

استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية

د. رائد حسين الحجار

كلية التربية - جامعة الأقصى - غزة
فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إعداد استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستشرافي المستقبلي، مستخدمةً استبانة لقياس درجة توافر الخصائص الريادية بالجامعة والمعوقات التي تواجهها، وزعت على عينة قدرها (١٠٢) أكاديمياً، وبينت النتائج أن درجة توافر خاصيتي الإبداع والاستباقية متوسطة، وخاصيتي التنافسية وتحمل المخاطر ضعيفة، وخاصية الاستقلالية ضعيفة جداً، والتقدير العام للخصائص الريادية كان ضعيفاً، ودرجة توافر المعوقات كبيرة، وقد استخلص الباحث من هذه النتائج مصفوفة التحليل الاستراتيجي (جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وبناءً على هذه المصفوفة تم بناء الاستراتيجية المقترحة، والتي ضُبِطت من خلال طريقة المجموعة المركزة التي تضم الخبراء التربويين المتخصصين، ومن ثم تم صياغة الاستراتيجية بشكلها النهائي، ومن الجدير بالذكر أن الغايات تمحورت حول: الريادة في التعلم والتعليم، الريادة في البحث العلمي، الريادة في خدمة المجتمع.

مقدمة

تعتبر الجامعات مصدراً مهماً لإنتاج وتوليد المعرفة في عصر الاقتصاد المعرفي، فقد تجاوزت الجامعات دورها التقليدي في نشر المعرفة من خلال تدريس الطلبة المساقات والمناهج الدراسية المختلفة، وأصبح دورها مركباً من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته. ولكي تقوم بهذا الدور، فهي بحاجة إلى تصحيح مسارها في برامج التعليم وأنظمتها، بحيث تتحول إلى مجتمعات للتعلم، من خلال التعلم النشط والعمل بروح الفريق، وإقامة شراكات

على المستوى المحلي والعالمي، وتوظيف التكنولوجيا في جميع عملياتها وأنظمتها، والعمل على نشر ثقافة التنمية المهنية، وبناء إنسان قادر على العيش في مجتمع المعرفة. (الصغير، ٢٠٠٥: ١٣) ومن أهم الاتجاهات الحديثة التي ظهرت لإصلاح الجامعات وتحقيق التميز فيها، سعي الجامعات للتحويل نحو الريادية.

وتعد الريادة من مداخل التطوير التنظيمي الحديثة، التي ظهرت نتيجة التحديات البيئية السريعة، وزيادة التنافسية، وانعدام الثقة بالأساليب الإدارية التقليدية، ورغبة المنظمات في تطوير وضعها القائم لمواجهة تحديات المنافسة، وتحقيق الإبداع والمرونة وتحسين القدرات التنافسية، واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة، وتجنب خسارة العمل (عبد القادر، ٢٠١٤: ١٩٧).

وبين (العاني وآخرون، ٢٠١٠: ٨٧) أن الريادة في المجتمعات المعاصرة قد حققت نتائج إيجابية كإحداث التغيير والتحول، وإيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، وإيجاد فرص العمل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، وزيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، وإحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

ونتيجةً للأزمات المالية التي تواجه معظم المجتمعات حديثاً، أصبح القطاع الحكومي والخاص يتوقع من الجامعات أن تبدأ البحث في توليد أفكار ومشاريع إبداعية، تساهم في التنمية الشاملة، لذا اقترح (Clark, 1998) مفهوم "الجامعة الريادية" التي تعمل على تكامل خصائص الريادية في وظائف الجامعة، وخلق نظام جامعة جديد، وبهذه الطريقة أصبحت الجامعات مراكز معرفية تدعم الإبداع والريادة، وتتكامل مع أهداف التنمية الإقليمية والوطنية (Nihan, 2012: 955).

وقد حدد (Gjerding et al., 2006: 85) ثلاثة مكونات في الجامعة الريادية هي: التكامل بين الإبداع والريادة، وتعدد مصادر التمويل ورأس المال، والتكامل بين الريادة الداخلية والخارجية. وأكدت كل الدراسات أهمية الريادة في تحقيق الجودة العالية والأداء الجامعي المتميز، فتوفر الخصائص الريادية يزيد من

حالة الابتكار والإبداع في أنشطة وإجراءات العمل، ويجعل الجامعات قادرة على البقاء والاستمرارية في التقدم والتميز، وخاصةً في ظل ظروف الأزمات الاقتصادية التي تعيشها معظم دول العالم، وانتشار ظاهرة البطالة فيها.

والجامعات الفلسطينية بشكل عام، وجامعة الأقصى باعتبارها جامعة حكومية بشكل خاص، ترتبط بهذه التحديات والأزمات بشكل مباشر، كونها مؤسسة حكومية تعاني من أزمات إدارية ومالية كبقية مؤسسات الحكومة الفلسطينية، فجامعة الأقصى تعاني من العديد من المشكلات التي تؤثر على جودة عملها الأكاديمي والإداري، وهذا ما وضحته العديد من الدراسات التي أجريت على جامعة الأقصى، مثل: دراسة (سهمود، ٢٠١٣) التي بينت ضعف مستوى تطبيق إدارة التميز والمتمثلة في (القيادة والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والعمليات والشراكات ورضا الفئة المستهدفة ورضا العاملين وخدمة المجتمع)، ودراسة (علي، ٢٠١٣) التي بينت وجود مشكلات جسيمة في واقع البحث العلمي والدراسات العليا، بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة تعمل على توجيه البحث العلمي والدراسات العليا، للاستفادة من نتائجه في تحقيق التنمية المستدامة. ودراسة (اللوحي، ٢٠٠٧) التي بينت ضعف نظم المعلومات الإدارية والهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والموارد المالية، ودراسة (الدهدار، ٢٠٠٦) التي بينت ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتدني معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي وضعف التحسين المستمر لأنظمة الجامعات والخدمات المقدمة للطلبة وحل المشكلات والبحث والتطوير، وإهمال العنصر البشري، وضعف الكفاءة المتميزة وإهمال الإدارة العليا للجودة والاستجابة لحاجات الطلبة، ودراسة (حسنين، ٢٠١٥) التي بينت أن درجة توافر التوجهات الاستراتيجية بين متوسطة وضعيفة، والتوجهات هي: إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد الأكاديمي، الإدارة الاستراتيجية، إعادة الهندسة، التغيير التنظيمي المخطط، الإدارة الذاتية، الإدارة والتعليم الإلكتروني، ودراسة (مدوخ، ٢٠٠٨) التي بينت وجود معوقات متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأقصى، وهي: ضعف كفاءة الهيئة الإدارية والتدريسية والمنشأة الجامعية والبحث العلمي والخدمة المجتمعية.

ولكون الباحث يعمل بجامعة الأقصى، ويشعر بكل المشكلات السابقة وغيرها، ويرى أن الجامعة لا تحقق تنافسية بين الجامعات المحلية والعربية، وأنها تأتي متأخرة في تصنيف الجامعات العربية والمحلية منذ عدة سنوات، حسب تصنيفات متعددة للجامعات العربية منها: (Webometrics, QS University Rankings) لذا تولد لدى الباحث شعوراً بأهمية طرق هذا الموضوع البحثي، لعله يقدم نتائج قد تكون النواة للبداية بالتحول نحو الريادية، فجامعة الأقصى تستحق أن تتال موقعاً متميزاً أفضل بما تمتلكه من موارد مالية وبشرية، وهي أكبر جامعة حكومية نظامية على مستوى الوطن من حيث عدد الملتحقين بها.

مشكلة الدراسة

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١ - ما درجة توافر الخصائص الريادية بجامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية فيها؟
- ٢ - ما المعوقات التي تعرقل تحول جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- ٣ - ما الاستراتيجية المقترحة لمساعدة جامعة الأقصى للتحول نحو جامعة ريادية؟

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، فلا يخفى على أحد قيمة وضرورة الريادة، فالجامعات اليوم تسعى لتطوير الأفكار الريادية لتحسين مستوى أدائها، مما يسهم في رفد المجتمع بالمنتجات الخلاقة.
- إن موضوع الريادة لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحقه في الدراسات المحلية والعربية، لذا تساهم الدراسة في رفد المكتبة المحلية والعربية حول هذا الموضوع.

- تستمد الدراسة الميدانية أهميتها من أهمية جامعة الأقصى باعتبارها أكبر جامعة حكومية في فلسطين، وتعتبر عنصراً من عناصر تقدم المجتمع وتنميته.
- تساهم الدراسة في تطوير وترسيخ اعتقاد لدى كافة القيادات الجامعية بضرورة الاتصاف بخصائص الريادية للجامعات، مما سينعكس على سياساتهم وقراراتهم التطويرية.
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة إدارة الجامعة والهيئتين التدريسية والإدارية بها، بحيث توجههم إلى رؤى واستراتيجيات التغيير والإصلاح المستقبلية.
- من المتوقع أن تساهم الاستراتيجية المقترحة في تحقيق الريادية لجامعة الأقصى.

أهداف الدراسة

- معرفة درجة توافر الخصائص الريادية بجامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية فيها.
- اكتشاف المعوقات التي تعرقل تحول جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- اقتراح استراتيجية علمية مقننة لمساعدة جامعة الأقصى للتحول نحو جامعة ريادية.

حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس درجة توافر الخصائص الريادية بجامعة الأقصى والمتمثلة في الخصائص (الإبداع والاستباقية والاستقلالية والتنافسية وتحمل المخاطر)، والمعوقات التي تعرقل تحول جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية والمتمثلة في المعوقات التالية: (البشرية والإدارية والتقنية والمالية والسياسية والاجتماعية).
- **حدود مكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في جامعة الأقصى بغزة.

- حدود زمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني ٢٠١٥-٢٠١٦ م
- حدود بشرية: تم استطلاع رأي الهيئة التدريسية بالجامعة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

تعريف المصطلحات

سيعرض الباحث بعض التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الريادة والجامعة الريادية، ومن ثم سيعرض التعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة في عنوان الدراسة:

- الريادة: عرفها (صالح، ٢٠١١: ١٣) بأنها: السبق والتقدم في مجال ما بالتصميم والشجاعة والإرادة لتحقيق الأهداف المرسومة وتلبية رغبات المستفيدين، رغم المخاطر المحتملة، وبشكل أفضل من المنافسين.

وعرفها (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ٢٠٦) بأنها: ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وزبائنها.

- جامعة ريادية: عرفها (Etzkowitz, 2003: 112) بأنها: الحاضنة الطبيعية التي توفر الهيكلية الداعمة للهيئة التدريسية والطلبة للبدء بمشاريع جديدة فكرية وتجارية، وابتكار مجالات معرفية وعلمية متعددة، وقطاعات صناعية جديدة تتكامل فيما بينها. وعرفها (Salem, 2014: 291) بأنها: الجامعات التي توفر البيئات والثقافات والممارسات والفرص التي تساعد على تعزيز الريادية عند العاملين والطلبة والخريجين.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الجامعة التي تقدم برامج وخدمات إبداعية في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحتل مكاناً مميزاً بين الجامعات، ولديها القدرة على استيعاب أو التنبؤ بالمخاطر واستثمارها كفرص إيجابية، ولها السبق دائماً في كل تقدم وتطور يشعر به العاملون والمستفيدون والمجتمع ككل.

- استراتيجية: خطة متكاملة للتحويل نحو جامعة ريادية، تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع رؤية ورسالة للجامعة، ورسم الغايات والأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- جامعة الأقصى: أول جامعة حكومية في فلسطين، والجامعة الحكومية الوحيدة في محافظات غزة، تأسست عام ٢٠٠١م، امتداداً لكلية التربية الحكومية التي نشأت عام ١٩٩١م، وتضم (٨) كليات، (٤٥) برنامج أكاديمي على مستوى البكالوريوس والماجستير.

