



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا
والوسطى (دراسة حالة)

فريق البحث

رموز رافع أبو مخريّة

أنعام وليد سكافي

مروة مصطفى أبوسنينة

إشراف

أ. أمجد النتشة



أيار 2015 م

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا
والوسطى (حالة دراسة)

فريق البحث

رموز رافع أبوهرخية

أنغام وليد سكافي

مروة مصطفى أبوسنينة

إشراف

أ. أمجد النتشة

قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال
المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين .

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

("من صنع اليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئوه

فادعوا له حتى تروا انكم قد كافأتموه ").

ولأننا لا نستطيع مكافآتكم وكيف يكافأ أمثالكم!؟

ولأن الشكر نوعٌ من دعاء، فإننا نتقدم بعظيم شكرنا إلى كل من
ساعدنا بالوصول الى هذه اللحظة المفصلية في حياتنا،

ولو بكلمة او لفظة مهما كانت بسيطة فصدقا كان لها الأثر الكبير في
نفوسنا قبل مشروعنا ، واننا لنخص بالذكر الاستاذ الفاضل امجد
النتشة مشرف مشروع التخرج ، على ما أثرى به بحثنا هذا

ونسأل الله التوفيق .

الإهداء

الى من دمع اشتياقاً لرؤيتنا...

رسول الله سيد العلماء ...

الى من سهر السنين لتريتنا ...

امهاتنا نبغ العطاء ...

الى من ذاق مرّاً ليسعدنا ...

اباؤنا رمز السخاء ...

الى من تحمل صعباً ليعلمنا ...

معلمونا ومعلماتنا ورثة الانبياء ...

الى من لأعوام احتضنتنا ...

فلسطين مصنع الشرفاء ...

الى من سلبت حريته لننال حريتنا ...

اسرانا اهل الوفاء ...

الى من بقيت ارواحهم معنا ...

ابطالنا الشهداء ...

الى كل باحث عن الحقيقة نهدي بحثنا ...

ونسأل الله الارتقاء

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	قائمة الاشكال	ج
*	قائمة الجداول	ح
*	ملخص الدراسة باللغة العربية	د
الفصل الاول (الاطار العام للدراسة)		
1.1	المقدمة	3
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.3	اهداف الدراسة	6
1.4	اهمية الدراسة	6
1.5	حدود الدراسة	7
1.6	محددات الدراسة	7
1.7	المصطلحات الاجرائية	8
1.8	مصطلحات الدراسة	8
1.9	الهيكل التنظيمي للدراسة	10
الفصل الثاني (الاطار النظري والدراسات السابقة)		
2.1	مقدمة	14
2.1.1	النموذج الخاص بالمشروع	16
2.1.2	نبذة عن جامعة بوليتكنك	18

قائمة المحتويات

	فلسطين	
21	تعريف الريادة	2.1.3
22	تعريف الريادي	2.1.4
23	تعريف المؤسسة	2.1.5
26	تعريف الجامعة	2.1.6
27	الريادة المؤسسية	2.1.7
30	الفرق ما بين الريادة المؤسسية والمفاهيم ذات العلاقة	2.1.8
31	الفرق ما بين الريادة المؤسسية والاعمال الصغيرة	2.1.9
35	الفرق ما بين الريادة المؤسسية والابداع والابتكار	2.1.10
39	الفرق ما بين الريادة المؤسسية ومغامرة الشركات	2.1.11
41	الفرق ما بين الريادة المؤسسية والقدرات الديناميكية	2.1.12
42	الفرق ما بين الريادة المؤسسية والبيئة الديناميكية	2.1.13
42	الفرق ما بين الريادة المؤسسية والتجديد الاستراتيجي	2.1.14
44	الفرق ما بين الريادة المؤسسية	2.1.15

قائمة المحتويات

	والريادة الداخلية للمؤسسة	
47	اسباب وفوائد الريادة المؤسسية	2.1.16
51	نماذج الريادة المؤسسية	2.1.17
52	تحديات الريادة المؤسسية	2.1.18
54	نموذج ابعاد الريادة المؤسسية	2.1.19
55	ابعاد الريادة المؤسسية	2.1.20
78	النماذج المساعدة للتوجه الريادي المؤسسي	2.1.21
95	خصائص الريادة المؤسسية	2.1.21
97	كيفية القيام بالريادة المؤسسية	2.1.22
98	الخصائص التي يجب ان تتوفر في البيئة الريادية	2.1.23
99	خصائص القيادة لريادي المؤسسة	2.1.24
100	الفرق ما بين القادة والرياديين	2.1.25
	الدراسات السابقة	2.2
102	الدراسات العربية	2.2.1
110	الدراسات الاجنبية	2.2.2
131	اوجه الاتفاق	2.2.3
131	اوجه الاختلاف	2.2.4
132	اوجه الاستفادة من الدراسات	2.2.5

قائمة المحتويات

	السابقة	
132	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة	2.2.6
الفصل الثالث (الطريقة والاجراءات)		
136	المقدمة	3.1
136	منهج الدراسة	3.2
137	اداة الدراسة	3.3
137	مجتمع الدراسة	3.4
137	صدق الدراسة	3.5
137	اجراءات الدراسة	3.6
الفصل الرابع (مناقشة اسئلة الدراسة)		
140	التحليل الاحصائي	4.1
142	تحليل اسئلة الدراسة	4.2
142	تحليل اسئلة الموضوع الاول المتعلق بأبعاد الريادة المؤسسية	4.3
142	الابداع	4.3.1
166	النشاط الاستباقي	4.3.2
169	تقبل المخاطرة	4.3.3
172	الحكم والاستقلال الذاتي	4.3.4
174	ثقافة العمل الريادي	4.3.5
187	عدائية المنافسة	4.3.6

قائمة المحتويات

189	مغامرة القيام بالأعمال الجديدة	4.3.7
193	التجديد الذاتي	4.3.8
196	التجديد الاستراتيجي	4.3.9
211	تحليل اسئلة الموضوع الثاني المتعلق بالتحديات التي تحول دون تطبيق الريادة المؤسسية	4.4
الفصل الخامس (النتائج ، الاستنتاجات ، التوصيات)		
215	النتائج	5.1
216	الاستنتاجات	5.2
217	التوصيات	5.3
المراجع والمصادر		
220	المراجع باللغة الانجليزية	
231	المراجع باللغة العربية	
الملاحق		
232	الاستبانة	ملحق رقم ١
240	قائمة المحكمين	ملحق رقم ٢
241	قائمة المبحوثين	ملحق رقم ٣
245	قائمة الاشخاص الذين تم مقابلتهم	ملحق رقم ٤
246	قائمة المرشدين في التحليل الاحصائي	ملحق رقم ٥

قائمة المحتويات

*	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	247
---	--------------------------------	-----

17	المخطط التصوري للكتاب	2.1.1
30	نموذج يوضح الفرق ما بين الريادة المؤسسية والريادة الحرة	2.1.8
38	نموذج يوضح الفرق ما بين الابتكار والابتكار	2.1.10
54	نموذج لبدء الريادة المؤسسية	2.1.19
75	نموذج يبين دورة حياة المشروع القائم على مؤسسة ما	2-1-20

قائمة الاشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
2.1.1	المخطط التفصيلي للاطار النظري	17
2.1.8	نموذج يوضح الفرق ما بين الريادة المؤسسية والمفاهيم ذات العلاقة	30
2.1.10	نموذج يوضح الفرق ما بين الابداع والابتكار	38
2.1.19	نموذج ابعاد الريادة المؤسسية	54
2-1-20	نموذج يبين دورة حياة التجديد الذاتي في مؤسسة ما	75

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	140
2	دلالات الدرجات	141
3	مفاتيح المتوسطات الحسابية	141
4	الافكار التي تعزز النهج الريادي	142
15	وجود نظام للجودة	150
18	وجود نظام موارد بشرية	152
24	الهيكل التنظيمي	158
33	النشاط الاستباقي	167
35	تقبل المخاطرة	169
38	الحكم والاستقلال الذاتي	172
41	ثقافة العمل الريادي	175
54	عدائية المنافسة	188
56	مغامرة القيام بالأعمال الجديدة	190
60	التجديد الذاتي	194
63	التجديد الاستراتيجي	197

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى منها.

اعتمد فريق البحث المنهج الوصفي البحث، في إجراء هذه الدراسة، وتمّ استخدام أداة دراسة (الاستبانة)، بحيث تمّ توزيع الاستبانات على مجتمع دراسة، وكان حجم المجتمع (٣٨) ، متمثلين بالإدارة العليا والوسطى في الجامعة ، وقد تمّ تحليل هذه الاستبانات ومعالجتها إحصائياً .

