb zaynabu (2020). darajatu taṭbīqi ʾistarityjyyāti ʾidārati almawhibati waʾatharuhā fī tanmiyati raʾasi almāli albushrā dirāsatun mīdānayh ʻalā muʾuassisihi alqabasi lil-taʻlīmi alʾasāsi wilāyatu alkhurṭūmi – al-sūdāni almajallatu alʻarabiyyatu liʻulūmi alʾiʻāqati wa-l-mūhibati almuʾuassasatu alʻarabiyyatu lil-tarbiyati wa-l-ʻulūmi wa-l-ʾādābi 11(1)227 ،.

lbd ʾaḥmd (2016). dawru al-takhṭīṭi alʾistarityijjī fī tnmya almawāridi albashariyyati bwzāra al-ṣḥ#-ghzh [rsāla mājstyr ghyr mnshwrh ukāʾudyamiya al-ʾidāra wa-l-sīāsati lil-dirāsāti al-ʻlyā 10-18. https://doi.org/10.34118/0136-000-043-018

almukhtāri jamāl (2018). ʾabʻādu al-tawajjuhi alrayādiyyi fī bināʾi raʾasi almāli albashariyyi dirāsatun astiṭlāʻiyyatun liʾārāʾ ʻīnatin mina alqīādāti alʾidāriyyati fī muʾuassasāti aljāmiʻati al-tiqniyyati al-shamāliyyati fī muḥāfaẓati nīnawā mijallatu takrīta lil-ʻulūmi alʾidāaryi#ta wa-l-iāqtiṣādiyyati 14(41)231 - 76 ،.

mzrīq ʻāshwr wbwqsry sāra (2019). ʾathr raʾasi almāli albashariyyi ʻalā ʾadāʾi almuʾuassasāti al-aqtiṣādiyyati dirāsatun mayaddiāanya ʻalā ʻīnatin mina almuʾuassasāti al-aqtiṣādiyyati aljazāʾiriyyati mijallatu alʾakādīmiyyati lil-dirāsāti al-ajtimāʻiyyati wa-l-ʾinsāniyyati jāmiʻatun ḥisba bn bwʻly 21(1)17-28 ،. https://doi.org/10.33858/0500-000-021-002

almansiyyi maḥmūdin (2019). al-tawajjuhu alrayādiyyu waʾatharuhu fī ʻamaliyyāti ʾidārati almaʻrifati dirāsatun taṭbīqiyyatun ʻalā jāmiʻati tabūka bi-l-mamlakati alʻarabiyyati al-suʻūdiyyati mijallatu al-dirāsāti wa-l-buḥūthi al-tijāriyyati 39(1)523-561 ،.

استمارة استبانة

الجزء الأول / البيانات الشخصية والوظيفية

ضع/ي إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

1 – الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
2 – المؤهل العلمي	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس
	☐ دراسات عليا	
2 – سنوات الخدمة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5– أقل من 10 سنوات
	☐ من 10 – أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر
4 – المسمى الوظيفي	☐ أكاديمي بمنصب إداري	
	☐ أكاديمي	
	☐ إداري	
5 – الكلية	☐ كلية مجتمع الأقصى	☐ الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
	☐ كلية فلسطين التقنية	

الجزء الثاني / التوجه الريادي

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول/ الإبداعية						
1	تهيئ إدارة الكلية الفرص لذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل					
2	تبتكر إدارة الكلية أساليب غير مألوفة في ممارسة مهامها					
3	تدعم إدارة الكلية الأنشطة التطويرية ذات الطابع المتميز.					
4	تسعى إدارة الكلية إلى توفير الموارد التي تساعد على الرقي بمستويات الابتكار					
5	يسمح الهيكل التنظيمي للكلية بتشجيع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية					
المجال الثاني/ تحمل المخاطر						
1	تسعى إدارة الكلية لإرضاء المتعاملين حتى لو تحملت أعباء إضافية.					
2	تعتبر إدارة الكلية تقبل المخاطرة نهجاً إيجابي					
3	تتبنى إدارة الكلية خطوات عقلانية في تلافي المخاطر.					
4	تتخذ إدارة الكلية قرارات جريئة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية					
5	تبدي إدارة الكلية الاستعداد لتحمل المخاطرة عند طرح مشاريع ريادية عليها.					
6	تتبنى إدارة الكلية المبادرات الإبداعية وإن كانت غير مضمونة العوائد					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تشجع إدارة الكلية العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة					
8	تتخذ إدارة الكلية قرارات جريئة لتقديم خدمات جديدة رغم حالة عدم الاستقرار المحيطة					
المجال الثالث/ الاستباقية						
1	تستفيد إدارة الكلية من التطورات العلمية التي تفيد مصلحة العمل.					
2	تسعى إدارة الكلية إلى بناء رؤية طموحة تلبي احتياجات سوق العمل.					
3	تستثمر إدارة الكلية الفرص الجيدة في سوق العمل.					
4	تسارع إدارة الكلية لبناء علاقات جيدة مع الأطراف ذات المصلحة لتطوير الخدمات المقدمة.					
5	تدرس إدارة الكلية أوضاع البيئة التنافسية من حولها بهدف تحسين خدماتها المقدمة.					
6	تطرح الكلية تخصصات وبرامج حديثة تواكب متطلبات سوق العمل					
7	تبتكر إدارة الكلية أساليب مميزة لاستقطاب الطلبة مقارنة بغيرها من الكليات المنافسة					
8	تواكب إدارة الكلية التغيرات المستمرة وفق متطلبات سوق العمل					
المجال الرابع/ التنافسية الهجومية						
1	تطور إدارة الكلية خطط تنافسية بشكل دوري					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	تجود إدارة الكلية خدماتها المقدمة لجمهورها لتميزها عن المنافسين					
3	تقدم إدارة الكلية فرص تقسيط مريحة غير متوفرة لدى الكليات المنافسة					
4	تخطط إدارة الكلية لبناء السمعة والاعتراف الدولي بها					
5	تجمع إدارة الكلية معلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية؛ لتوظفها في تحقيق الميزة التنافسية					
6	تحرص إدارة الكلية على عدم ترك فرص لمنافسيها ليحصلوا على معلومات حول توجهاتها المستقبلية					
7	تسعى إدارة الكلية لتوظيف التقنيات العملية الحديثة بما يميزها عن غيرها من الكليات المنافسة					
8	تعمل إدارة الكلية بشكل واضح على تحييد المنافسين للحفاظ على مركزها السوقي					
9	تخطط إدارة الكلية للتميز العمراني لمرافقها وتجهيزاتها					