الإطار النظري

- خصائص وسمات الريادة: يمثل توافر الخصائص الريادية في الجامعات أحد المنطلقات الفاعلة لتقدمها، بشكل يجعلها موضع اهتمام وإثارة بالنسبة للعاملين والمستفيدين والمنافسين لها، وقد تنوعت هذه الخصائص من وجهة نظر الباحثين في الفكر الإداري، فقد وضع (Clark, 2004: 353) خمس خصائص للجامعة الريادية:
- قيادة تدمج القيم الأكاديمية التقليدية مع وجهات النظر الإدارية الحديثة لتطوير الثقافة الأكاديمية.
- أقسام علمية تعمل مع المراكز التابعة لها على إدارة التنسيق بين الجامعة والمحيط الخارجي، وعمل شراكات وتعاون لخلق وظائف جديدة كأن تعمل على تطوير المعرفة والتكنولوجيا.
- تمويل كافٍ يدعم أي مشروع أو نشاط ريادي في كل الأقسام العلمية ومراكز الأبحاث، وتعمل الجامعة على توفير مصادر تمويل متجددة (الحكومة، القطاع الخاص، المؤسسات المانحة).
- نظام حوافز لكل الأقسام الأكاديمية التي تقدم أفكاراً ريادية في جوهر العمل الأكاديمي.
- وحدة إدارية تنشر ثقافة الإبداع والروح الريادية في كل أرجاء الجامعة.

ولخص (Lautenschlager and Hasse, 2011: 150) مدلولات الريادة بالجوانب التالية:

- أعمال ابتكارية لها تأثير قوي على خلق وظائف ونظم وبرامج جديدة.
- ابتكار مشاريع جديدة تضمن التنمية الاقتصادية والفعالية والإنتاجية.
- جهود مميزة تعمل كمحرك رئيس لتعزيز الإبداع، والتغيير في إجراءات ونظم العمل.

وفيما يلي توضيحاً للخصائص الريادية التي اعتمد عليها الباحث في دراسته الميدانية:

١ - خاصية الإبداع: يشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو المؤسسة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وهو درجة الابتكار في النمط المعرفي للأفراد، وعلى ضوءه يتخذون القرارات ويعالجون المشكلات؛ (متعب وراضي، ٢٠١٠: ٢٣٧).

ويعبر الإبداع عن توجه المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين القائم منها، فضلاً عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ٢٠٨). ومن مقوماتها توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين وأهمها: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط؛ (العومرة، ٢٠١٦: ٥٩-٦٠).

وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيرات، تبرز حاجة الجامعات للإبداعية لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، ولتعمل على إيجاد الحلول للمشكلات، ولتتمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات؛ (عمران والصغير، ٢٠١٤: ١٩٩).

٢ - خاصية الاستباقية: تشير الاستباقية إلى جهود الرياديين في التقاط الفرص الجديدة فهم يراقبون الاتجاهات ويعملون على تحديد الحاجات

المستقبلية للمستفيدين، ويتوقعون التغيرات في طلباتهم فضلاً عن المشكلات التي يمكن أن تبرز فجأة ويمكن أن تصبح فرصاً جديدة، والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الاستبصارات قبل أن يفعل ذلك المنافسون؛ (متعب وراضي، ٢٠١٠: ٢٣٧).

ولخص (Fox, 2005: 51) صفات الاستباقية بالرجوع إلى عدة باحثين، منها: تعريف Venkatraman عام ١٩٨٩ بأنها البحث المستمر عن فرص السوق والاستجابة السريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة. وتعريف Morris & Kuratko عام ٢٠٠٢ بأنها تتضمن التركيز على المستقبل، وخلق الأفكار، وافترض المسؤولية، وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، والاتصالات الفعالة، والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة.

ولقد ربط (Bateman & Crant, 2000) الإجراءات الاستباقية للمنظمة في المفاهيم التالية: كسب فرص السوق، وتقديم خدمات ومنتجات نوعية تختلف عما تقدمه المنظمات المنافسة، والتخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار الذي يمر بها المنتج (خليل، ٢٠١٣: ٢٤٨).

٣ - خاصية التنافسية: أصبحت الأنشطة الريادية تأخذ مكاناً في البيئة التنافسية، والقيادة الريادية في مؤسسات التعليم العالي يجب أن لا تنأى بنفسها عن التنافسية، بل يجب أن تتبناها وتعتبرها جزءاً من فلسفة عملها، فالجامعات اليوم في العالم كله تواجه زيادة في التنافس في سوق عمل متغير (Riggs, 2005: 23).

إن وجود مناخ التنافسية بين الجامعات يؤدي إلى تجويد الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات، والمساعدة في دفع الجامعات نحو الإطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة، وتشجيعها لتحسين قدراتها التنافسية للحفاظ على كواردها البشرية وتمييزها، ومساعدتها للإطلاع على المناهج والبرامج التعليمية والبحوث العلمية المبتكرة، وتتيح التنافسية للجامعات من الانتشار العالمي، وتدفعها إلى

تطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية احتياجات المستفيدين، وتوجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة؛ (درويش، ٢٠٠٦: ٦٤٠).

والتنافسية في التعليم العالي يتضمن جانبين أساسيين أولهما: قدرة التميز في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية والهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلبة ونمط الإدارة ونظم الجودة، وثانيهما: القدرة على جذب واستقطاب الطلبة، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول (مصطفى، ٢٠٠٣: ١٢٨).

وتوجد أشكال مختلفة للتنافسية بين الجامعات تتحدد في: التنافس على الموارد، والبحث عن جهات ترعاها، والتنافس على اجتذاب الطلبة والهيئة التدريسية والإدارية المتميزة والاحتفاظ بها، والتنافس من أجل التفوق (دانييل وهيربيرت، ٢٠٠٧: ٦٠-٦٢).

٤ - خاصية الاستقلالية: يعرف (المحمود، ٢٠٠٧: ١٥٠-١٥١) الاستقلالية بأنها: الحرية في التصرف الذي تمنحه الوظيفة للفرد في جدولته عمله، وتحديد الإجراءات واتخاذ القرارات وتحديد كيفية أداء العمل.

وترتبط الاستقلالية بتقرير الذات والمسؤولية الشخصية إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل، وتتجسد هذه الاستقلالية بحرية الفرد في الاختيار، عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق باختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل (الحسني، ٢٠١٥: ١٧٥).

ويمثل الاستقلال الإداري والمالي بعداً مهماً من أبعاد استقلالية الجامعات، ويتجسد في حق الجامعة في رسم هيكلها الإداري وحرية ممارستها لوظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة، وحريتها في اتخاذ القرارات وتصريف شؤونها الداخلية دون تدخل من الخارج، ووضع قواعدها

المالية وتصرفها في كافة أبواب الميزانية المعتمدة لها. (عباس، ١٩٩٨: ٨٥). كذلك يمثل الاستقلال الأكاديمي أحد مجالات الحرية الأكاديمية، التي تتمثل في الحرية المقننة عند اختيار الجامعة لنظمها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس فيها (أبو حيمد، ٢٠٠٧: ٦٩).

٥ - خاصية تحمل المخاطر: عرّف الباحثان (Robert M. & Meier R.) المخاطرة بأنها: احتمالية لتحقيق عوائد في حالة نجاح خطة مشروع، وتشير إلى تفضيل المنظمات الريادية للتعامل مع الفرص الجديدة مع عدم تأكدها بنجاح المشروع الجديد، وتمتلك هذه المنظمات البدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الطرق التي تعودت عليها، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر بالاستثمار بكميات كبيرة من مواردها المالية والمادية والبشرية، وتقديم منتجات جديدة إلى السوق (خليل، ٢٠١٣: ٢٤٩).

وتعني خاصية تحمل المخاطر قدرة القيادة على تحمل التبعات الناجمة عن أية إجراءات، إلى حد وضعها قدراً من الخسارة عند انتهاج أي تصرف، وعلى النحو الذي حدا بها إلى تجنيد قدرتها للتعامل مع الحالات المعقدة (النوفل والمراد ونجيب، ٢٠١١: ١٩). وهي ترتبط بإدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية، وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (Madsen, 2007: 187).

وربط الباحث Keh Hean وزملاؤه عام ٢٠٠٧ تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات، فإذا كانت هذه المنظمات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقاً لظروف السوق المتغيرة، وبالتالي سيكون أداؤها ضعيفاً (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ٢٠٨).

الدراسات السابقة

لقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أهمية الريادة في التعليم العالي، لما لها من أثر إيجابي على تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وفيما يلي توضيحاً موجزاً لجهود الباحثين في موضوع الريادة في مؤسسات التعليم العالي مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم، ومصنفة عريباً وأجنبياً:

هدفت دراسة (جلاّب وجنة، ٢٠١٦) معرفة دور المقدرات الريادية المتمثلة بمقدرة الفرصة، والمقدرة العلائقية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، ومقدرة التعلم، ومقدرة القوة الشخصية، في تعزيز الريادة الاستراتيجية المتمثلة باستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٦٠) عميداً في جامعات أهلية بمنطقة الفرات الأوسط، وبينت النتائج تبني الجامعات لطرائق جديدة لجذب هذه المقدرات وتطويرها، بقصد تعزيز الريادة الاستراتيجية.

وبينت دراسة (الحسني، ٢٠١٥) دور التمكين النفسي في السلوك الريادي، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٨٠) أكاديمياً في جامعة المثنى، وأظهرت النتائج وجود مستوى جيد من التمكين النفسي، وكانت القيمة العليا لبعد المقدرة ثم المعنى ثم الاستقلالية ثم التأثير، كذلك كان مستوى السلوك الريادي جيداً، وكانت القيمة العليا لبعد البحث عن الفرص، ثم تمييز الفرص ثم خلق المشاريع ثم تقديم المنتجات والخدمات ثم التبادل والنمو، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين.

وكشفت دراسة (مساعدة، ٢٠١٥) أثر القيادة التحويلية في تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في جامعة الزرقاء، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٥٣) أكاديمياً، وبينت النتائج وجود أثر معنوي لكل بعد من القيادة التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي.

وأوضحت دراسة (عبد القادر، ٢٠١٤) المعوقات التي تواجه كلية الإدارة

والاقتصاد بجامعة الأنبار في التحول نحو المنظمة الريادية، حيث طُبقت استبانة على عينة قدرها (٧٦) أكاديمياً، وبينت النتائج أن أكثر المعوقات تأثيراً هي تدني مستوى المخرجات، ثم المعوقات الاجتماعية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم معوقات الإدارة العليا، ثم المعوقات المالية، ثم المعوقات التقنية، ثم المعوقات المعرفية.

وكشفت دراسة (أمين، ٢٠١٤) العلاقة بين مكونات الجودة الريادية (الاستقلالية في العمل، العوامل الشخصية للريادي، الدافعية والسلوك الريادي، عوامل البيئة الخارجية) والسمعة الاستراتيجية في جامعة دهوك، حيث طُبقت استبانة على عينة قدرها (٦٧) قائداً إدارياً، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الجودة الريادية والسمعة الاستراتيجية.

وفحصت دراسة (المومني، ٢٠١٤) أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية، حيث طُبقت استبانة على عينة قدرها (٥٣) عميداً، وبينت النتائج وجود أثر معنوي للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الانجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) في تحقيق التوجهات الاستراتيجية.

وبينت دراسة (رشيد والزيادي، ٢٠١٣) الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، حيث طُبقت استبانة على عينة قدرها (١٠٠) من القيادات الجامعية في جامعات القادسية وكربلاء وبابل والكوفة، وتمثل التوجه الريادي في أبعاد (الإبداع وتقبل المخاطرة الاستباقية)، فيما تمثل الأداء الجامعي المتميز في أبعاد بالدريج (نتائج تعلم الطلبة والعمليات ونتائج التركيز على المستفيد ونتائج التركيز على قوة العمل ونتائج القيادة والحاكمية ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية)، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز.