وقد توصل فريق البحث إلى مجموعة من النتائج وهي : توافق المستطلع أرائهم (الإدارة العليا والوسطى من الجامعة) على توافر بعد الريادة المؤسسية التالي: (مغامرة الاعمال الجديدة) بنسبة مرتفعة. و توافر أبعاد الريادة المؤسسية التالية: (الإبداع ،النشاط الاستباقي، الحكم والاستقلال الذاتي، تقبل المخاطرة، ثقافة العمل الريادي، التجديد الذاتي ، والتجديد الاستراتيجي) بنسبة متوسطة. في حين اتفق المستطلع أرائهم على توافر بعد عدائية المنافسة بنسبة متدنية. وبينت النتائج أيضاً أن جامعة بوليتكنك فلسطين يتوفر لديها مجموعة من خصائص الريادة المؤسسية وهي : (الرؤية، التوجه نحو السوق، مداخل متعددة، و التعلم التفاعلي) بنسبة متوسطة. وأشارت النتائج إلى أن جامعة بوليتكنك فلسطين تواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق الريادة المؤسسية، وقد تمّ ترتيبها من قبل المستطلع أرائهم (الإدارة العليا والوسطى)، من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية في تأثيرها على الجامعة كالتالي :-

١- اعتماد الجامعة على التفكير التقليدي في الأعمال.

٢- عدم وجود ملائمة ما بين النظام الجديد والقديم الذي تتبناه الجامعة .

٣- التحدي والموازنة ما بين النظرة القديمة والجديدة في الجامعة ،من حيث استكشاف واستغلال البيئة المتواجدة

فيه،

٤- افتقار الجامعة للبيانات الضرورية ، خصوصا عند تقديم خدمات جديدة، أو عندما يكون لديها تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع.

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان أهمها ضرورة قيام الجامعة بتضمين الريادة والريادة المؤسسية كأجندة، وكجزء رئيسي من الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة في القيام بعملها، وضرورة قيام الجامعة بتعيين شخص معين مسؤول عن تطبيق الاجندة الخاصة بالريادة المؤسسية، التي تم تضمينها في استراتيجية الجامعة. ضرورة قيام الجامعة بتوفير هيكل تنظيمي، والذي بدوره يعمل تجنب الازدواجية في العمل داخل الجامعة ، ويعمل على التنسيق ما بين النشاطات داخل الجامعة وما بين المستفيدين داخل وخارج الجامعة، ضرورة قيام الجامعة على إيجاد مجموعة من الآليات مثل: التدريس عبر المجموعات البحثية، ومشاركة الكليات في المرافق ، وإيجاد مجموعة من الهياكل متعددة التخصصات التي بدورها تشجع على تقليل وإزالة الحواجز التقليدية المتواجدة، وضرورة تبني الجامعة أحد الهياكل التالية (Team based structure , International)). وضرورة العمل على إعادة هيكلة دائرة الموارد البشرية المتواجدة لدى الجامعة والعمل على إدخال الاتجاهات الريادية والخبرة كمتطلب في عملية اختيار الموظفين والعمل على استقطاب مهارات خارجية غير موجودة لدى الجامعة، وإيجاد نظام للحوافز داخل الجامعة يعمل على مكافئة الموظفين الذين يدعمون النهج الريادي المؤسسي مثل : تقديم إجازات دراسية، ومكافئات البحث والنشر، والعمل على خفض الأحمال عن كاهل الموظفين، بالإضافة إلى قيام الجامعة بموظفيها وطاقتها الإدارية بتبني أساليب وطرق ريادية في التدريس من أجل تعزيز الإبداع والابتكار والتعليم والتعلم مثل : المختبرات الحية، التعلم عبر التخصصات وإدخال وإدماج الطالب قبل انتهائه من الدراسة في الواقع الفعلي للعمل، والعمل على إنشاء نوادي متخصصة لكل برنامج دراسي تقدمه الجامعة، وضرورة قيام الجامعة بتوفير تدريب لطاقم الموظفين من أجل اكساب هؤلاء الموظفين المهارات الضرورية اللازمة لإدخالهم في جو العمل الفعلي. وضرورة قيام الجامعة بدعم الناشئين في تسويق نتائج البحوث التي يتوصلون إليها، و ضرورة قيام الجامعة بعمل بحث آخر يقيس نتائج مدى تطبيق الريادة المؤسسية في الجامعة. و ضرورة قيام الجامعة بدعم الافكار والسلوك الريادي داخل الجامعة من خلال استخدام

أنشطة لامنهجية، واستخدام أساليب متنوعة مثل :- دراسة الحالة، الألعاب والمحاكاة، ودراسة فشل الأعمال، ضرورة قيام الجامعة بإدخال الفئات الخارجية (كالمستفيدين، والجامعات الأخرى)، من أجل تعزيز تطبيق بعد التجديد الذاتي كبعد من أبعاد الريادة المؤسسية مثل :الحوكمة ، والمؤسسات المحلية والخريجين. وضرورة قيام الجامعة بتنظيم سلسلة من الأهداف واللقاءات والندوات من أجل العمل على تبادل الأفكار ومناقشتها بين الموظفين، ضرورة قيام الجامعة بإنشاء علاقات متينة ما بين حاضنات الأعمال المختلفة والحدائق العلمية (Since Park) من أجل تبادل المعرفة فيما بينهم، ضرورة قيام الجامعة بوصل البحوث التي يتم القيام بها مع المجتمع من خلال عقد شراكات تعاونية وعقود عمل، ، وضرورة قيام الجامعة بتعزيز دور (Communication) في إيصال رسالة ورؤية الجامعة، وضرورة تبني الجامعة طريقة علمية ممنهجة (Systematic mythology) ، سواء كان ذلك باتباع طريقة معينة في توثيق أعمالها وأفكارها (Filling,) (Forming, Problems, Solutions) ،أو العمل على إيجاد جهة متخصصة تقوم بمتابعة الأفكار والأعمال في الجامعة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول

المقدمة

مشكلة الدراسة

اهداف الدراسة

اهمية الدراسة

محددات الدراسة

حدود الدراسة

المصطلحات الاجرائية

مصطلحات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

١.١ المقدمة :-

نظرا لأن العالم يشهد منافسة عالمية مكثفة تتسم بالعدائية، وتغييراً ديناميكياً، وزيادة كبيرة في عدم التأكد ، وبسبب التقدم التكنولوجي الكبير وظهور العولمة والخصخصة، والتي لها أثر كبير في بيئة الأعمال . الأمر الذي دفع منظمات الأعمال للبحث عن مجموعة من الفرص، والطرق، والمناهج، لتصبح أكثر ابتكاراً حتى يستمر البقاء ويتسارع النمو .

و بناء على ما سبق ولأننا في عالم يشهد ثورة ريادية كبيرة تتواجد في مختلف الصناعات والدول والأسواق،

ولأن الريادي يتحكم بزمام الأمور ويقوم بالتغيير وخلق مجموعة من الافتراضات من أجل إضافة قيمة للزبائن.

من هنا تتبع أهمية لريادة الأعمال أكثر من أي وقت مضى ، لأنها تمثل إحدى أهم الحلول لمواجهة هذه التحديات . وبالأخص قيام المؤسسات أو المنظمات باستخدام وتطبيق مفهوم الريادة المؤسسية باعتبارها الوسيلة الناجعة التي تستخدم من أجل الاستكشاف المستمر للفرص غير المستغلة واستغلالها .

بعد التطرق إلى موضوع ريادة الأعمال وأثرها على الاقتصاد، وتأثيرها في تقليص نسبة البطالة، تم بعد ذلك إلقاء الضوء على موضوع الريادة المؤسسية، لما لها من دور كبير في إحياء وتنمية المؤسسة التي تقوم بتبني هذه الفكرة. وبذلك ينصب الموضوعان (ريادة الأعمال، والريادة المؤسسية) في النهوض

بالمجتمع، وخير دليل على ذلك هو تبني هذه الفكرة من قبل مؤسسات عالمية منها (British petroleum company). حيث تبنت هذه المؤسسة هذه الفكرة من أجل إعادة ميلاد المنظمات القائمة من خلال تجديد أفكارها الرئيسية والنهوض بها، من بعد أن كانت مؤسسة كبرى مترهلة. وهذا الأمر ليس

بالمستحيل أو الصعب، إذ أن الأشخاص العاملين ضمن هذه المؤسسة ليسوا عباقرة أو مخترعين، بل هم أشخاص عاديين متوسطي الذكاء.

ونظرا لما لهذا الموضوع من أهمية لم يقتصر تطبيقها على المؤسسات فقط، بل تم تطبيقها أيضا على بعض الجامعات منها (Lehigh University, AARHUS UNIVERSITY). ولغرس هذا المفهوم في الجامعات تم العمل بشكل حثيث على إدخال فكرة الريادة المؤسسية كمساق يدرس في إحدى التخصصات، وهذا ما اتبعته جامعة (Tilburg university, Lehigh University). حيث أدركت هذه الجامعة أن لهذا المساق العديد من المنافع التي تعود على الطالب، و ركزت على توضيح وتطبيق المفاهيم التي لها علاقة بالريادة المؤسسية، الإبداع، والتغيير المؤسسي. وهذا ما انتهجه فريق البحث في التركيز على المواضيع التي ذكرت. وبعد ذكر كل من تجارب المؤسسات والجامعات العالمية في تبني فكرة الريادة المؤسسية، قام فريق البحث بأخذ هذه الفكرة والعمل على معرفة مدى استخدام هذه الفكرة في جامعة بوليتكنك فلسطين /الخليل.