الجزء الثالث / تنمية رأس المال البشري

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول/ التدريب						
1	تعتمد إدارة الكلية على قسم/ وحدة تدريب لتحسين مهارات عامليها					
2	تضع إدارة الكلية برامج تدريبية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية المطلوبة					
3	يشارك موظفو الكلية في وضع الخطة التدريبية					
4	توفر إدارة الكلية وسائل تدريبية كافية لتحقيق الهدف من البرنامج التدريبي					
5	تحرص إدارة الكلية على تطوير العاملين وظيفياً ومهنياً بالتدريب النوعي المستمر					
6	تصمم إدارة الكلية برامج التدريب الالكتروني لديمومة العمل الأكاديمي في ظل جائحة كورونا					
المجال الثاني/ المهارة						
1	يمتلك موظفو الكلية المهارات المناسبة لإنجاز مهام العمل.					
2	يمتلك موظفو الكلية مهارات الاتصال والتواصل مع الطلبة.					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	يتمتع موظفو الكلية بمهارات فنية كالقدرة على استخدام الحاسوب والتكنولوجيا للقيام بمهامهم.					
4	يتميز موظفو الكلية بمهارات التفاوض والإقناع.					
5	يمتلك موظفو الكلية القدرة على توصيل المعلومات بشكل كامل ومرن.					
6	يواكب موظفو الكلية المستجدات التكنولوجية لتطوير مهاراتهم الإدارية					
7	يحرص موظفو الكلية على امتلاك مهارات العمل الجماعي.					
المجال الثالث/ المعرفة						
1	يمتلك موظفو الكلية المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.					
2	تطور إدارة الكلية معارف العاملين من خلال عقد دورات تدريبية					
3	توفر إدارة الكلية المعارف اللازمة لدى العاملين عند تعيينهم					
4	يحرص موظفو الكلية على تطوير معارفهم واستثمارها بشكل مستمر					
5	يتشارك موظفو الكلية في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة لهم					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الرابع/ التطوير						
1	تهيئ إدارة الكلية الأجهزة والموارد اللازمة لإجراء البحث العلمي					
2	تعقد إدارة الكلية مؤتمرات علمية تستهدف العاملين بشكل دوري					
3	تجري إدارة الكلية بحوث تهدف لتحقيق التنمية الشاملة					
4	تسوق إدارة الكلية نتائج البحوث التطويرية وتستثمرها					
5	ترسل إدارة الكلية العاملين في بعثات خارجية لتطوير قدراتهم					
6	تستفيد إدارة الكلية من خبرات المؤسسات التعليمية الناجحة في مجال تطوير العاملين					

The Role of the Entrepreneurship Orientation in Developing Human Capital in The Palestinian University Colleges

Mansour Abdelqader Mansour[1]

Salma Yousef Abo-Daoud[2]

Abstract:

The aim of the research is to identify the role of leadership orientation in the development of human capital at the university colleges in Palestine. The researchers used the descriptive analytical approach to explain the phenomenon, and a stratified non-proportional random sample of 243 individuals representing 50 % of the total population in the three colleges (475 individuals). They also utilized the questionnaire as an instrument to collect data and analyze it, using SPSS package. The most important results are weak interest among university colleges in creative and innovative employee initiatives and unwillingness of university college staff to take risks, as the relative weight of the dimension of "bearing risks" was medium, which indicated the weak levels of organizational and entrepreneurial culture as well as the scope of delegation. The most important recommendations are: (1) spreading the culture of creative leadership among workers in Palestinian higher education institutions to develop human capital; (2) formulating a joint strategy among Palestinian universities to develop human capital based on an entrepreneurial approach; and (3) allocating sufficient budgets for the development of human cadres in Palestinian higher education institutions.

Keywords: Entrepreneurship Orientation, Human Capital Development, University Colleges.

(1) College of Administrative and Banking studies – AlAqsa University (Gaza – Palestine) mansourpal2012@gmail.com

(2) Gaza Community College for Tourist and Applied Studies (Gaza – Palestine)