وفحصت دراسة (رشيد والسلطاني، ٢٠١٣) العلاقة بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي، حيث طُبقت استبانة على عينة قدرها

(١٠١) قائداً في جامعة الإمارات باعتبارها حصلت على مرتبة (٢٢٧) في قائمة أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم لعام (٢٠٠٨م)، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (التصميم، الاستراتيجية، العملية، التكنولوجيا، القيادة، الأفراد وأدوارهم، الثقافة، التوجه الخارجي) والتوجه الريادي (الإبداع وتقبل المخاطرة والاستباقية).

وبحثت دراسة (جلاب، ٢٠١٣) في طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه التكنولوجي) في اليقظة الريادية (الفحص والبحث، الاقتران والاتصال، التقييم والحكم)، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (١٠١) قائداً جامعياً في (١٥) كلية بجامعة كربلاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.

وفحصت دراسة (جلاب وجنة، ٢٠١٣) العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة الإدارية في المعهد التقني الإداري والمعهد التكنولوجي في دهوك، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٣٤) مديراً ورئيس قسم، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والريادة الإدارية، وأن بعد الاستشارة الفكرية يحتل الترتيب الأول في قوة العلاقة مع الخصائص الريادية.

وبحثت دراسة (خليل، ٢٠١٣) دور أنظمة عمل الأداء العالي (التوظيف الكفؤ، التدريب المعمق، تقييم الأداء، مشاركة العاملين) في تحقيق ريادة الأعمال (الإجراءات الاستباقية، الإبداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٣٦) أكاديمياً في كلية الإدارة والاقتصاد، وبينت النتائج وجود مستوى جيد لأنظمة عمل الأداء العالي وريادية الأعمال، ووجود علاقة إيجابية بينهما.

وتعرفت دراسة (العدواني ومحمد، ٢٠١٢) على مستوى إدراك العاملين في هيئة التعليم التقني بالموصل لأهمية حاضنات الأعمال والعوامل التي تقود لبناء المنظمة الريادية، حيث طبقت استبانة على (٦٧) أكاديمياً، وبينت النتائج

وجود رضا عام جيد على مؤشرات حاضنات الأعمال والأداء الريادي، وقد استحوذ مؤشر (حاضنات الأعمال تساعد المنظمات على معالجة مشكلات هيكلتها) على أعلى تقدير في المتغير الأول، ومؤشر (يعد الأداء المنظمي ريادياً إذا ساعد المنظمة على إعداد الخطط وتنفيذها) على أعلى تقدير في المتغير الثاني، كذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين.

وشخصت دراسة (النوفل والمراد ونجيب، ٢٠١١) واقع الخصائص الريادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الموصل، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٤٠) رئيس قسم، وبينت النتائج توافر خاصيتي تحمل المخاطر والاستعداد الطوعي للعمل بدرجة كبيرة، ثم خاصية غياب الرضا عن كل ما، ثم خاصية التفاؤل، ثم خاصية الثقة بالنفس، ثم خاصية الرغبة في الاستقلالية.

وفحصت دراسة (متعب وراضي، ٢٠١٠) درجة امتلاك القيادات في جامعة القادسية للمؤهلات الريادية (الاستقلالية، الإبداع، تحمل المخاطر، المنافسة، الاستباقية)، وتحليل التميز في أداء القيادات الجامعية بأبعاده الخمسة (التميز في: التدريس والإشراف، التأليف والترجمة والبحث، المشاركات العلمية، الشؤون الإدارية والفنية، القيادة العلمية)، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٦١) عميداً ورئيس قسم، وبينت النتائج وجود المؤهلات الريادية بدرجة كبيرة، ووجود تميز في الأداء بدرجة متوسطة، وقد توافر مؤهل الاستقلالية بأعلى درجة، وتوافر مجال التميز في التدريس والبحث بأعلى درجة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين الريادة والتميز في التدريس والشؤون الإدارية والفنية والقيادة العلمية، ومتوسطة بين الريادة والتميز في التأليف والبحث، وقوية بين الريادة والتميز في المشاركة العلمية.

واقترحت دراسة (Bonwell, 2016) استراتيجيات لتعزيز الأنشطة لتحول نحو جامعة ريادية، حيث تم إجراء مقابلات ومجموعة مركزة مع (٢٠) قادة أكاديميين، وبينت النتائج أن أكثر المجالات المقترحة للتطوير الريادي كانت في البرامج والمناهج والتمويل والتعاون والشراكة مع القطاع الصناعي.

وقارنت دراسة (Hunt, 2016) التوجهات الريادية بين الأكاديميين تبعاً لمتغيرات الجنس ومستوى المشاركة في الأنشطة الريادية في الجامعات العامة في بنسلفانيا، حيث تم مسح آراء (٢٢٠) أستاذاً، وبينت النتائج أن المرأة أقل مشاركة في النشاطات الريادية، ولكنها أفضل من الرجل في التوجه الريادي الفردي، ووجدت علاقة ارتباطية بين التوجه الريادي الفردي والمشاركة في الأنشطة الريادية.

وشخصت دراسة (Perez, 2016) التوجه الريادي للعاملين نحو الأنشطة الريادية الأكاديمية، وفق نظرية السلوك المخطط، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (١٤٦) أكاديمي بجامعة Turabo، وبينت النتائج وجود توجه ريادي للأنشطة المرتبطة بالتربية الريادية، ثم الأنشطة المرتبطة باكتشاف المعرفة، ثم الأنشطة المرتبطة بالتسويق.

وكشفت دراسة (Tamberelli, 2015) عن الممارسات الريادية المستخدمة في (٥٨) كلية مجتمع في شمال كارولينا، حيث استجاب (٣٦) رئيس كلية، ومقابلة (٣) رؤساء منهم لفهم ثقافة الكلية السائدة، رغم ذلك بينت نتائج المسح عدم وجود فروق بين الكليات في الممارسات الريادية، ولكن كشفت نتائج المقابلات أن الكليات ذات الأداء العالي تحتضن التحديات وتوظفها وتتنظر لها كفرص.

وحددت دراسة (Nehan and Olcay, 2012) التوجهات الريادية في الجامعات العامة في تركيا، من خلال البحث في خصائص الجامعة التي تحدد التوجهات الريادية، بواسطة تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية للجامعات، وبينت النتائج أن التوجهات الريادية للجامعات تجسدت في الاستراتيجيات والثقافة والبنية المؤسسية والتعاون والشراكات التي تقيّمها الجامعات.

وفحصت دراسة (Crute, 2010) فهم إدارة الكليات والأكاديميين للقيادة الريادية، مستخدمةً المقابلات والملاحظات وتحليل المحتوى، حيث تمت مشاركة (١٢) قائداً من ولاية الجنوب الشرقي، وبينت النتائج أن القادة يدركون أهمية

الريادة، ويتصورونها بأنها طريق ابتكاري في التفكير، والاستباقية في الأفعال، وتحمل المخاطر، والاستجابة لمواجهة التحديات والفرص التي تواجه الكليات.

واختبرت دراسة (Llano, 2010) نموذجاً متعدد المستويات للريادة الأكاديمية، حيث تم مسح آراء (٢٦٤٩) أستاذ هندسة في (١٠٣) جامعة أمريكية، وبينت النتائج أن وجود نوايا عند الأساتذة لممارسة الريادة الأكاديمية مرتبط بدرجة إدراكهم لمدى جدواها وقابليتها للتطبيق، وخاصة إذا توافرت القيم الجامعية التي تشجع على السلوك الريادي، ومربط أيضاً بزيادة الإبداعات التكنولوجية وتنفيذ المشاريع الابتكارية.

وكشفت دراسة (Kenney, 2008) الفروق في الرضا الوظيفي بين الأكاديميين الرياديين والتقليديين، حيث طُبقت استبانة الرضا على عينة قدرها (٢٢٨) أكاديمياً، وبينت النتائج عدم وجود فروق في تقدير الرضا بين الفئتين، رغم ذلك يرى نصف المستجيبين تقريباً أنهم رياديين أكاديميين.

وفحصت دراسة (Esters, 2007) السلوك الريادي لرؤساء كليات المجتمع في ولاية الجنوب الشرقي، والمتعلقة بجهودهم في ضمان الموارد المالية، حيث تمت مقابلة (٥) ومسح آراء (٢٣) رئيساً، وبينت النتائج أن الرؤساء الرياديين تميزوا بممارسات غير مألوفة، وابتكروا ممارسات ريادية في التمويل.

وحددت دراسة (Case, 2006) سلوكيات القيادة الريادية الداخلية والخارجية، ودورها في تحسين تحصيل الطلبة، من خلال مقابلة عينة قدرها (٣٣) مدير مدرسة ثانوية و(١٧) عضو مجتمع من خمس مناطق في كاليفورنيا الجنوبية، وبينت النتائج أن أكثر السلوكيات الريادية التي يمارسها المديرون هي: دعم الأفكار والبرامج الإبداعية، وبناء شراكات عمل مع الأفراد والمؤسسات للحصول على الموارد، وبناء القدرة القيادية الداخلية والخارجية، والتركيز على الموارد المرتبطة بحاجات الطلبة، وبناء البنية التكنولوجية لدعم عمل الأساتذة والطلبة، ومراقبة وتقييم برامج المدرسة والتحسين في الطلبة وتمويل البرامج.

وفحصت دراسة (Fox, 2005) العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشبكة التربوية الوطنية، حيث طبقت استبانة على عينة قدرها (٣٨) من مديري هذه الشبكة الأمريكية، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للريادة التنظيمية بعديها: التوجه الريادي والإدارة الريادية على الأداء، وأن التوجه الاستراتيجي وتحمل المخاطر سجلتا أعلى مساهمة في الأداء.

وفحصت دراسة (Riggs, 2005) التوجهات الريادية للرؤساء وعلاقتها بأنشطة زيادة الدخل للكلية، حيث تمت مقابلة (٤) ومسح آراء (٤٧) رئيس كلية، وبينت النتائج توافر خصائص التوجهات الريادية بدرجة عالية، والخصائص هي: الإبداع، تحمل المخاطرة، الابتكار، التغيير، بناء فرق العمل، التنافسية، الاستباقية، الإقناع، ووجود كفاءة عالية في ممارسة أنشطة جلب الأموال، والتي تجعلهم رياديين.

التعليق على الدراسات السابقة

نستنتج مما سبق، أن موضوع الريادة يلقي اهتماماً في النظم التربوية الحديثة، لما له من دور في إصلاح النظام التعليمي، وجعله نظاماً مرناً مبدعاً مفيداً للمجتمع، فقد اتفقت نتائج كل الدراسات على أهمية توفر الخصائص الريادية في المؤسسات التربوية، ولعلمهم اتفقوا على خصائص أهمها: الإبداع والاستباقية والتنافسية والاستقلالية وتحمل المخاطر، كما في دراسة (المومني، ٢٠١٤)، (رشيد والزيادي، ٢٠١٣)، (رشيد والسلطاني، ٢٠١٣)، دراسة (خليل، ٢٠١٣)، دراسة (النوفل والمراد ونجيب، ٢٠١١)، دراسة (متعب وراضي، ٢٠١٠)، دراسة (Crute)، (2010)، دراسة (Riggs, 2005)، وهي الخصائص التي اعتمدتها الدراسة الحالية لقياس الخصائص الريادية بجامعة الأقصى. كذلك ربطت معظم الدراسات بين السلوك الريادي وبعض المتغيرات مثل: التميز في الأداء، تحصيل الطلبة، زيادة دخل المؤسسة، التمكين النفسي، السمعة الاستراتيجية، التوجهات المستقبلية، الرضا الوظيفي..