١,٢ مشكلة الدراسة :-

نظرا للتوجه العالمي (James J. Chrisman) (Pramodita Sharma) الذي تتبعه المؤسسات العالمية والمرموقة من اتباع نهج الريادة ، مثل (شركة جوجل العالمية) (Todd A. Finkle) ، وشركة البترول البريطانية العالمية (NATHAN JACOBS-THOMSON) ، والبورصة المصرية (د. عاطف جابر طه عبد الرحيم) ، وخصوصا نهج الريادة المؤسسية ، وبعد ان اشاد كثير من العلماء الى هذا الامر .

برز لفريق البحث مشكلة بحثية تم صياغتها على شكل أسئلة وهي :

مدى توافر مفهوم الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية :

١- مدى توافر أبعاد الريادة المؤسسية في (جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل) . وذلك من خلال الأبعاد التالية :

١ - مدى توافر بعد الابداع (innovativeness) .

٢- مدى توافر بعد النشاط الاستباقي (proactiveness) .

٣- مدى توافر بعد الحكم أو الاستقلال الذاتي (Autonomy) .

٤- مدى توافر بعد عدائية المنافسة (competitive aggressiveness) .

٥- مدى توافر بعد ثقافة العمل الحر أو ثقافة العمل الريادي (entrepreneurial culture)

٦ - مدى توافر بعد التجديد الذاتي (self-renewal) .

٧- مدى توافر بعد مغامرة الأعمال الجديدة (new business venturing)

٨- مدى توافر بعد التجديد الاستراتيجي (strategic renewal).

٩- تقبل المخاطرة (Risk taking).

٢- ماهي أبرز التحديات التي تحول دون تطبيق (جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل) لمفهوم الريادة المؤسسية ؟

٣- مدى توافر خصائص البيئة الريادية داخل الجامعات والتي تشجع على انتهاج مفهوم الريادة المؤسسية.

٣. ١ أهداف الدراسة :

١- الإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمدى توافر وتطبيق أبعاد الريادة المؤسسية (الإبداع ، تقبل

المخاطرة ، النشاط الاستباقي، الحكم أو الاستقلال الذاتي، الثقافة الريادية، التجديد الذاتي، التجديد

الاستراتيجي، عدائية المنافسة، مغامرة الأعمال الجديدة) في (جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل)

٢- تسليط الضوء لدى متخذي القرار في الجامعة حول هذا المفهوم .

٣- المساهمة في تكوين وخلق ثقافة ريادية .

٤- الوقوف على مدى توافر خصائص البيئة الريادية داخل الجامعة والتي تشجع على انتهاج مفهوم الريادة المؤسسية.

٥- الوقوف على أهم التحديات التي تواجه الجامعة والتي تحول من تطبيق الجامعة لمفهوم الريادة المؤسسية

٦- العمل على تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد الجامعة في تطبيق مفهوم الريادة المؤسسية .

٤. ١ أهمية الدراسة :

١. يعتبر أول بحث باللغة العربية في فلسطين حول موضوع الريادة المؤسسية .
٢. يعد أول بحث يتطرق لفكرة الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين .
٣. تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع جديد نسبيا في الفكر الإداري وهي فكرة (الريادة المؤسسية) .
٤. هذه الدراسة تساعد جامعة بوليتكنك فلسطين في التحول نحو مفهوم الريادة المؤسسية .
٥. تساهم في اخراج جيل ريادي اذا تم تطبيق هذا المفهوم على الجامعة .
٦. تساهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة لدى فريق البحث في موضوع الريادة والريادة المؤسسية ، كما أنها تساعد فريق البحث في اكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال المعاصرة .

٥. ا حدود الدراسة :

ومن حدود الدراسة ما يلي :

الحدود المكانية : (جامعة بوليتكنك فلسطين الخليل)

الحدود الزمانية : ممثلة من بداية الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية (٢٠١٤م) إلى الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية (٢٠١٤-٢٠١٥م)

الحدود البشرية:- ممثلة بأعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى في جامعة بوليتكنك فلسطين .

الحدود الموضوعية : تتحدد بالمفاهيم والمصطلحات والمهارات والاجراءات الواردة في الدراسة وادواتها .

٦. ١ محددات الدراسة :

١. نقص في الدراسات الاولى في هذا المجال .
٢. نظرا لضيق الوقت لم يتم الوقوف التفصيلي على بعض الموضوعات.

١.٧ المصطلحات الاجرائية :

١ - جامعة بوليتكنك فلسطين.

جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، كانت هذه الجامعة في عام ١٩٧٨ بمبادرة من رابطة الجامعيين في محافظة الخليل ككلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم ، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام ١٩٩١. تحولت إلى جامعة في عام ١٩٩٩ بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية ، وتماشيا مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام ٢٠٠٦. ويقدر عدد الطلاب ب (٦٠٠٠) طالب.

وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضا في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وتربطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية. (<http://www.ppu.edu/p/ar/about>).

١.٨ مصطلحات الدراسة

١ - الريادة (entrepreneurship) .

هي في الاصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر او يشرع في انشاء عمل تجاري وكان الاقتصادي ورجل الاعمال الفرنسي الشهير (جون بابيستيه) صاحب القانون الاقتصادي المسمى قانون ساي هو ، أول من استخدم المصطلح في نحو عام ١٨٠٠ بالمعنى نفسه. وقد ظهر مفهوم ريادة الاعمال في

الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الايرلندي ريتشارد كانتيلون ، وعبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة ، وتقبل المسؤولية الكاملة عن نتائجها غير المتوقعة .

٢ - ريادي (entrepreneur).

لقد تم تعريف الريادي بالاستناد الى تعريف قاموس الاعمال (Business Dictionary) . ان الريادي هو: عبارة عن الشخص الذي يقوم بالمبادرة من اجل استغلال الفرصة المتاحة امامه والقيام بتنظيم المشروع ويقوم باتخاذ إجراءات متعلقة بكمية الانتاج ونوع السلع التي سوف تنتج وكذلك الامر بالنسبة للخدمات فهو يحدد ما هي الخدمة التي سوف يتم تقديمها وكيفية تقديمها .

٣ - المؤسسة (corporate).

يمكن تعريف المؤسسة : بانها عبارة عن كيان قانوني منفصل عن اصحابها وهذه الشركات تمتع بمعظم الحقوق والمسؤوليات التي يمتلكها الشخص العادي وهذه الشركة لها الحق في الدخول في عقود ولها الحق في اعطاء قروض واقتراض المال ويمكن ان يتم رفع قضية ضدها ويمكن الشركة ان تقوم برفع قضية ضد أي فرد او مؤسسة ، وتقوم بتعيين موظفين ولديها الاصول الخاصة فيها كشركة وتقوم بدفع الضرائب . (www.kantakji.com/media/8920/10622380.doc).

٤ - الجامعات (University) .

هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة كليات جامعية ، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس - الدرجة الجامعية الاولى - وللجامعة ان تقدم برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي ، او الماجستير ، او الدكتوراه ، ويجوز لها ان تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق انظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٨:٣) .

٥ - الريادة المؤسسية (corporate entrepreneurship) (CE).

هي عبارة عن قيام مجموعة من الافراد والموظفين داخل مؤسسة قائمة بإنشاء منظمة جديدة او التجديد على هذه المنظمة القائمة من خلال : استخدام وتكامل كافة الموارد المتواجدة لدى الشركة، واستخدام كافة الطرق الابداعية من اجل القيام بذلك الامر واستخدام المبادرة في القيام بهذا العمل واستخدام طرق التجديد والمغامرة داخل هذه المؤسسة من اجل خلق مؤسسة جديدة قائمة على التوجهات الريادية .

٦ - ابعاد الريادة المؤسسية (Dimension of corporate entrepreneurship) .

هي عبارة عن مجموعة من المظاهر العملية التي تتواجد في منظمة ما وتعكس مدى تطبيق مفهوم او منهج ما .

٧ - تحديات الريادة المؤسسية (The Challenge of corporate entrepreneurs).

هي وضع صعب يكتتفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الاهداف بكفاية وفاعلية ، ويمكن النظر اليه على انها السبب للفجوة بين مستوى الانجاز المتوقع والانجاز الفعلي او على انها الانحراف في الاداء عن معيار محدد سابقاً .

٨ - خصائص الريادة المؤسسية (The characteristic of CE).

هي مجموعة من الميزات التي تتواجد في منظمة والتي تستخدم من اجل التفريق ما بين الاشخاص او الاشياء .

٩ - نماذج الريادة المؤسسية :- (The model of CE).

هو عبارة عن التمثيل الذي يستخدم من اجل اظهار البناء والمقارنة والتقليد ما بين شيء واخر .

٩. ١ الهيكل التنظيمي للدراسة .

حيث يتضمن المواد التمهيدية صفحة العنوان ، توطئة البحث ، الإهداء ، قائمة المحتويات ، قائمة الأشكال والصور .

الفصل الأول : يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، محددات الدراسة ، ومصطلحات الدراسة .

الفصل الثاني : يتضمن هذا الفصل الإطار النظري ، والدراسات السابقة ، وفيما يلي الشكل رقم (١) المعد من قبل فريق البحث ، فهة مخطط تفصيلي للإطار النظري .

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة من حيث المنهج الذي تم اتباعه ، وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات ، عينة الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، وصدق الأداة، ثبات الأداة ، إجراءات الدراسة ، والتحليل الإحصائي .

الفصل الرابع : يتضمن هذا الفصل تحليل أسئلة وبيانات الدراسة ومناقشتها .

الفصل الخامس : يتضمن هذا الفصل النتائج والتوصيات التي ضمنها فريق البحث في هذه الدراسة .

المصادر والمراجع .

الملاحق.

الملخص باللغة الإنجليزية .

الفصل الثاني

المبحث الأول :الإطار النظري

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

مفهوم الإرادة الوضعية لا يتم مفهوم الإرادة الوضعية بل يتم مفهوم واضح المعالم وذو معنى على نطاق واسع من المفاهيم النفسية، وقد عرّفها كرين في دراسة مفهوم الإرادة بأنه مجموعة من السمات الشخصية الإرادية والإرادة الوضعية التي تتجلى في مجموعة من الممارسات (Zohar, Cohen, 2005). ومن بين الباحثين الذين تناولوا مفهوم الإرادة في إطاره الوضعي (Shiner, Shiner, Cherman, Lushkin, Ders, 2008). ومن الناحية النظرية، يرى أن الإرادة مفهوم زائد لا يمكن أن يكتسب مفهومه إلا من خلال مفهوم الإرادة بشكل عام، حيث يتناول الفكر الأول من البحث مفهوم إرادة الاتصال، مفهوم الإرادة الوضعية، ومن أجل الخروج ب مفهوم واضح لمفهوم الإرادة الوضعية ونقارنها من المفاهيم السابقة، وقد أخرج مفهوم من الأدبيات (Zohar, Cohen, 2005) في نفس إرادة تحقيق مفهوم الإرادة الوضعية بشكل عام، ومن ثمّ تمّ تصنيفه في مفهوم الإرادة الوضعية كإحدى السمات الشخصية.

المبحث الأول

الإطار النظري

مفهوم الريادة المؤسسية لا يعد مفهوم جديد، بل يعد مفهوم واضح المعالم ودّرس على نطاق واسع عبر العقود القليلة الماضية، ومنذ مضيّ قرنين في دراسة مفهوم الريادة، نتج مجموعة من التعاريف الخاصة بالريادة والريادة المؤسسية التي انبثقت من مجموعة من العلماء امثال (Zahra , Covin . Miles , Slevin , Sharma , Chrisman , Lumpkin, Dess) في كتاباتهم . والمؤلفات الأكاديمية في هذين القرنين ، ومن أجل ادراك مفهوم ريادة الأعمال في منظمة ما يجب التنويه أولا :- على مفهوم الريادة بشكل عام ، حيث يتناول القسم الأول من البحث مفهوم ريادة الاعمال ، مفهوم الريادي ، مفهوم المؤسسة ، من أجل الخروج بفهم واسع لمفهوم الريادة المؤسسية وتفرقتها عن المفاهيم السابقة. ولقد اقترح العديد من الباحثين امثال (Guth, Ginsberg , Vesper) أن السعي وراء تحقيق مفهوم الريادة المؤسسية يتطلب تأسيس شركة تعمل على تحقيق التوازن بين الانخراط في الأنشطة التي تستفيد من المعرفة القائمة ، وبين تحدي أنفسهم في الخوض في مغامرات جديدة من أجل الحصول على معارف جديدة وفرص لتجديد أنفسهم، والعمل على ابتكارات جذرية تكمن في جوهر الأعمال الريادية . ولقد أشار العلماء أيضا إلى أن الريادة المؤسسية تختلف عن كافة المفاهيم الأخرى نظرا لأنها تتخطى في الابتكار الجذري على عكس المفاهيم الأخرى ، لأنها تختلف اختلافا دراماتيكيا عن استراتيجية المنظمة ، والهدف من ذلك هو الإلمام بكافة الفرص والعمل على استغلالها .

بعد الخروج بتعريف ومفهوم الريادة المؤسسية تم تفرقة هذا المفهوم عن مجموعة من المفاهيم التي تختلط على العديد من الدارسين والباحثين حول موضوع الريادة المؤسسية ومنها :- الإبداع والابتكار ، ريادة الأعمال الداخلية ، البيئة الديناميكية والقدرات الديناميكية ، المشاريع الصغيرة ، التجديد الاستراتيجي، ومغامرة المؤسسة .

ويتضمن هذا الفصل الحديث عن أهمية ريادة الأعمال المؤسسية، أبعادها، تحدياتها، خصائصها، كيفية خلق بيئة الأعمال المؤسسية داخل المنظمة القائمة، الفرق بين القادة الرياديين، الخصائص التي يجب أن تتوفر في البيئة الريادية، وخصائص القادة لريادي الأعمال المؤسسية.

٢,١,١ نموذج تم اعداده من قبل فريق البحث يوضح الهيكل العام للاطار النظري.



٢,١,٢ نبذة عن جامعة بوليتكنك فلسطين :

جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني، وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وتربطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم العربية والإسلامية آخذةً بعين الاعتبار ظروف واحتياجات الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتُسخر كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية بشقيها النظري والتطبيقي، كما وتعمل بكامل طاقاتها على توظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة هذه العملية، وتعمل أيضاً على مواكبة الاتجاهات الحديثة في هذه العلوم.

نشأة الجامعة:

لقد كانت بداية هذه الجامعة في عام ١٩٧٨ بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل ككلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام ١٩٩١. ثم تحولت إلى جامعة في عام ١٩٩٩ بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتماشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام ٢٠٠٦.

أهداف الجامعة:

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء الضفة الغربية خاصة وأبناء الشعب الفلسطيني عامة.
- مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في مختلف مناحي الحياة.
- توطيد وتقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية.

• دعم الاقتصاد الوطني ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال رفدهم بكفاءات علمية مميزة والعمل معها لضمان التنمية المستدامة بالتعاون مع دوائر متخصصة في المجتمع.

البرامج والمناهج الدراسية:

تواكب الجامعة الحضارة العالمية، والتطور التكنولوجي، والإنجازات العملية في العديد من مناحي المعرفة وذلك من خلال طرح برامج أكاديمية نوعية متميزة، وتحديث مناهجها القائمة بشكل دائم لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة، حيث يندرج ذلك في رؤية ورسالة الجامعة الداعمة لثقافة الإبداع والتطور العلمي والتكنولوجي.

البرامج التي تقدمها الجامعة .

١- برامج الدراسات العليا:

تمنح الجامعة درجة الماجستير في التخصصات التالية:

الرياضيات، المعلوماتية، هندسة الميكاترونكس، التكنولوجيا الحيوية (مشارك مع جامعة بيت لحم).

٢- برامج البكالوريوس:

• كلية الهندسة: تكييف وتبريد، ميكاترونكس، أتمته صناعية، أجهزة طبية، اتصالات والإلكترونيات، أنظمة

الطاقة الكهربائية، مباني، معماري، مساحة.

• كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات: نظم معلومات إدارية، إدارة أعمال معاصرة، تصميم جرافيكس

وملتيميديا، إدارة مشاريع.

• كلية العلوم التطبيقية: رياضيات تطبيقية، الإلكترونيات تطبيقية، فيزياء تطبيقية، كيمياء تطبيقية.

• كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب: هندسة أنظمة الحاسوب، تكنولوجيا المعلومات، علم الحاسوب.

٣- برامج الدبلوم:

١. المهن التطبيقية: تمنح كلية المهن التطبيقية دبلوم جامعي متوسط (عامين دراسيين) في أربعة مسارات مهنية على النحو التالي: مهن هندسية/ كهرباء: أتمته صناعية، تكنولوجيا حاسوب، نقل وتوزيع الطاقة، الكترونيات صناعية، شبكات اتصالات، تمديدات كهربائية، وغيرها من البرامج.

• مهن هندسية/ ميكانيك: سيارات ومركبات، تكييف وتبريد وتدفئة، إنتاج الآلات.

• مهن هندسية/ ديكور ومباني: رسم معماري، هندسة مدنية، تصميم داخلي، تكنولوجيا الحجر والرخام.

• مهن إدارية/ إدارة: حاسوب ومعلوماتية: برمجيات وقواعد بيانات، شبكات الحاسوب والانترنت، تصميم الويب.

٢. التعليم المستمر: تمنح دائرة التعليم المستمر بالتعاون مع كلية المهن التطبيقية دبلوم مهني متوسط (عام دراسي واحد) في عدة مسارات هندسية وخدماتية .