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة الإطار

النظري وإعداد الاستبانة في الدراسة التطبيقية، وفي تفسير النتائج، وتميزت الدراسة الحالية باعتمادها على وصف واقع الخصائص الريادية بجامعة الأقصى، ومن ثم رسم استراتيجية تساهم في تحول الجامعة نحو الريادية.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة، فقد اتبعت الدراسة المنهجين البحثيين التاليين:

- **المنهج الوصفي:** الذي يصف الظاهرة ويحلل بياناتها، ويبين العلاقة بين مكوناتها وأبعادها، ويفسر البيانات، ويستخلص النتائج.
- **المنهج الاستشرافي:** الذي يتضمن مرحلة رصد بعض الاتجاهات الحاضرة والماضية التي قد توضح بعض الأدلة المستقبلية عن عناصر الظاهرة موضع الدراسة، يلي ذلك مرحلة التوقع المستقبلي، حيث تحاول إيجاد العلاقات بين مؤشرات الظاهرة، وربطها بالمتغيرات والتحديات المحيطة بها للخروج ببعض التوقعات المستقبلية المبنية على الخبرة العلمية والخبرة المتميزة، وأخيراً تأتي مرحلة الوصول إلى البدائل أو المشاهد المستقبلية. (الجابري وبيومي والمحسن، ٢٠٠٤). واعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب التخطيط الاستراتيجي، الذي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل ويستعد لمواجهة، وذلك بتشخيص الواقع ومن ثم وضع الاستراتيجية المقترحة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى، البالغ عددهم (٤٥٤) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (٣٠٪) من المجتمع، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (١٢٦) عضواً، لكن تم استرداد (١٠٢) منها، أي بنسبة (٢٢٪) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة:

تم الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وتحديد مجالاتها وصياغة فقراتها، فقد قام الباحث بالرجوع إلى العديد من الاستبانات المتعلقة بالخصائص الريادية في مؤسسات التعليم العالي، بالرجوع لدراسات (المومني، ٢٠١٤)، (رشيد والزيادي، ٢٠١٣)، (عبد القادر، ٢٠١٤)، (خليل، ٢٠١٣)، (Fox, 2005)، (Riggs, 2005).

وتنقسم الاستبانة إلى جزئين، الجزء الأول: الخصائص الريادية، ويتضمن (٣٣) فقرة تتمحور في خمسة أبعاد: (الإبداع، الاستباقية، التنافسية، الاستقلالية، تحمل المخاطر). والجزء الثاني: معوقات التحول نحو جامعة ريادية، ويتضمن (٢٣) فقرة تتمحور في خمسة أبعاد: (معوقات: بشرية، تقنية، إدارية، مالية، اجتماعية سياسية)، وتدرج الاستجابة على فقراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات على النحو التالي:

أ - صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق المحكمين بعرض الاستبانة على (٩) محكمين من أساتذة أصول التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تم التأكد من دقة صياغتها اللغوية ووضوحها وشمولها، ومدى انتماء كل فقرة مع البعد، واقترح المحكمون دمج وحذف بعض الفقرات، وبعد تفحص الباحث لهذه الاقتراحات، استطاع أن يخرج الاستبانة في صورتها النهائية والمكونة من (٥٦) فقرة. وبعد ذلك قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها (٣٠) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الفعلية للدراسة، للتأكد من الصدق البنائي، حيث تم قياس معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط (٠,٦٤-٠,٨٦) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$.

ب - ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، هما: التجزئة

النصفية ومعامل الثبات فيها (٠,٩٢)، وطريقة ألفا كرونباخ ومعامل الثبات فيها (٠,٨٧). وهذا يدل على أن معامل الثبات للاستبانة كافٍ إجراء البحث.

نتائج الدراسة ومناقشتها

المحك المعتمد لتحليل النتائج: اعتمد الباحث المتوسط الافتراضي (٣) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الممارسة الفعلية والمتوسط الافتراضي. وللحكم على متوسطات الاستجابة والتي تتراوح بين (١-٥)، فقد تم اعتماد المحك الموضح في جدول رقم (١) محتسباً طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الممارسة}} = \frac{١-٥}{٥} = ٠,٨$$

جدول رقم (١)

المحك المعتمد لتحليل النتائج

التقدير	الوزن النسبي للاستجابات	متوسط الاستجابات
ضعيفة جداً	٢٠٪ - ٣٦٪	١ - ١,٨
ضعيفة	أكثر من ٣٦٪ - ٥٢٪	١,٨ - ٢,٦
متوسطة	أكثر من ٥٢٪ - ٦٨٪	٢,٦ - ٣,٤
كبيرة	أكثر من ٦٨٪ - ٨٤٪	٣,٤ - ٤,٢
كبيرة جداً	أكثر من ٨٤٪ - ١٠٠٪	٤,٢ - ٥

أولاً - النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول ينص على: ما درجة توافر الخصائص الريادية بجامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية فيها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة للحكم على دلالة الفروق بين المتوسطات الفعلية والمتوسط الافتراضي، والجداول التالية توضح النتائج المتعلقة بأبعاد الجزء الأول من الاستبانة، وكذلك النتائج المتعلقة بالفقرات المتضمنة في كل بعد:

أ - النتائج المتعلقة بأبعاد الجزء الأول (توافر الخصائص الريادية في جامعة الأقصى):

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للجزء الأول من الاستبانة

البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	التقدير
الإبداع	٣,٣٣	٦٦,٦٪	٤,١	متوسطة
الاستباقية	٣,١٨	٦٣,٦٪	٥,٨	متوسطة
التنافسية	٢,٥٤	٥٠,٨٪	٤,١	ضعيفة
تحمل المخاطر	٢,٣٨	٤٧,٦٪	٢,٧	ضعيفة
الاستقلالية	١,٥١	٣٠,٢٪	٥,٤	ضعيفة جداً
الخصائص الريادية	٢,٥٨	٥١,٦٪	٣,٧	ضعيفة

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي (٢,٥٨) يقل عن المتوسط الافتراضي (٣)، وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (ت) المحسوبة (٣,٧) تزيد عن قيمة (ت) الجدولية (١,٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وإن المتوسط الحسابي (٢,٥٨) يدل على تقدير (ضعيفة).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (متعب وراضي، ٢٠١٠) ودراسة (النوفل والمراد ونجيب، ٢٠١١) ودراسة (رشيد والزيادي، ٢٠١٣) ودراسة (خليل، ٢٠١٣) ودراسة (Riggs, 2005)، وتتفق مع دراسة (أمين، ٢٠١٤) ودراسة (المومني، ٢٠١٤).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مجموعة من المعوقات التي ستوضحها الدراسة عند الإجابة عن التساؤل الثاني، إلا أن الباحث يريد توضيح عوامل ذاتية بالجامعة صنفها في مرحلتين هما:

- عوامل مرتبطة بحالة الانقسام الفلسطيني بين شطري الوطن (الضفة

الغربية وقطاع غزة) منذ عام ٢٠٠٧م، ونتج عنها تدهور في حال الجامعة تمثل في: عدم الاتفاق على رئيس الجامعة ومجلسها، عدم توفير وزارة التربية والتعليم العالي برام الله أي وظائف أكاديمية منذ عام ٢٠٠٧م، وتهديد وزارة التربية والتعليم العالي برام الله بسحب الاعتراف بالجامعة إذا استمر القائمون بأعمال وزارة التربية والتعليم العالي بغزة بالتحكم والسيطرة على سياسات الجامعة الإدارية والمالية، وشعور الموظفين بالتهديد وعدم الأمان الوظيفي في ظل استمرار المناكفات السياسية، والتطور البطيء للبرامج الأكاديمية بالجامعة، ومعاناة معظم الخريجين من البطالة.

- عوامل ترتبط بوضع الجامعة منذ تأسيسها عام ٢٠٠١ وحتى عام ٢٠٠٧م، وتتجسد في: ولادة الجامعة من رحم كلية التربية الحكومية، بعد مخاض شاق وطويلاً حتى عام ٢٠٠١م، وكانت رغبة وزارة التعليم العالي آنذاك أن تبقى على تخصصاتها التربوية، فلم تدعم تطور الجامعة في برامجها الأكاديمية المختلفة، إلا أن إدارة الجامعة ونقابتها ناضلت من أجل أن تصبح الجامعة كبقية الجامعات لها الحرية في طرح البرامج الأكاديمية، حتى أصبحت اليوم تتكون من (٨) كليات. أيضاً ما زال يُطبق في الجامعة قانون الخدمة المدنية الذي يطبق على جميع المؤسسات الحكومية، دون مراعاة لخصوصية الجامعة، وهذا أثر سلباً على التطور المهني للعاملين، وحقوقهم ورواتبهم ومساءلتهم. كذلك فإن إدارة الجامعة مسلوقة الإرادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالصلاحيات الممنوحة لرئيس الجامعة ومجلسها محدودة بتسيير الأعمال الروتينية، والتي لا تؤدي إلى الإبداع والتنافسية. كذلك تعاني موازنة الجامعة من أزمة مالية بسبب تركيزها على عملية بناء مرافق ومباني الجامعة في فرعها بغزة وخانيونس، لذا لا يوجد اهتمام بتمويل المشاريع الريادية المقدمة من العاملين والطلبة.

ب - النتائج المتعلقة بفقرات بُعد (الإبداع):

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لفقرات بُعد الإبداع

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	كبيرة جداً	٣,٤	%٨٩,٠	٤,٤٥	تستثمر الجامعة الفرص المتاحة لاستحداث تخصصات علمية جديدة.
٢	كبيرة	٣,٨	%٨٢,٠	٤,١٥	تستقبل الجامعة مقترحات العاملين والمستفيدين محاولة الاستفادة منها.
٣	كبيرة	٤,٦	%٧٢,٨	٣,٥١	تجري الجامعة تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها
٤	كبيرة	٢,٩	%٧٢,٢	٣,٤٦	تسعى الجامعة إلى الإبداع في توظيف التكنولوجيا لتحسين أدائها.
٥	متوسطة	٥,١	%٧١,٤	٣,٣٤	تتمتع إدارة الجامعة بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص للتطوير والتحسين.
٦	متوسطة	٤,٧	%٦٩,٨	٢,٩٨	توفر الجامعة الدعم الكافي للرياديين لتنفيذ الأفكار الجديدة.
٧	ضعيفة	٢,٩	%٦٨,٤	٢,٤٤	تمتلك الجامعة أعمال إبداعية كبراءة الاختراع والابتكار وتطوير الأداء الريادي.
٨	ضعيفة	٤,١	%٧٨,٢	٢,٢٧	ترعى الجامعة الإبداع والمبدعين من خلال إضافة خدمة أو منفعة جديدة.

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

ج - النتائج المتعلقة بفقرات بعد (الاستباقية):

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لفقرات بعد الاستباقية

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	كبيرة	٣,٨	%٨٢,٤	٤,١٢	تستطيع الجامعة تلبية احتياجات ورغبات الطلبة والمستفيدين بما يفوق توقعاتهم.
٢	كبيرة	٤,٦	%٧٥,٤	٣,٧٧	تسعى الجامعة إلى التأثير بالمجتمع وتوصيل خدماتها.
٣	متوسطة	٢,٥	%٦٤,٦	٣,٢٣	تتميز الجامعة بكونها السباقة في إقامة الأنشطة العلمية بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.
٤	متوسطة	٢,٣	%٦٣,٦	٣,١٨	تحرص الجامعة على إدخال خدمات وبرامج جديدة مقارنة بالجامعات الأخرى.
٥	متوسطة	٢,١	%٦٢,٦	٣,١٣	تحرص الجامعة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.
٦	متوسطة	٣,٦	%٥٧,٠	٢,٨٥	تحرص الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الجامعات الأخرى.
٧	ضعيفة	٣,٦	%٤٠,٢	٢,٠١	تقدم الجامعة حلول استثنائية للمشكلات تسبق غيرها من الجامعات.