البحث العلمي:

تولي جامعة بوليتكنك فلسطين البحث العلمي كامل الدعم والأهمية حيث قامت بإنشاء عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي التي تعمل على متابعة برامج الدراسات العليا ونشاطات الوحدات البحثية في الجامعة، وتحفيز الهيئة التدريسية والطلبة على التقدم للحصول على دعم لتنفيذ أبحاثهم عملياً ونشرها في الوقائع والمجلات الدولية المتخصصة، وهناك ثلاث وحدات بحثية متخصصة في المجالات التالية:

- وحدة أبحاث الطاقة البديلة والبيئة: يتركز نشاط هذه الوحدة على أبحاث الطاقة البديلة والبيئة، حيث تُقدم خدمات فحوصات أجهزة طاقة بديلة وفحوصات المياه وغيرها من النشاطات.
- وحدة أبحاث التكنولوجيا الحيوية: يتركز نشاط هذه الوحدة على أبحاث التكنولوجيا الحيوية البشرية والنباتية، حيث تقدم خدمات وفحوصات ودورات تدريبية في المجالات الطبية.
- وحدة أبحاث الالكترونيات الصناعية ومعالجة الإشارات: يتركز نشاط هذه الوحدة على أبحاث الطاقة الكهربائية والالكترونيات الصناعية حيث تقدم خدمات وفحوصات للأجهزة الكهربائية.
- وحدة أبحاث العلوم الإدارية والاقتصادية (قيد الإنشاء): وستعمل على تنفيذ أبحاث في مجال العلوم الإدارية والمصرفية واقتصاد السوق. (<http://www.ppu.edu/p/ar>)

٢,١,٣ تعريف الريادة Entrepreneurship

عرّفت :- المغامرة والقدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة الأعمال التجارية بالتزامن مع مخاطرها، من أجل تحقيق ربح. المثال الأكثر وضوحاً للريادة هو البدء بأعمال تجارية جديدة. (business dictionary). ولقد حظي مفهوم الريادة اهتمام العديد من العلماء أمثال العالم النمساوي جوزيف تشومبيتر حيث أشار أن الريادة هي ابداع في عدة مجالات منها :- منتجات جديدة، أساليب إنتاج جديدة، أسواق جديدة ، أشكال جديدة للمنظمة. (QuickMBA.com) . وعرّف العالم (Paul Di-Masi) الريادة بأنها مفهوم اقتصادي يتحمل المخاطر وشراء منتجات بأسعار معينة، وبيعها بأسعار غير معينة. (Defining Entrepreneurship).

أما العالم (Chad Brooks) فقد عرف الريادة بأنها :- بدء الاعمال التجارية من الصفر منذ لحظة ولادة الفكرة إلى ادارة الشركة لفترة طويلة . (Business News Daily) .

بينما اشار العالم (Peter Drucker) أن الإبداع والابتكار مفهومان مكملين للريادة وأن المفهومين ليسا مفهوم واحد. (Innovation and Entrepreneurship).

وعرفت الريادة أيضا بأنها عملية إنشاء منظمة/منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل/أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة . وسميت أيضا بالاعتماد. (wikipedia)

ومن تعريفاتها أيضا بأنها : هي سمة شخصية موجودة عند الأفراد، يكون فيها الفرد على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة والعمل على تقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المتوقعة.

وبعد هذا العرض يتجه فريق البحث الى اعتماد تعريف الريادة بأنها :- المغامرة والقدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة الأعمال التجارية بالتزامن مع مخاطرها، من أجل تحقيق الربح ،المثال الأكثر وضوحاً لتنظيم الريادة هو بدء بأعمال تجارية جديدة. وذلك نظرا لأن هذا التعريف يحتوي على كافة العناصر التي تدور حول الريادة.(business dictionary).

٢,١,٤ تعريف الريادي (entrepreneur)

لقد تم تعريف الريادي بأنه: الشخص الذي يقوم بالمبادرة من اجل استغلال الفرصة المتاحة امامه والقيام بتنظيم المشروع ويقوم باتخاذ القرار المتعلق بكمية الانتاج ونوع السلع التي سوف تنتج وكذلك الامر بالنسبة للخدمات فهو يحدد ما هي الخدمة التي سوف يتم تقديمها وكيفية تقديمها ، حيث يتسم هذا الشخص بمجموعة من الصفات ومنها :- شخص متقبل للمخاطرة ،الشخص الذي يراقب ويتحكم بالأعمال التجارية، الشخص الذي اما ان يكون مالك المشروع لوحده، او أن يكون شريك في هذا المشروع او يكون الشخص الذي له اكبر عدد من الاسهم في هذا العمل.(Business Dictionary) بينما قام الاقتصادي جوزيف تشومبيتر بتعريف الريادي على انه:- ليس الشخص الذي يقوم بالعمل بدافع الحصول على الربح بل يقوم بهذا العمل بدافع اعتباره معيارا لقياس الإنجاز أو النجاح في هذا العمل وقد وضع تشومبيتر مجموعة من الخصائص التي يتمتع فيها الريادي ومنها :- الاعتماد الكبير على الذات ، السعي

للتميز من خلال النجاح ، تحقيق العمل بأفضل طريقة ، متفائل لدرجة كبيرة جداً ، تفضيل التحديات والمخاطر المتوسطة (لا السهلة جداً ولا المدمرة) .(تاريخ التحليل الاقتصادي).

ويعرف الريادي أيضاً في : بأنه الشخص الذي يفضل أن يقوم بتقديم الفكرة أو المنتج أو الخدمة لعمله، وتحمل جميع المخاطر المتعلقة بمشروعه بدلاً من إدارة أعمال تجارية صغيرة ، وينظر البعض لهذا الريادي على أنه قائد ومبتكر لأفكار جديدة لعمله. (Investopedia). وقد أشار (Peter Drucker) لتعريف الريادي بأنه : الشخص الذي يقوم بالبحث عن مصادر الابتكار وعن التغيرات التي يحتاجها في عمله ويجب أن ينتبه إلى كافة الأعراض التي عن طريق معرفته بها يستطيع أن يجد الفرصة المناسبة للقيام بالابتكار في عمله، وهم الأشخاص الذين يجب أن يكون لهم المام بمبادئ الابتكار الناجح .ويعتقد دراكر أن هنالك مجموعة من الخصائص التي يتمتع أغلبية الرياديين فيها ومنها :- القدرة على التخطيط ، مهارات الاتصال، مهارات التسويق، المهارات الشخصية ،مهارات الإدارة الأساسية، ومهارات القيادة. . (Innovation and Entrepreneurship) ولقد عرف أيضاً بأنه الشخص الذي لديه الكفاءة العالية من أجل القيام بالتغيير الذي تحتاجه المؤسسة وهو الشخص الذي يمتلك العديد من الخصائص التي قلّة من الأشخاص تتواجد لديهم مثل هذه الصفات . (Qiqe MBA) .

لذا يمكن تعريف الريادي بأنه الشخص المبادر الذي يقوم باستغلال الفرص المتاحة لديه ويقوم بالبحث عن فرص غير ظاهرة للعيان، ويتحمل كافة المخاطر المتعلقة بهذه الفرصة. ويقوم باتباع خطوات ابتكارية في تنفيذ أي فكرة ، والهدف من هذا العمل ليس تحقيق الارباح في المقام الاول بل العمل على تحقيق الذات في المؤسسة.

٢,١,٥ تعريف المؤسسة (The Corporate)

لقد تم تعريف المؤسسة: بأنها عبارة عن كيان قانوني منفصل عن اصحابها وهذه المؤسسات تتمتع بمعظم الحقوق والمسؤوليات التي يمتلكها الشخص العادي ، ولها الحق في الدخول في عقود ولها الحق في

اعطاء قروض ولها الحق في الاقتراض، وتستطيع المؤسسة ان تقوم برفع قضية ضد أي فرد او مؤسسة ، وتقوم بتعيين موظفين ، ولديها الاصول الخاصة فيها كشركة وتقوم بدفع الضرائب. لكن اهم خاصية من خصائص هذه المؤسسة ان المسؤولية فيها محدودة بالمساهمة برأس المال ولا تتعدي الى الأموال الخاصة فيما يخص ديون المؤسسة (Investopedia). و يعرف ناصر داودي عدوان المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".

ولقد عرفت المؤسسة ايضاً حسب الفكر النظامي: إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية، فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

وحسب اتجاه (L. Von BERTALANFFY)، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وعاملاً اقتصاديًا، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام، لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها، ولأنها تمتلك حدوداً

تمكنها من تحديدها و تفصلها عن المحيط الخارجي، كما انها نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريهها.

ويرى الدكتور ناصر داودي عدوان، المؤسسة الاقتصادية بانها : اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في اطار قانوني و مالي و اجتماعي، تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به، و يتم فيها اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و أخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة.

ويعرف أ. د. إسماعيل عرباجي المؤسسة بأنها هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا ، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق ، وهي منظمة مجهزة بآلية توزع فيها المهام و المسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .أما الدكتور عمر صخري يجد المؤسسة انها : تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ،ثم تولي بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج. وقد تم تعريف المؤسسة بأنها كيان قانوني منفصل وتستترشد في كثير من اعمالها والرجوع الى مجلس الادارة.(<http://www.entrepreneur.com>) وعرفت أيضاً على انها الشكل الاكثر انتشاراً في الاعمال وهي الشركة التي لها حقوقها القانونية المنفصلة عن اصحابها ، تتسم بالمسؤولية المحدودة لأصحابها، وتقوم بإصدار الأسهم والأوراق المالية القابلة للتحويل بسهولة، وتتسم بوجودها كمنشأة مستمرة (Investorwords).وعرفت المؤسسة بانها شركة او مجموعة من الاشخاص اذن لهم بعمل كيان واحد منفصل انفصلاً تاماً عن اصحابها ، وتكون هذه الشركات مسجلة في غرفة التجارة والصناعة و تتمتع بشخصية قانونية، وتكون مملوكة للمساهمين الذين لديهم مسؤولية محدودة حسب مساهمتهم برأس المال).

(Wikipedia).

بعد الاطلاع على كافة التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة هي عبارة عن: كيان قانوني منفصل عن اصحابها، وهذه المؤسسات تتمتع بمعظم الحقوق والمسؤوليات التي يمتلكها الشخص العادي ، وهذه المؤسسة لها الحق في الدخول في عقود ولها الحق في اعطاء قروض ولها الحق في اقتراض المال ويمكن ان يتم رفع قضية ضدها ويمكن المؤسسة ان تقوم برفع قضية ضد أي فرد او مؤسسة ، وتقوم بتعيين موظفين ولديها الاصول الخاصة فيها كمؤسسة وتقوم بدفع الضرائب . لكن اهم خاصية من خصائص هذه الشركة ان المسؤولية فيها مسؤولية محدودة بالمساهمة برأس المال ولا تتعدى الى الاموال الخاصة فيما يخص ديون الشركة.

٢،١،٦ الجامعة (The University).

لقد تم تعريف الجامعة بانها :- مؤسسة التعليم العالي التي تقوم بتوفير مرافق التعليم والقيام بالبحوث العلمية ولديها الاذن في منح الدرجات العلمية على وجه التحديد مثل :- (درجة الدبلوم ، درجة البكالوريوس ، الدراسات العليا) ، وذلك بعد اجتياز البرنامج الذي تم الالتحاق به. (Merriam-Webster). بينما عرفها (Bonnie L. Stelmach)، بانها:- الوظائف التي تعمل على تقديمها سواء كانت الاقتصادية ، السياسية ، والايديولوجية . حينما عرفها (Angus, 2009) انها:- البحوث والابتكار والتعليم الذي تعمل على تقديمه لطلابها . وايضا عرفت الجامعة بأنها مؤسسة رفيعة المستوى، التي تقوم بتدريس الطلاب من اجل الحصول على درجات علمية مختلفة. (oxford dictionaries).

بعد عرض التعاريف السابقة لمفهوم الجامعة يتجه فريق البحث الى اعتماد تعريف (Merriam-Webster) بانها:- مؤسسة التعليم العالي التي تقوم بتوفير مرافق التعليم والقيام بالبحوث العلمية ولديها الاذن في منح الدرجات العلمية على وجه التحديد مثل : (درجة الدبلوم ، درجة البكالوريوس ، الدراسات العليا) ، وذلك بعد اجتياز البرنامج الذي تم الالتحاق به .

٢,١,٧ الريادة المؤسسية (The corporate entrepreneurship) .

لقد تم تعريف الريادة المؤسسية بالاستناد الى تعريف (Zahra, 1991; Zahra and Covin,) (1995) على أنها : فرد او مجموعة من الافراد متواجدين ويعملون داخل مؤسسة قائمة ، أو أن يقوموا بإنشاء منظمة جديدة، أو تجديد هذه المؤسسة، أو الابتكار داخل تلك المؤسسة القائمة . بينما الباحث

(Jarrod M. Haarr) قام بتعريفها حسب تعريف (Sharma and Chrisman (1999: 18) على أنها العملية التي تتكون من فرد او مجموعة من الافراد داخل مؤسسة قائمة ، او قيام هؤلاء الافراد بإنشاء عمل جديد، او التجديد والابتكار داخل المؤسسة القائمة. بينما عرفها (Guth & Ginsberg, 1990) ((Todd A. Finkle على انها : مصطلح يستخدم لوصف السلوك المبادر داخل المؤسسات القائمة سواء كانت مؤسسات كبيرة ام صغيرة ام متوسطة الحجم .

ولقد عرفها (Pramodita Sharma , James J. Chrisman)(Burgelman 1983) على أنها : العملية التي تتخطى فيها المؤسسة في عملية التنويع والتطوير داخل المؤسسة القائمة ، وعملية التنويع هذه تحتاج الى التكامل ما بين الموارد المتواجدة داخل المؤسسة مع النشاطات المتواجدة داخل هذه المؤسسة سواء كانت لها علاقة ام لا.

ولقد عرفها ايضاً (Pramodita Sharma James J.) (Chung & Gibbons (1997)) ((Chrisman بأنها: العملية التنظيمية التي تتم من أجل تحويل الافكار الفردية المتواجدة داخل المؤسسة الى أفعال، اثناء حالات عدم التأكد داخل المؤسسة .

ولقد عرفها ايضاً (Covin & Slevin (Pramodita Sharma) (quoting Burgelman, 1984)

(James J. Chrisman) بانها :- عملية توسيع مجال ونطاق عمل المؤسسة بشكل ذو كفاءة عالية جداً، ويتم ذلك من خلال استغلال كافة الموارد المتواجدة لدى هذه المؤسسة .

وقد أشار ((Pramodita Sharma) (Guth & Ginsberg (1990) (James J. Chrisman)

أن الريادة المؤسسية تشمل نوعين من الظواهر والعمليات داخل المؤسسة القائمة حيث إما ان تكون :

(١) - ولادة وانشاء عمل جديد داخل مؤسسة قائمة من خلال الابتكار والاقدام على العمل داخل هذه المؤسسة .

(٢) - عملية التحول داخل المؤسسة من خلال تجديد الافكار داخل المؤسسة .

ووضح (Zahra) بأنها عبارة عن تكامل مجموع الابتكار والتجديد والجهود والمغامرة داخل المؤسسة.

كما أشار (Spann, Adams & Wortman) (Pramodita Sharma) (James J. Chrisman)

أنها عبارة عن انشاء شركة من مجموعة من الشركات المنفصلة عن بعضها البعض وذلك من اجل انشاء منتجات جديدة او تقديم الخدمة الجديدة داخل السوق الحالي او التوجه الى سوق جديد أو الاستفادة من التقنيات التكنولوجية الجديدة .

وعرفها ((Jeffrey G Covin - Donald F Kuratko - Michael H Morries) بأنها :-

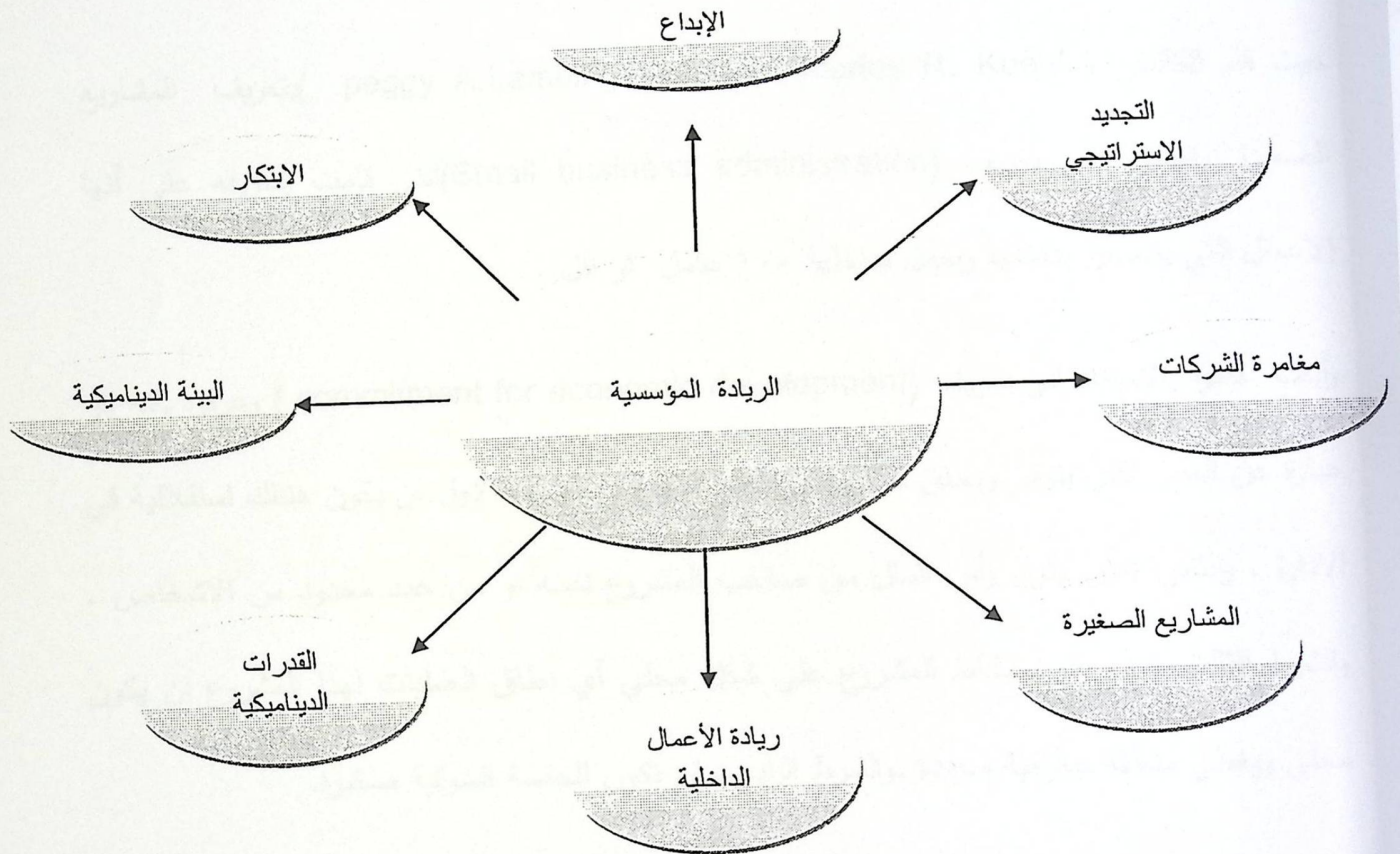
مصطلح يستخدم لوصف سلوك ريادة الأعمال داخل المنشأة متوسطة الحجم و المنظمات الكبيرة. ويطلق