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

د - النتائج المتعلقة بفقرات بعد (التنافسية):

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للفقرات بعد التنافسية

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	متوسطة	٧,٦	%٥٧,٢	٢,٨٦	يتسم مناخ العمل في الجامعة بالتنافسية العالية مما يخلق مناخ مشجع على الإبداع.

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للفقرات بعد التنافسية

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
٢	متوسطة	٧,٣	%٥٥,٤	٢,٧٧	تملك الجامعة عاملين يتمتعون بالعقلية الريادية التي تمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة المعقدة.
٣	متوسطة	٦,٥	%٥٢,٨	٢,٦٤	تستند استراتيجيات الجامعة التنافسية على رؤية ورسالة واضحة.
٤	ضعيفة	٤,٦	%٥٠,٢	٢,٥١	تعتمد الجامعة على أساليب تقييم الأداء الموضوعية لزيادة التنافسية بين العاملين.
٥	ضعيفة	٤,٢	%٣٨,٤	١,٩٢	تنافس الجامعة الجامعات الأخرى للحصول على ترتيب جيد في التصنيف العربي والدولي.

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

هـ - النتائج المتعلقة بفقرات بعد (تحمل المخاطر):

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لفقرات تحمل المخاطر

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	متوسطة	٤,١	%٥٩,٤	٢,٩٧	تمتلك الجامعة الخبرات للتعاطي مع المستجدات والأزمات.
٢	متوسطة	٣,٨	%٥٤,٨	٢,٧٤	تتقبل الجامعة المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.
٣	ضعيفة	٣,٦	%٤٥,٦	٢,٢٨	تشجع الجامعة العاملين على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.
٤	ضعيفة	٣,٤	%٤٠,٤	٢,٠٢	تسمح الجامعة بوجود مستوى مقبول من التحكم الذاتي وحرية التصرف للرياديين.
٥	ضعيفة	٢,٢	%٣٧,٨	١,٨٩	تمتلك الجامعة خطة فعالة للتغيير.

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

و - النتائج المتعلقة بفقرات بعد (الاستقلالية):

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لفقرات بعد الاستقلالية

الفرقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	التقدير	الترتيب
الهيئة التدريسية لديها صلاحيات كاملة في التدريس.	٢,٦٤	%٥٢,٨	٣,٨	متوسطة	١
الهيئة التدريسية لديها صلاحيات كاملة في إجراء البحوث العلمية ونشرها.	٢,٦١	%٥٢,٢	٤,٦	متوسطة	٢
الجامعة مستقلة في رسم سياساتها الأكاديمية، مثل: فتح برامج وتخصصات جديدة.	١,٢٣	%٢٤,٦	٢,٥	ضعيفة جداً	٣
الهيئة التدريسية لديها صلاحيات كاملة في ممارسة نشاطات لخدمة المجتمع.	١,٢٢	%٢٤,٤	٢,٥	ضعيفة جداً	٤
تتمتع الجامعة بالصلاحيات التامة في ممارسة وظائفها الإدارية.	١,١٣	%٢٢,٦	٢,٣	ضعيفة جداً	٥
تضع الجامعة هيكلها التنظيمية الإدارية دون تدخل خارجي.	١,١١	%٢٢,٢	٢,١	ضعيفة جداً	٦
الجامعة مستقلة في رسم سياساتها الإدارية عن الجهات الحكومية الأخرى.	١,٠٩	%٢١,٨	٣,٦	ضعيفة جداً	٧
الجامعة مستقلة في رسم سياساتها المالية.	١,٠٣	%٢٠,٦	٣,٦	ضعيفة جداً	٨

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على: ما المعوقات التي تعرقل تحول جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة للحكم على دلالة الفروق بين المتوسطات الفعلية

والمتوسط الافتراضي، والجداول التالية توضح النتائج المتعلقة بأبعاد الجزء الثاني من الاستبانة، وكذلك النتائج المتعلقة بالفقرات المتضمنة في كل بعد:

أ - النتائج المتعلقة بأبعاد الجزء الثاني (توافر معوقات التحول نحو جامعة ريادية):

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للجزء الثاني من الاستبانة

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
١	كبيرة جداً	٥,١	٩٠,٤٪	٤,٥٢	معوقات اجتماعية وسياسية
٢	كبيرة جداً	٤,٦	٨٦,٢٪	٤,٣١	معوقات مالية
٣	كبيرة	٤,٤	٨٣,٢٪	٤,١٦	معوقات إدارية
٤	كبيرة	٣,٨	٨١,٢٪	٤,٠٦	معوقات تقنية
٥	كبيرة	٣,٧	٧٦,٨٪	٣,٨٤	معوقات بشرية
	كبيرة	٤,٦	٨٣,٦٪	٤,١٨	معوقات التحول نحو جامعة ريادية

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١٠١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تساوي (١,٩٨).

يتضح من الجدول السابق أن متوسط تقديرات العينة (٤,٧١) يزيد عن المتوسط الافتراضي (٣)، وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (ت) المحسوبة (٤,٦) تزيد عن قيمة (ت) الجدولية (١,٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وإن المتوسط الحسابي (٤,٧١) يدل على تقدير (كبيرة جداً)، كذلك النتائج المتعلقة بكل بعد من المعوقات تراوحت بين (كبيرة جداً وكبيرة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: تراكمية هذه المعوقات منذ تأسيس الجامعة وحتى وقتنا الحالي، والقيادة الجامعية غير مؤهلة لمواجهة هذه المعوقات، لذا فهي بتزايد مستمر، وشعور هيئة التدريس بحالة الإحباط وعدم الاستقرار الوظيفي، وحالة الحصار المفروضة على قطاع غزة، وما نتج عنها من أزمات مالية وثقافية واجتماعية، وحالة الانقسام الفلسطيني بين شطري الوطن

منذ عام ٢٠٠٧م، وعدم ملائمة قانون الخدمة المدنية لخطط الجامعة وغاياتها التطويرية، وتركيز إدارة الجامعة على عمليات بناء المرافق والأبنية، وإهمالها لتطوير العنصر البشري.

ب - النتائج المتعلقة بفقرات المعوقات البشرية:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للمعوقات البشرية

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	كبيرة	٦,١	%٨٢,٦	٤,١٣	لا تستقطب الجامعة العاملين الأكفاء.
٢	كبيرة	٥,٨	%٧٩,٠	٣,٩٥	لا تهتم الجامعة بالطلبة والخريجين المتفوقين.
٣	كبيرة	٥,٤	%٧٨,٢	٣,٩١	يتعذر على امتلاك المهارات الريادية.
٤	كبيرة	٣,٧	%٧٥,٢	٣,٧٦	أفكاري في ميدان عملي تقليدية.
٥	كبيرة	٣,٢	%٧٣,٦	٣,٦٨	أفتقد الرغبة في تحول جامعتي نحو الريادية.
٦	كبيرة	٢,٩	%٧٢,٢	٣,٦١	تدني مستوى الطلبة المقبولين في الجامعة.

ج - النتائج المتعلقة بفقرات المعوقات التقنية:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للمعوقات التقنية

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	كبيرة	٥,٨	%٩٣,٢	٤,١٦	التقنيات والبرمجيات التي تمتلكها الجامعة لا تتماشى مع متطلبات الريادة.
٢	كبيرة	٥,١	%٨٠,٤	٤,٠٢	تفتقر الجامعة المتخصصين في الميدان التقني.
٣	كبيرة	٤,٣	%٧٩,٨	٣,٩٩	تفتقر الجامعة إلى داعمين وميسرين للعاملين في استخدام التكنولوجيا.

د - النتائج المتعلقة بفقرات المعوقات الإدارية:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للمعوقات الإدارية

الفرقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	التقدير	الترتيب
تخضع الجامعة لضوابط من مرجعياتها الإدارية تقيد أنشطتها الريادية.	٤,٥٥	%٩١,٠	٦,١	كبيرة جداً	١
قانون التعليم العالي الفلسطيني والمتعلق بالجامعات الحكومية يقتل الإبداع.	٤,٤٢	%٨٨,٤	٥,٨	كبيرة جداً	٢
لا تمتلك الجامعة الصلاحيات الكافية للتنمية المهنية للعاملين (ابتعاث وإجازات براتب..).	٤,٣١	%٨٦,٢	٥,٤	كبيرة جداً	٣
إجراءات العمل تتسم بالمركزية والبيروقراطية.	٤,٢٤	%٨٤,٨	٤,٦	كبيرة جداً	٤
عدم مشاركة العاملين في اختيار القيادات الإدارية.	٣,٨١	%٧٦,٢	٤,١	كبيرة جداً	٥
تراخي وإهمال إدارة الجامعة للمقترحات الريادية.	٣,٧٧	%٧٥,٤	٣,٧	كبيرة جداً	٦
الاهتمام بالتكلفة على حساب جودة العمل.	٤,١٦	%٨٣,٢	٣,٤	كبيرة جداً	٧

هـ - النتائج المتعلقة بفقرات المعوقات المالية:

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) للمعوقات المالية

الفرقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	التقدير	الترتيب
ما يمنح من مكافأة مالية لا يشجع لبذل الجهد في تحقيق الريادة.	٤,٤٥	%٨٩,٠	٤,٦	كبيرة جداً	١
ضعف الإمكانيات المالية يؤثر على جودة التجهيزات.	٤,٢٧	%٨٥,٤	٤,١	كبيرة جداً	٢
اعتماد موازنة الجامعة على رسوم الطلبة كمصدر مالي وحيد، لا يتماشى مع تطلعاتها المستقبلية.	٤,٢١	%٨٤,٢	٣,٩	كبيرة جداً	٣

و - النتائج المتعلقة بفقرات المعوقات الاجتماعية والسياسية:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لفقرات المعوقات الاجتماعية والسياسية

الفرقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	التقدير	الترتيب
الحزبية السياسية تؤثر سلباً على الرياديين.	٤,٦٧	٩٣,٤%	٥,٧	كبيرة جداً	١
انتشار المحسوبية والوساطة تؤثر سلباً على الرياديين.	٤,٥٩	٩١,٨%	٥,٤	كبيرة جداً	٢
توجد لدي أعباء أسرية ترهقني ولا تجعلني أفكر بأعمال ريادية.	٤,٥٢	٩٠,٤%	٤,٦	كبيرة جداً	٣
التطرف الديني يؤثر سلباً على الريادية.	٤,٢٩	٨٥,٨%	٤,٣	كبيرة جداً	٤

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص: ما الاستراتيجية المقترحة لمساعدة جامعة الأقصى للتحويل نحو جامعة ريادية؟

في ضوء النتائج النظرية والميدانية، سيتم عرض الاستراتيجية من خلال الخطوات المنهجية التالية:

أولاً - التحليل الاستراتيجي الرباعي لدرجة توافر الخصائص الريادية بجامعة الأقصى :

بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية، تم تحديد أهم جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، وأفضل الفرص وأكثر التهديدات في البيئة الخارجية للجامعة، والتي تؤثر على ريادية الجامعة المستقبلية، ويمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي لدرجة توفر الخصائص الريادية بالجامعة