عليها عدة مصطلحات مثل : "ريادة الأعمال التنظيمية"، "روح المبادرة الداخلية"، و "إقدام الشركات".

مما قد اوضحناه سابقاً أن لمصطلح الريادة المؤسسية العديد من التعاريف ، يمكن أن نستنتج من كافة التعاريف السابقة أن الريادة المؤسسية هي :

هي عبارة عن قيام مجموعة من الافراد والموظفين داخل مؤسسة قائمة بإنشاء منظمة جديدة او التجديد على هذه المنظمة القائمة من خلال استخدام وتكامل كافة الموارد المتواجدة داخل الشركة واستخدام كل الطرق الابداعية من اجل القيام بذلك الامر واستخدام المبادرة في القيام بهذا العمل، واستخدام طرق التجديد والمغامرة داخل هذه المؤسسة من اجل خلق مؤسسة جديدة قائمة على التوجهات الريادية .

الفرق ما بين الريادة المؤسسية والمفاهيم ذات العلاقة :



(اعداد: فريق البحث).

شكل رقم (٢)

٢,١,٨ الفرق ما بين الريادة المؤسسية والأعمال الصغيرة

هنالك العديد من الدراسات التي تشير أن الأعمال الصغيرة والريادة هما مصطلحان يقومان بالتعبير عن نفس المحتوى، لكن هذا الأمر يفتقر للصحة وذلك لأن هنالك العديد من الدراسات والعديد من الكتاب والمقالات العلمية التي قامت بتعريف ادارة المشاريع الصغيرة ، وقاموا بإعطاء مجموعة من الفروقات الجوهرية فيما بينهم .

حيث قام الكاتبان (peggy A.Lambing and Charles R. Kuehl) بتعريف المشاريع الصغيرة استنادا الى تعريف (Small business administration) التي قامت بتعريفه على أنها الاعمال التي يتضمن بداخلها ويعمل بداخلها ١٠٠ عامل او اقل .

وأیضا قاموا بالاستناد الى تعريف (commitment for economic development) وعرفوه بأنه هو عبارة عن العمل الذي يتوفر ويحقق شرطين من هذه الشروط : الشرط الاول ان يكون هنالك استقلالية في الادارة . والثاني : ان يكون رأس المال من صاحب المشروع نفسه او من عدد محدود من الاشخاص . والشرط الثالث : ان يكون نشاط المشروع على شكل محلي أي نطاق العمليات لهذا المشروع ان يكون محلي ويغطي منطقة جغرافية محددة . والشرط الرابع : ان تكون الحصة السوقية صغيرة.

وقد عرّفت (الدكتورة سعاد نائف برنوطي) العمل الصغير بأنه :- منظمة الأعمال الصغيرة يقيمها الأفراد لممارسة نشاط اقتصادي يهدف للربح، وله خصائص تميزه عن الاعمال المتوسطة وكبيرة الحجم ، وقد تحدثت الدكتورة في كتابها عن أن الأعمال الصغيرة تتميز بتعدد الاسماء، وأن لها العديد من المواضيع ذات الصلة مثل ادارة الاعمال الصغيرة وادارة المشاريع الصغير والريادة.

وقد تحدثت ايضا في كتابها عن تعريف الأعمال الصغيرة من وجهة نظر علماء الاقتصاد اللذين قاموا بتعريف المشروع الصغير بأنه: المشروع الذي يضم عدد من الوحدات الاقتصادية التي يتكون منها ، وحجم مساهمة هذه الوحدات في تكوين الناتج المحلي والتأثير على التنافس في السوق . وقد ذكرت أيضا

في كتابها تعريف الحكومات للعمل الصغير ، حيث ذكرت ان تعريف الحكومة للعمل الصغير يختلف باختلاف الدائرة الحكومية واهتماماتها. فمثلا دائرة الضريبة تعرفه حسب مبلغ الارياح الخاضع للضريبة . وقد عرفه الكونغرس الامريكي في قانونه التي تم اصداره عام ١٩٥٣م، بأنه عمل مملوك ويدار بشكل مستقل وهو غير مهيمن في مجال عمله .

كما وأشارت الدكتورة على أن هنالك فرقا ما بين العمل الصغير والريادة حيث قالت : " ليس كل من يقيم عملا صغيرا هو ريادي ، فقد يقيم شخص ما عملاً صغيراً يبقيه على حاله بدون تغيرات تذكر ل ١٠ سنوات أو لأكثر، حيث هذا الشخص يفتقر للمهارات الريادية التي تعتبر ضرورية للتنشيط الاقتصادي ، والريادي هو من يقيم هذا العمل ويحوّله الى عمل كبير ونشط " .

و قد تم تعريف المشاريع الصغيرة ل (دكتور فايز جمعة صالح النجار و الاستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي) حيث تحدثوا في كتابهم أن تعريف الأعمال الصغيرة ليس بالشيء السهل و انهم قد بذلوا جهوداً كبيرة لتعريف الاعمال الصغيرة، واستخدموا معايير عديدة مثل عدد العاملين و حجم المبيعات و مبلغ الأصول من اجل تحديد التعريف نظرا لعدم وجود معيار موحد متفق عليه.

حيث عرف المشرع الأمريكي بعض المشروعات التي يقل عدد عمالها عن ١٥ عامل و قد اكد على انه لا بد ان نؤكد على تغيير مفهوم الاعمال الصغيرة حالياً نتيجة لتغيير ظروف البيئة .

و قد قام ايضا العديد ممن الاشخاص بتعريف المشروع الصغير حيث قام بتعريفه الاستاذ الدكتور سيد ناجي مرتجي في ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي " بأن المشروع الصغير هو المشروع الذي يتم تحديده بناء على عدة زوايا مثل عدد العاملين و رأس المال و المستوى التكنولوجي و ايضا قام بتعريف المنشآت الصغيرة الاستاذ الدكتور محمد فتحي صقر بنفس الورشة .

الفرق ما بين ريادة الاعمال و المنشآت الصغيرة يكثُر الخلط بين ريادة الاعمال و المنشآت الصغيرة و تستخدم في بعض الكتابات لتدل على نفس المعنى في حين أن هناك فرق بين المفهومين فحسب ما يراه

(peter Drucker) فإن المفهومين متقاربين وتتفق بينهما الكثير من الصفات إلا أن ريادة الأعمال تتميز ب ٤ صفات تجعلها مختلفة عن المنشآت الصغيرة وهذه الصفات هي:

١- مقدار خلق الثروات

المشروعات الصغيرة تهدف الى توليد دخل مستمر ومرضي لصاحبه ، يتجاوز وتكون أفضل من التوظيف التقليدي أما ريادة الأعمال تهدف الى انشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الاحلام البسيطة الى بناء الثراء الكبير .

٢- سرعة بناء الثروة

ان المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل ، في حين أن الثروة الريادية يبنها رائد الأعمال في زمن قياسي في حياته العملية لا يتجاوز ٥ إلى ١٠ سنوات.

٣- المخاطرة

تتميز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال ان يدفعه مقابل الثراء، وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروع صغير.

٤- الابتكار والابداع

ريادة الأعمال تتصف بالابتكار والابداع، وتحويل تلك الافكار الى منتجات وخدمات مريحه وهي اكثر بكثير مما يمكن تتصف فيه المنشآت الصغيرة، هذا الابتكار والابداع يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستديمة، التي تخلق الثروة ويمكن ان تظهر تلك الابداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة، او اساليب ادارية وعملية وتقنية جديدة .