أهم جوانب القوة	أهم جوانب الضعف
• كادر أكاديمي مؤهل لافتتاح تخصصات جديدة، على مستوى البكالوريوس والماجستير. • انتشار ثقافة الانفتاح الفكري والمناقشة بين الإدارة والعاملين. • مساحة الجامعة الكبيرة وموقعها الاستراتيجي في شمال وجنوب قطاع غزة. • توفر عاملين لديهم عقلية ريادية. • انخفاض الرسوم الدراسية. • جامعة الأقصى هي الجامعة الحكومية الوحيدة بقطاع غزة.	• عدم رعاية ودعم الجامعة للإبداع والمبدعين. • عدم امتلاك الجامعة لأعمال إبداعية كبراءة الاختراع والابتكار وتطوير الأداء الريادي. • ضعف الإبداع في توظيف التكنولوجيا وتحديث الأنظمة والإجراءات. • إهمال المشكلات والتأخر بالتفكير في حلها. • البطء باكتساب المعارف الجديدة. • البطء في تحديث الخدمات والبرامج والأنشطة العلمية. • تأخر ترتيب الجامعة في قائمة أفضل الجامعات محلياً وعربياً. • عدم الكفاءة في تقييم أداء العاملين. • عدم توفر خطة استراتيجية. • ضعف الخبرات للتعامل الناجح مع الأزمات.
أهم الفرص	أهم التهديدات
• اهتمام المجتمع الفلسطيني بالتعليم، واعتبار رأس المال البشري أهم ثروة للشعب الفلسطيني. • توصيات المؤتمرات المحلية والعالمية والهيئات الدولية بأهمية موضوع الريادة حديثاً. • موازنة مستقرة للجامعة. • الحكومة تؤمن رواتب الموظفين. • الإقبال الشديد من قبل الطلبة على الجامعة، رغم محدودية التخصصات. • العمل الجاري الآن على تغيير قانون التعليم العالي الفلسطيني، ومراعاة خصوصية المؤسسات الحكومية فيه.	• الانقسام الفلسطيني وتداعياته، بأن أصبحت الجامعة ضحية التجاذبات السياسية بين جناحي الوطن، وأصبحت الجامعة تدار من قبل وزارتين للتعليم العالي (غزة ورام الله). • المحسوبية والفساد الإداري والتطرف الديني. • عدوان الاحتلال المتكرر على قطاع غزة، والحصار المفروض عليه منذ سنوات. • البيروقراطية وتعقيد إجراءات التطوير البشري من قبل ديوان الموظفين العام والوزارة. • ارتفاع مستوى المعيشة وانتشار ظاهرة الفقر. • ضعف مؤسسات القطاع الخاص.

وباستقراء نتائج التحليل الرباعي لأبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على مستوى الريادية بالجامعة، اتضح أن هناك فرصاً للتطوير بالجامعة، الأمر الذي يتطلب صياغة استراتيجية لعلاج جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة، لذا جاءت هذه الاستراتيجية للمساهمة في التحول نحو الريادية:

ثانياً - ملامح الاستراتيجية المقترحة:

١ - المبادئ التوجيهية للاستراتيجية:

المبادئ التالية سوف تدعم القرارات والسياسات والإجراءات الرامية للقيادة بالجامعة، وسوف تساعد على تفاعل مكونات الجامعة مع بعضها البعض، وتفاعل الجامعة مع الشركاء الخارجيين.

أ - الإبداع: تشجيع حب الاستطلاع والابتكار في السعي نحو المعرفة الجديدة.

ب - التنافسية: الاستغلال الأفضل لمقدرات الجامعة البحثية والمعرفية، بشكل منافس للجامعات الأخرى.

ج - تحمل المخاطر: الميل لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطرة المدروسة جيداً.

د - الاستباقية: العمل بشكل سريع للاستجابة لخدمة مؤسسات المجتمع المختلفة.

هـ - الطموح: السعي الدؤوب من كل الأطراف لتحسين الأداء نحو التميز.

و - الاحترام: الالتزام بالأخلاق الحميدة والمثل العليا.

ز - الانفتاح: السعي نحو الأفكار والفرص الجديدة، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتحقيق ديمومة التعاون بينها.

ح - الحوكمة: السعي لتحقيق جودة الأداء في إطار عام من النزاهة والشفافية والعدالة والابتعاد عن المحسوبية والحزبية والقبلية والجهوية...

٢ - مصادر بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة

اعتمدت عملية بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة على مصدرين رئيسيين وهما: الإطار النظري للدراسة الذي ركز على خصائص الريادة المشتركة في الدراسات السابقة، وهي (الإبداع، التنافسية، الاستباقية، الاستقلالية، تحمل المخاطر)، ونتائج الدراسة الميدانية.

٣ - ضبط الاستراتيجية المقترحة

لضبط الاستراتيجية وتدعيمها والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف الدراسة وصلاحياتها للتطبيق بجامعة الأقصى، استخدم الباحث طريقة المجموعة البؤرية (المركزة)، بمشاركة عينة من الخبراء التربويين المتخصصين وعددهم (٨) خبراء، حيث تم إطلاعهم على الصورة المبدئية للاستراتيجية المقترحة مُرفقة بمصفوفة التحليل الاستراتيجي، ومن ثم مناقشتهم بكل مكون من مكونات الاستراتيجية، عبر ثلاث جلسات، وقام الخبراء بتعديل وإعادة صياغة وحذف وإضافة بعض الإجراءات والعبارات، وبعد إجراء تلك التعديلات، تم توثيق الشكل النهائي للاستراتيجية واعتماده من قبل الخبراء.

٤ - الإطار العام للاستراتيجية المقترحة في صورتها النهائية

أ - رؤية الاستراتيجية المقترحة

جامعة الأقصى صرح أكاديمي ريادي في أدائها وبرامجها وخدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ب - رسالة الاستراتيجية المقترحة

رسالة الجامعة خلق ونشر المعرفة وتوظيفها كمركز ريادي عالمي للتميز الأكاديمي، من خلال:

- تعزيز مكانة الجامعة كواحدة من الجامعات التعليمية والبحثية الرائدة في المنطقة، وقياس أدائها وفق أفضل المعايير الدولية.

- توفير بيئة تعليم وتعلم عالية الجودة ومناخ تربوي يحقق الرفاهية التربوية من أجل تشكيل شخصية متكاملة وسوية للمتعلمين.
- إعداد خريجين ذوي كفايات مهنية عالية الجودة، من خلال ما يتوافر بجامعة الأقصى من موارد بشرية وإمكانات مادية.
- القيام بأبحاث عالية الجودة للهيئة التدريسية والطلبة، تحقق مبادئ تبادل المعرفة، والمشاركة العامة، والتأثير العالمي والتعاون في الاختراعات والابتكارات.
- تقديم مشاركة اجتماعية مسؤولة ومفيدة ومستدامة للمجتمع الفلسطيني والعربي، وتعزيز التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والصحية.

ج - غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها وآليات تحقيقها

فيما يلي عرضاً للاستراتيجية المقترحة بتناول الغايات، والأهداف المنبثقة من كل غاية، وإجراءات التطبيق وآليات تحقيق كل هدف على حدة:

جدول (١٥)

مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

الغاية الاستراتيجية (١): الريادة في التعليم والتعلم
الهدف الاستراتيجي (١-١): الريادة الإدارية والقانونية المساندة لعملية التعليم
إجراءات التطبيق وآلياته:
● تأسيس مجلس استشاري دولي يقدم الأفكار الريادية لإدارة الجامعة ومجلس أمنائها، ويُمثل من علماء جامعات عربية وأجنبية لهم الخبرة المتميزة في العمل الجامعي. ● إعداد نظام أساسي للجامعة يراعي خصوصية الجامعة باعتبارها جامعة حكومية، مع إعطائها الصلاحيات الكاملة من أجل التطوير. ● إجراء الاعتمادات الدولية للجامعة من هيئات الجودة العالمية. ● إعداد نظام متكامل لحوكمة الجامعة مالياً وإدارياً وأكاديمياً. ● وضع نظام للشراكة بين الجامعة والقطاع الإنتاجي والخدمات والحكومي. ● تأسيس إدارة للبحث المؤسسي يشخص المشكلات و يبحث عن حلول لها. ● توفير مناخ قائم على الحرية الأكاديمية للهيئة التدريسية.

تابع/ جدول (١٥)

مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

الهدف الاستراتيجي (١-٢): الريادة في قبول الطلبة
إجراءات التطبيق وآلياته:
● إقرار نظام الامتحانات التحريرية (الكفاءة العلمية) لقبول الطلبة. ● إجراء مقابلة شخصية لفحص لياقة الطلبة المقبولين مع نوعية البرنامج الدراسي. ● إجراء اختبارات الذكاء والميول والاتجاهات المهنية للطلبة. ● توفير منح دراسية للطلبة المتفوقين والموهوبين.
الهدف الاستراتيجي (١-٣): الريادة في البرامج والمناهج الدراسية
إجراءات التطبيق وآلياته:
● إعداد برامج دراسية متداخلة الاختصاصات Interdisciplinary. ● اعتماد البرنامج الدراسي العام في السنة التحضيرية الأولى (علمية وإنسانية). ● بناء الخطط للبرامج الأكاديمية على أساس المخرجات التعليمية المنشودة. ● الدعم الكافي لتشجيع تأليف الكتب الدراسية، وترجمة الكتب المتميزة عالمياً. ● دمج اللغة الانجليزية بالمناهج الدراسية. ● إنتاج محتوى الكتروني متكامل للمساقات الدراسية باستخدام برامج مثل: الموديل Moodle. ● دمج الجوانب النظرية بالجوانب العملية في المناهج الدراسية.
الهدف الاستراتيجي (١-٤): الريادة في التخطيط والتصميم للمساقات الدراسية
إجراءات التطبيق وآلياته:
● وضع رؤية ورسالة وفلسفة ريادية واضحة للتدريس الجامعي. ● تحديث توصيف المساقات بشكل مستمر. ● إعداد ملف متكامل لكل مساق يوضح المخرجات التعليمية المنشودة وطرق التدريس والتقييم. ● وضع قائمة حديثة بالمصادر ذات العلاقة بالمساقات الدراسية. ● استخدام التقنية في تصميم المساقات الدراسية وإعدادها.
الهدف الاستراتيجي (١-٥): توظيف استراتيجيات ريادية للتعليم والتعلم
إجراءات التطبيق وآلياته:
● بناء نظم تعليمية حديثة باستخدام البيئة الافتراضية كالتعليم الالكتروني والتعليم المدمج. ● تبني استراتيجيات التدريس النشط.

تابع/ جدول (١٥)

مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

● استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم المساقات الدراسية. ● تطبيق استراتيجية الاكتشاف والتعلم الذاتي لتنمية الإبداع عند الطلبة. ● تطبيق استراتيجية التحليل والتفكير الناقد لدى الطلبة. ● تطبيق استراتيجية مشاركة الطالب في عرض المادة التعليمية أمام زملائه. ● تطبيق استراتيجية التعلم من خلال البحث العلمي.
الهدف الاستراتيجي (٦-١): توظيف استراتيجيات ريادية في تقويم الطلبة والتغذية الراجعة
إجراءات التطبيق وآلياته:
● تدريب الهيئة التدريسية على استخدام جدول المواصفات لإعداد الاختبارات. ● تدريب الهيئة التدريسية على تحليل الاختبار وفقراته. ● تبني استراتيجيات تقويم قدرات الطلبة المتنوعة مثل: (القدرات الإدراكية، القدرات العاطفية، القدرات الاجتماعية، قدرات ما وراء المعرفة..). ● استخدام أسلوب ملف الانجاز في التقويم الشامل لأعمال الطلبة. ● تبني نظام جديد لتوزيع الدرجات يعطي أهمية لأعمال وأنشطة الطلبة، فالأعمال الفصلية تقدر الآن بـ (٢٠ درجة) والمقترح أن تصل إلى (٥٠ درجة) من درجة الطالب في المساق. ● تبني أنظمة جديدة في التقويم مثل: التقويم بالملاحظة، التقويم من خلال الامتحانات البيتية، التقويم من خلال امتحانات الكتاب المفتوح.
الهدف الاستراتيجي (٧-١): ريادية الهيئة التدريسية وتنميتها الذاتية والمستدامة
إجراءات التطبيق وآلياته:
● إعداد خطة تدريبية شاملة تنطلق من الاحتياجات الفعلية لأعضاء الهيئة التدريسية. ● تعيين الطلبة المتفوقين والموهوبين في الجامعة وابتعاثهم لإكمال دراساتهم العليا في جامعات عريقة. ● استقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد ذوي كفاءة عالية للعمل في الجامعة. ● ابتعاث أعضاء الهيئة التدريسية لإكمال درجاتها العلمية من جامعات عريقة عالمياً. ● دعم الراغبين بالحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل. ● إعادة بناء نظام تقييم ومتابعة الهيئة التدريسية. ● تحفيز الهيئة التدريسية المتميزة في مجال التدريس. ● إلزامية عضوية الهيئة التدريسية في الهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية. ● تأسيس مركز التميز الأكاديمي لتمكين وتدريب الهيئة التدريسية.

تابع/ جدول (١٥)

مصنوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

الهدف الاستراتيجي (٨-١): توفير البنية التحتية اللازمة للريادة في التعليم والتعلم
إجراءات التطبيق وآلياته:
● تجهيز القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع التعلم التفاعلي، والتعلم بحل المشكلات، والتعلم بالمشروعات، والتعلم بالعمل الجماعي وورش العمل. ● تطوير المختبرات والمعامل وفق المواصفات الحديثة. ● تجهيز القاعات الدراسية بأحدث أجهزة الحاسوب وملحقاتها والاتصال بشبكة الانترنت. ● تجهيز القاعات الدراسية بالسبورات الذكية، والأجهزة السمعية البصرية. ● تصميم موقع حديث للتعلم الإلكتروني للجامعة، يساعد على البث الحي للمحاضرات وتسجيلها ونشرها، ويسهل عملية التواصل بين الطلبة والهيئة التدريسية.
الهدف الاستراتيجي (٩-١): تنمية المهارات الريادية عند الطلبة
إجراءات التطبيق وآلياته:
● استحداث مسابقات "الريادة" في كل التخصصات. ● اختيار الطلبة الرياديين ليمثلوا الجامعة في المحافل المحلية والإقليمية والدولية. ● إتاحة الفرصة للطلبة لمخالطة نماذج من رواد المجتمع في مجالات مختلفة. ● تكليف طلبة الجامعة بعمل مشروعات ريادية كشرط للتخرج، ودعم هذه المشروعات. ● إشراك الطلبة في مؤتمرات طلابية وحلقات نقاشية تدور حول الريادية. ● دعوة مؤسسات مجتمعية للمشاركة في تنمية الخصائص الريادية لدى الطلبة. ● تنويع طرق تعليم الريادة مثل لقاء المبدعين وعمل المشروعات. ● تأسيس مركز للريادة (حاضنات الأعمال) مهمته تنمية التفكير الريادي عند الطلبة، ورعاية أفكار الطلبة الريادية وتحويلها لأنشطة ريادية. ● توفير برامج تدريبية للطلبة تكسبهم المهارات الريادية وأهمها: (البحث عن الفرص وأخذ المبادرة، التحكم الذاتي والاستقلالية، التفكير الاستراتيجي، إدارة الوقت، اتخاذ القرارات، تدريب الطلبة على كيفية استثمار التكنولوجيا، مواجهة الأزمات والمخاطر).
الغاية الاستراتيجية (٢): الريادة في البحث العلمي
الهدف الاستراتيجي (١-٢): ريادية البحث العلمي للهيئة التدريسية
إجراءات التطبيق وآلياته:
● إعداد خطة استراتيجية بحثية معتمدة للجامعة، مدعومة بموازنة كافية. ● اعتماد معايير للبحث العلمي المتميز، وإقرار جائزة للتميز البحثي.

تابع/ جدول (١٥)

مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

● تدريب أعضاء الهيئة التدريسية لرفع كفاءتهم البحثية. ● تأسيس مراكز أبحاث علمية ذات جودة عالية. ● تكوين مجموعات بحثية في التخصصات المختلفة، بقيادة أحد كبار الباحثين. ● تأسيس ما يلي: - وحدات براءة الاختراع. - حدة متخصصة لتنظيم حقوق الملكية الفكرية. - وحدة لتسويق الابتكارات والاختراعات. - الكراسي العلمي التي يتقلدها أفضل الباحثين، وتُمول من الأفراد والشركات. - برنامج التعاون مع العلماء المتميزين عالمياً، من خلال عقد اتصالات معهم لتقديم المشورة والخبرة في مجال البحث العلمي. - برنامج التوأمة مع الجامعات المرموقة عالمياً. - برنامج شراكة بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية والخدمية. ● تعيين مساعدين للهيئة التدريسية في أمور البحث العلمي. ● وضع مواصفات عالية الجودة للبحوث المنشورة في مجلة الجامعة. ● وضع قائمة من المجالات العلمية المميزة، لحث الهيئة التدريسية بالنشر فيها. ● وضع ميثاق أخلاقي للبحث العلمي تلتزم به الهيئة التدريسية. ● تحفيز الهيئة التدريسية على التقدم للحصول على براءات الاختراعات والاكتشافات. ● تحفيز الهيئة التدريسية لحضور المؤتمرات العلمية. ● اشتراك الجامعة بأشهر المجلات العربية والأجنبية في كل التخصصات. ● متابعة الإنتاجية البحثية للهيئة التدريسية من خلال مؤشرات واضحة.
الهدف الاستراتيجي (٢-٢): ريادة البحث العلمي عند الطلبة
إجراءات التطبيق وآلياته:
● اعتماد جائزة للتميز البحثي لطلبة الجامعة (بكالوريوس وماجستير)، بناءً على معايير واضحة. ● مشاركة الطلبة في المجموعات البحثية التي تضم أفضل الأساتذة الباحثين. ● السماح للطلبة بالمشاركة في تسجيل اختراعاتهم بوحدة براءة الاختراع. ● تنظيم برامج تدريبية لرفع مستوى الكفاءة البحثية للطلبة. ● توعية الطلبة بمفهوم النزاهة البحثية وأهميتها. ● تضمين كل مسابقات الجامعة بأنشطة بحثية جادة.

تابع/ جدول (١٥)

مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

● الدعم المالي للطلبة لتحقيق الابتكار في الأبحاث العلمية. ● اعتماد مساق مهارات البحث العلمي كمتطلب إجباري لكل التخصصات. ● الاهتمام ببحث التخرج ودعمه من قبل الجامعة.
الهدف الاستراتيجي (٣-٢): توفير البنية التحتية اللازمة للريادة في البحث العلمي
إجراءات التطبيق وآلياته:
● تجهيز قاعات كافية مخصصة لحلقات النقاش (السيمنار). ● تجهيز مكتبة جامعية ثرية بالمراجع والمصادر وربطها بشبكات المعلومات الرقمية. ● تجهيز المختبرات والمعامل المجهزة بأحدث الأدوات والمواد والتقنيات. ● توفير مكتب خاص بكل عضو هيئة تدريس يوفر له المناخ المناسب للبحث العلمي. ● توفير شبكة انترنت عالية الجودة تسهل الحصول على المعرفة. ● توفير أجهزة تكييف للمكاتب والمكتبات صيفاً شتاءً. ● توفير أجهزة حاسوب متطورة وطابعات وماسحات ضوئية وآلات تصوير.
الغاية الاستراتيجية (٣): الريادة في خدمة المجتمع
الهدف الاستراتيجي (٣-١): التوعية والتثقيف والاستشارات
إجراءات التطبيق وآلياته:
● تقديم الخدمات الاستشارية والدراسات الاستراتيجية لصانعي القرار في المؤسسات المجتمعية المختلفة. ● تقديم الإرشاد للأسرة الفلسطينية بما يتناسب والمشكلات التي تعترضها. ● السماح لأفراد المجتمع باستخدام مكتبة الجامعة. ● تنفيذ برامج توعية مجتمعية للطلبة في مجال خدمة البيئة. ● تنظيم الندوات لإفصاح المجال للنقد البناء لمؤسسات المجتمع المختلفة. ● إقامة المعارض والفعاليات الهادفة إلى الحفاظ على التراث الفلسطيني. ● توظيف صفحة الجامعة الالكترونية في خدمة المجتمع بجميع مجالاته.
الهدف الاستراتيجي (٣-٢): إجراء بحوث تطبيقية تخدم المجتمع
إجراءات التطبيق وآلياته:
● تشجيع الهيئة التدريسية على إجراء البحوث الموجهة لتحقيق التنمية المستدامة. ● تشجيع الهيئة التدريسية على إجراء بحوث مشتركة حول متطلبات سوق العمل واحتياجاته.

تابع/ جدول (١٥)

مصفوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها

• تخصيص عدداً خاصاً سنوياً في مجلة الجامعة يتعلق بمشكلات المجتمع وسبل حلها. • تأسيس مراكز بحثية تغطي جميع مجالات المجتمع. • إعداد خططاً لتنمية البحث العلمي المرتبط بالتنمية المجتمعية. • عقد اتفاقيات تعاون بحثي مع مؤسسات المجتمع المحلي. • تنظيم لقاءات مجتمعية وعقد مؤتمرات علمية وأيام دراسية لمناقشة قضايا المجتمع.
الهدف الاستراتيجي (٣٣-): تطوير المناهج الجامعية وبرامج التعليم المستمر
إجراءات التطبيق وآلياته:
• تنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات أفراد المجتمع وتطوير أداء مؤسساته. • تبني فلسفة حديثة للتعليم المستمر تنطلق من حاجات المجتمع وتطلعاته. • تشكيل لجان علمية لتطوير المناهج الجامعية وزيادة فاعليتها في خدمة المجتمع. • تصميم برامج تعليمية تلبي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية. • تطوير البنية الفكرية لثقافة التعليم المستمر من مختلف جوانبها. • تعزيز علاقات التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

د - المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

المعوقات البشرية:

- عدم اقتناع إدارة الجامعة بأهمية التخطيط للتغيير، وبالتالي النظرة السلبية تجاه هذه الاستراتيجية.
- بقاء نسبة عالية من العاملين غير الأكفاء، وتوظيف عاملين جدد وفق معايير حزبية وسياسية.
- إهمال الجامعة للخريجين المتفوقين والموهوبين.
- اقتصار التفكير على المكاسب المالية (رسوم الطلبة) التي تتحقق من زيادة الطلبة المقبولين، على حساب نوعية الطلبة المقبولين.
- استمرار حالة التشاؤم وعدم الأمل بتحقيق ريادة لجامعة الأقصى في المستقبل القريب.

المعوقات المادية والتقنية:

- العجز في الكوادر المتخصصة القادرة على برمجة العمليات وهندرة إجراءات العمل بالجامعة.
- ضعف شبكات الانترنت، والانقطاع شبة المستمر للتيار الكهربائي.
- عدم كفاية الأبنية والقاعات الدراسية لتحقيق معايير الجودة العالمية في التدريس والبحث العلمي.
- عدم جاهزية المختبرات والمعامل والورش للقيام بالبحث العلمي المتميز.

المعوقات الإدارية:

- خضوع الجامعة لقيود العمل التي تفرضها وزارة التربية والتعليم العالي، والتي تقيد الأنشطة والإجراءات وتفقد لها الاستقلالية والاستباقية والإبداع.
- الاستمرار بتطبيق قانون الخدمة المدنية على جامعة الأقصى كمؤسسة حكومية، وعدم مراعاة خصوصيتها كمؤسسة أكاديمية، مما يؤثر على عدم استقلاليتها الإدارية والمالية والقانونية.
- التعقيد في إجراءات العمل وبيروقراطيته، فمعظم القرارات الإدارية والمالية والأكاديمية تتطلب موافقة وزارة التربية والتعليم العالي.
- اختيار قيادات الجامعة بناءً على رؤية خاصة بمجلس أمناء الجامعة، وعدم مشاركة العاملين في ذلك، مما ينعكس سلباً على دافعية العاملين نحو التطور وتقديم أفكار ريادية وإبداعية.

المعوقات المالية:

- استمرار تحكم الوزارة في القرار المالي، يحجم من قدرة إدارة الجامعة على تحفيز الرياديين فيها.
- تفاقم الأزمة المالية للجامعة يؤثر سلباً على جودة التجهيزات والمباني والمرافق فيها، ويقلل من توقع القدرة على تنفيذ المشاريع الريادية بالجامعة.

المعوقات السياسية الاجتماعية:

- استمرار حالة الانقسام السياسي، ووقوع الجامعة ضحية التجاذبات الحزبية، سوف لن يجعل الجامعة قادرة على تحقيق آمالها في التقدم والتنافسية مع الجامعات الأخرى.
- استمرار حالة الحصار المفروضة على غزة، ستؤدي إلى التأخر في التطور البشري والمادي.
- حالة عدم الاستقرار التي تعيشها المنطقة الفلسطينية والعربية، تقيد من حركة التبادل المعرفي والبحثي، وتجعل الأفكار والبرامج الريادية غير قابلة للتحقيق.
- عدم انفتاح المجتمع الفلسطيني في غزة على ثقافات الشعوب الأخرى بسبب الحصار والتطرف الديني المنتشر في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يقيد حركة الجامعة نحو الريادية.
- سيطرة بعض العادات والتقاليد في المجتمع الفلسطيني بغزة، يجعل من الصعب على نصف المجتمع (المرأة) من أن تمارس حريتها الكاملة للقيام بدورها الريادي في الجامعة.
- هـ - الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة
- التشاور مع إدارة الجامعة ومناقشتها، لضمان دعمها وتأييدها لتطبيق الاستراتيجية.
- وضع جدول زمني للهيئة التدريسية غير الكفؤة من أجل تعديل وضعها الأكاديمي والبحثي.
- وضع خطة تدريبية محددة زمنياً للتنمية المهنية للعاملين.
- إصدار قرار برفع معدلات قبول الطلبة، لتحسين نوعية الطلبة المقبولين.

- إصدار قرار بتعيين أوائل الطلبة كمعيدين، وإدراجهم ضمن خطة الإبتعاث بالجامعة.
- الإعلان عن وظائف جديدة للأكاديميين والإداريين وفق الاحتياجات الحقيقية للجامعة.
- الإعلان عن طلب لشراء أجهزة ومعدات وتكنولوجيا حديثة تحتاجها القاعات والمختبرات والأبنية..
- إعداد نظام أساسي جديد للجامعة، يتم اعتماده من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.
- ضرورة إعداد ملفات متكاملة لبرامج دراسية جديدة على مستوى البكالوريوس والماجستير.
- التشبيك مع مؤسسات مانحة لدعم الجامعة في مجال التطوير الأكاديمي والبنية التحتية.
- التوقيع على ميثاق أخلاقيات المهنة، لتحديد الجامعة من الضغوط الاجتماعية والسياسية.

A Proposed Strategy to Transform Al-Aqsa University-Palestine Into Entrepreneurial University

Dr. Ra'ed H. Al-Hajjar

College of Education - Al-Aqsa University
Palastine

Abstract:

The study aims at preparing a proposed strategy to transform the Al-Aqsa University into entrepreneurial university. The study used the questionnaire as a tool to measure the availability degree of entrepreneurial characteristics of the university and the obstacles it faces. The questionnaire was applied to a sample of (102) lecturers. The results showed that the overall estimate of Entrepreneurial characteristics is weak. Concerning the availability degree of dimensions are as follows: innovativeness and proactiveness is mid., competitiveness and risk taking is weak, and Autonomy is very weak. Besides, this, the degree of obstacles is great. Based on a matrix of strategic analysis, the proposed strategy has been built and controlled by a focus group which includes specialized experts in education. Then a strategy was formulated in its final form. It is worth mentioning that the Aims focused on entrepreneurship in learning and teaching, scientific research and community service

المراجع

- ١ - أبو حيمد، ندى (٢٠٠٧). الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ٢ - أمين، هنار (٢٠١٤). دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(١٦)، ١١٧-١٣٤.
- ٣ - الجابري، نيف وببومي وكمال والمحيسن، إبراهيم (٢٠٠٤). استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة التربوية، مجلد ١٩، ملحق العدد ٧٣، ١-٨٨.
- ٤ - جلاب، إحسان (٢٠١٣). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٣)، ٤٢-٦٤.
- ٥ - جلاب، إحسان وجنة، طيبة (٢٠١٣). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الخصائص الريادية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات العلمية والإدارية في المعهد التقني الإداري والمعهد التكنولوجي في مدينة دهوك، مجلة جامعة دهوك، ١٦(١)، ١٠٩-١٢٨.
- ٦ - جلاب، إحسان وجنة، طيبة (٢٠١٦). المقدرات القيادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٣)، ٢٣-٥٣.
- ٧ - الحسني، كمال (٢٠١٥). التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي- دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، ٥(١)، ١٧١-١٨٨.

- ٨ - حسنين، رائد (٢٠١٥). التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٩ - خليل، نور (٢٠١٣). متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي- بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، ١٩ (٧٣)، ٢٣٨-٢٦٣.
- ١٠ - دانييل، جيمس راولي وهيربيرت، شيرمان (٢٠٠٧). من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة: ياسين كلاس. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ١١ - درويش، مروان (٢٠٠٦). دور التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في زيادة القدرة التنافسية للجامعات: تجربة جامعة القدس المفتوح. مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات، جامعة حلوان، ٦٣٨-٦٥٢.
- ١٢ - الدهدار، مروان (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٣ - رشيد، صالح والزيادي، صباح (٢٠١٣). 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، ١٥ (٢)، ١٩٨-٢٣٥.
- ١٤ - رشيد، صالح والسلطاني، علي (٢٠١٣). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣ (٥)، ٢٢٠-٢٢٧.
- ١٥ - سهمود، إيهاب (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل

- تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز RFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٦ - صالح، ماجد (٢٠١١). المتطلبات الريادية ومتطلباتها الميدانية في المنظمات الانتاجية- دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، ٧(٢١)، ٩-٢٨.
- ١٧ - الصغير، أحمد (٢٠٠٥). التعليم الجامعي في الوطن العربي، القاهرة: عالم الكتب.
- ١٨ - عباس، عايذة (١٩٩٨). تطوير الاستقلال المالي والإداري بجامعة صنعاء في ضوء خبرات الجامعات الأمريكية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ٤(١٤)، ٨٥-١١٠.
- ١٩ - عبد القادر، خالد (٢٠١٤). تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٦(١١)، ١٩٦-٢٠٩.
- ٢٠ - العدواني، عبد الستار ومحمد، أثمار (٢٠١٢). حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحول نحو الأداء الريادي دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق، ١٨(٦٩)، ٧٦-٩٤.
- ٢١ - علي، أشرف (٢٠١٣). دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة - جامعات غزة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٢ - عمران، محمد والصغير، إبراهيم (٢٠١٤). القيادة الإبداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: دراسة ميدانية، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، ليبيا، ٦، ١٩١-٢٣٠.
- ٢٣ - العوامة، عبد السلام (٢٠١٦). العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية

- بالجامعة الأردنية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، ٩(٢٣)، ٥٣-٧٤.
- ٢٤ - اللوح، عادل (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٥ - متعب، حامد وراضي، محسن (٢٠١٠). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، المؤتمر العربي الثالث المعنون بالجامعات العربية: التحديات والآفاق، ص ٢٢٧-٢٤٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٢٦ - المحمود، سعد (٢٠٠٧). العلاقة بين الأبعاد المنظمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية بالتطبيق على جامعتي الموصل ودهوك، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٢٧ - مدوخ، نصر الدين (٢٠٠٨). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٢٨ - مساعدة، ماجد (٢٠١٥). أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ١٦(٩٥)، ٤٧-٩٨.
- ٢٩ - مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين: دعوة للتأمل، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ١٤٤، ١٢٨-١٣٩.
- ٣٠ - المومني، هنادة (٢٠١٤). أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان- دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٠(٤٢)، ٣٣١-٣٥٦.

٣١ - النوفل، سلطان والمراد، نبال ونجيب، صبا (٢٠١١). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، ٧(٣)، ١١-٣٢.

- 32 - Bonwell, Yvette (2016). Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University. Ed.D. at Grand Canyon University, U.S.A.
- 33 - Case, Tina (2006). Expanding resources: Intrapreneurial and entrepreneurial leadership behaviors of selected secondary principals. Ed.D. at University of La Verne, U.S.A.
- 34 - Clark, R.B. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial Universities, **Higher Education Policy**, 17, 355-370.
- 35 - Crute, Denise (2010). Leading entrepreneurially: Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership. Ph.D. at Mercer University, U.S.A.
- 36 - Esters, Lorenzo (2007). The entrepreneurial community college president: A single state perspective. Ed.D. at Morgan State University, U.S.A.
- 37 - Etzkowitz, H. (2003). Research Groups as Quasi Firms: The Invention of the Entrepreneurial University, **Research Policy**, 32(2), 109-121.
- 38 - Gjerding, A., Wilderom, C., Cameron, S., Taylor, A., & Scheunert, K. (2006). Twenty Practices of an Entrepreneurial University, **Higher Education Management and Policy**, 18(3), 83-110
- 39 - Hunt, Kelly Ann (2016). Individual Entrepreneurial Orientation, Gender, and Involvement in Entrepreneurial Activities: A Study of Faculty at Pennsylvania's Public Universities. Ed.D. at Grand Canyon University, U.S.A.
- 40 - Fox, Julie (2005). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university Extension. Ph.D. at The Ohio State University, U.S.A.
- 41 - Kenney, Matthew (2008). The role of intrapreneurship in developing job

- satisfaction among full-time university faculty in a non-profit setting: A comparison of practicing and non-practicing academic entrepreneurs, D.B.A. at Nova Southeastern University, U.S.A.
- 42 - Lautenschlager, A. and Hasse, H. (2011). The Myth of Entrepreneurship Education: Seven Arguments Against Teaching Business Creation at Universities. **Journal of Entrepreneurship Education**, 14(1), 147-163.
- 43 - Llano, Joseph (2010). Determinants of academic entrepreneurship behavior: A Multilevel Model, Ph.D. at Stevens Institute of Technology, U.S.A.
- 44 - Madsen, Einar (2007). The Significance of Sustained Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms, **Entrepreneurship & Regional Development**, 19, 185-204.
- 45 - Nehan, Yildirim and Olcay, Askun (2012). Entrepreneurship Intentions of Public Universities in Turkey: Going Beyond Education and Research?, **8th International Strategic Management Conference**, Istanbul Technical University: Istanbul, Turkey.
- 46 - Perez, Jose (2016). Academic entrepreneurship: A study about attitudes and intentions of the university faculty towards the development of entrepreneur activities, D.B.A. at Universidad del Turabo (Puerto Rico), U.S.A.
- 47 - Riggs, Gaye (2005). Entrepreneurial activities in independent college and university presidents: A view from the top. Ph.D. at University of Pittsburgh, U.S.A.
- 48 - Salem, M. (2014). Higher Education as a pathway to Entrepreneurship, **The International Business & Economics Research Journal**, 13(2), 289-294.
- 49 - Tamberelli, Joseph (2015). Entrepreneurial practices and their impact on academic capitalism in North Carolina community colleges, Ed.D. at Wingate University, U.S.A.