عندما يتم التحدث عن موضوع الأعمال الصغيرة والريادي يتبادر للأذهان بأن هذين المصطلحين يعبران عن نفس المحتوى، وهذا ما يقع فيه العديد من الناس . لكن العديد من الدراسات والادبيات حول هذا

الموضوع بينت بأن هنالك اختلاف وفجوة فيما بينهم واول من تحدث عن هذه الفروقات هو (العالم تشومبيتر في العام ١٩٣٤) حيث تحدث ان الريادي هو عبارة عن الشخص الذي يقوم ب جلب افكار جديدة للمؤسسة وتكون هذه الافكار ابداعية ، والقيام بإحضار تركيبات جديدة من اجل استخدامها في عمليات الانتاج ويعتقد تشومبيتر ان هذا الامر هو الاساس من اجل تحقيق النمو الاقتصادي اما الاعمال الصغيرة هي عبارة عن الاعمال التي تهدف الي تحقيق الربح والعمل على تطوير العمل ونموه بدون التوجه الى احضار سياسات وافكار وطرق جديدة تستخدمها المؤسسة وهذا هو الفرق الجوهرى ما بين الاثنين .

٢,١,٩ الفرق ما بين المشاريع الصغيرة ومشاريع الأعمال الريادية

المشاريع الصغيرة : هي عبارة عن الاعمال التي تعمل بشكل مستقل عن غيرها من الاعمال الاخرى في ملكيتها وادارتها، وهي الاعمال التي تكون غير مهيمنة على سوق العمل وخصوصا في مجالها ولا تقوم هذه الاعمال بالانخراط في اعمال تسويقية جديدة او مبتكرة .

أما مشاريع الاعمال الريادية هي تلك المشاريع التي تدخل ضمن القوائم الاساسية التي قام بوضعها (تشومبيتر) في تصنيفاته للسلوك، وهي عبارة عن المشاريع التي تهدف للنمو وتحقيق الربح بالدرجة الاولى سواء كانت شركة جديدة ام شركة قائمة وادخلنا عليها الفكر الريادي .

تعريف منشآت الاعمال يقصد بها تلك المنشآت التي تقوم بنشاطات تؤدي الى تحقيق الكفاية بالمشروعات ، وتعمل على اشباع حاجات مادية او معنوية للمجتمع كافة او لقطاعات معينة منه، وتتميز عن غيرها من المنشآت الحكومية " العامة " او الهيئات الخاصة بأن هدفها الرئيسي هو الربح، الذي ينجم عن تقديم خدمات تباع لمن يشترونها بما يفوق ثمن تكلفتها، ولا ينطوي عملها على تحقيق الربح فقط، ولكن إلى جانب ذلك تقوم بتقديم المنافع لهذا تعني إدارات الأعمال بكافة أوجه النشاط كإنتاج السلع والخدمات

وتمويلها وتوزيعها، وهذه الأنشطة التي تبغي من ورائها خفض التكاليف وزيادة الإيرادات ، مع مراعاة المصلحة العامة للمستهلكين ومن ثم المصلحة العامة للمجتمع .

٢,١,١٠ الفرق ما بين الريادة المؤسسية والابداع والابتكار:

الابداع والابتكار (Innovation and Creativity)

يعد الإبداع والابتكار من المصطلحات التي ذاع صيتها وكثر تكرارها في عصرنا هذا ، وقد اختلفت التعريفات حول هذان المفهومان، ولكننا سنحاول عرض التعريفات الأكثر دقة وشمولاً وموضوعية :-

أولاً :- الإبداع (Innovation)

يعرف د. ايمن عامر الإبداع: هو ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب، تتبدى من خلال ممارسة الفرد أو الجماعة لسلسلة من العمليات العقلية، والتي يصاحبها ويتفاعل معها مجموعة أخرى من العمليات الوجدانية والاجتماعية في ظل توافر خصال معينة؛ مما ينتج عنه التوصل إلى طرح أفكار، قد تقضي إلى تشكيل منتجات تتسم بخصائص أساسية من قبيل الجودة، والملاءمة والقيمة؛ سواء كانت (قيمة نفعية أو جمالية).

• ويشير "قروم ١٩٥٩ إلى الإبداع بأنه: القدرة على الإدراك والرؤية والاستجابة، وأهم شروطه الدهشة نتيجة الإحساس بمشكلة في أحد المواقف و القدرة على التركيز وقبول الصراع والتوتر.

• ويعرض "كاتز" 2005 Katz تعريفاً للإبداع، مفاده: تعلم كيفية إثارة طاقات الفرد ليكون فعالاً، ومولع بالاستطلاع، ويتحدى مواقف العمل الطارئة

• ويرى "ماسلو 1959 Maslo الإبداع هو: القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخريه الآخرين. وعرفه "سوركين" ١٩٦١ بأنه: الإضافات البناءة والجديدة التي تضيف أفكار جديدة (عبدالسلام عبدالغفار، ١٩٧٧، ١٢٤).

• والإبداع في دائرة المعارف البريطانية : Encyclopedia Britannica 2005 هو القدرة على إنتاج شيء يتصف بالجدة من خلال مهارة التخيل البارع؛ سواء أكان حل جديد لمشكلة ما، أو طريقة جديدة لإنجاز الأهداف، وبصفة عامة يشير الإبداع إلى ثروة هائلة من الأفكار الأصلية.

• ويرى (Zahra, 1991) الإبداع: هو المفتاح الرئيسي لريادة الأعمال المؤسسية، حيث يمكن للمرء أخذ فكرة أو اختراع وخلق شيء جديد ذي قيمة على سبيل المثال، الإبداع من فرشة الأسنان هو فرشة الأسنان الكهربائية.

• الإبداع : هو الأداة المحددة من الرياديين ، والوسائل التي تستغل التغيير كفرصة لقطاع الاعمال والخدمات المختلفة ، حيث أن الرياديين بحاجة إلى بحث هادف لمصادر الإبداع ، والتغييرات وأعراضها التي تشير إلى فرص للإبداع الناجح. وأنهم بحاجة إلى معرفة وتطبيق مبادئ الإبداع الناجح. (من كتاب بيتر دركر) .

ثانياً: - الابتكار (Creativity)

١- تعريف اندروز andrews : حيث يرى أن الابتكار هو العملية التي يمر بها الفرد أثناء خبراته التي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته كما انها عن فرديته وتفرده .

٢- ويعرفه (stein) الابتكار انه : عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال وما يحتوي من معلومات اساسية ، ووضع الفروض، واختبر صحة هذه الفروض وتفسير النتائج وتوضيحها للآخرين .

٣- ويعرف (fleming) الابتكار بأنه: ادراك علاقات عقلية جديدة بين مثيرات مختلفة لم يدركها الفرد من قبل .

٤_ أما (Torrance) : فيعرف الابتكار بأنه عملية يصبح فيها الفرد حساس للمشكلات وواجه النقص، وفجوات المعرفة والمبادئ الناقصة فيحدد فيها الصعوبة ، ويبحث عن الحلول ، ويقوم بتخمينات ، ويصوغ فروضا من النقائص، ويختبر هذه الفروض ، ويعيد اختبارها ويعدلها ، ثم يقدم نتائجها في النهاية .

٥_ أما (gulford) يعرف الابتكار: انه تنظيمات عدد من القدرات البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات بينها باختلاف مجال الابتكار .

٦_ ويشير حنوره (١٩٩٣) على الابتكار : هو النشاط النفسي الذي يتبدى من افراز استجابات على درجة كبيرة من الاصاله (الجودة)، والمرونة (التنوع)، الطلاقة (الكثرة) سواء باستخدام المقاييس النفسية أو في مواقف السلوك التلقائي أثناء اللعب أو غيره من المواقف الهادفة .

٧- وقد قدم عبد الحميد (١٩٩٣) تعريفا للابتكار : بأنه هو كل ما من غايته البحث عن الجديد ونتاج الاصيل اعتمادا على الخيال .

٨_ أما (reber1995) فيعرف الابتكار انه : ذلك المصطلح الذي يستخدم اساسا في التعبير العلمي بنفس الطريقة التي يستخدم بها في الحياة اليومية ، ويشار إلى العمليات العقلية التي تقود إلى حلول وافكار وتصورات ومنتجات فنية ونظرية ونتاجات تكون منفردة وجديدة . نلاحظ من هذه التعريفات ان البعض من العلماء يرى أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار هو الجانب التطبيقي، وبمعنى آخر أن أية فكرة أصيلة جديدة فهي فكرة مبدعة، ولكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار.

٤_ أما (Torrance) : فيعرف الابتكار بأنه عملية يصبح فيها الفرد حساس للمشكلات وواجه النقص، وفجوات المعرفة والمبادئ الناقصة فيحدد فيها الصعوبة ، ويبحث عن الحلول ، ويقوم بتخمينات ، ويصوغ فروضا من النقائص، ويختبر هذه الفروض ، ويعيد اختبارها ويعدلها ، ثم يقدم نتائجها في النهاية .

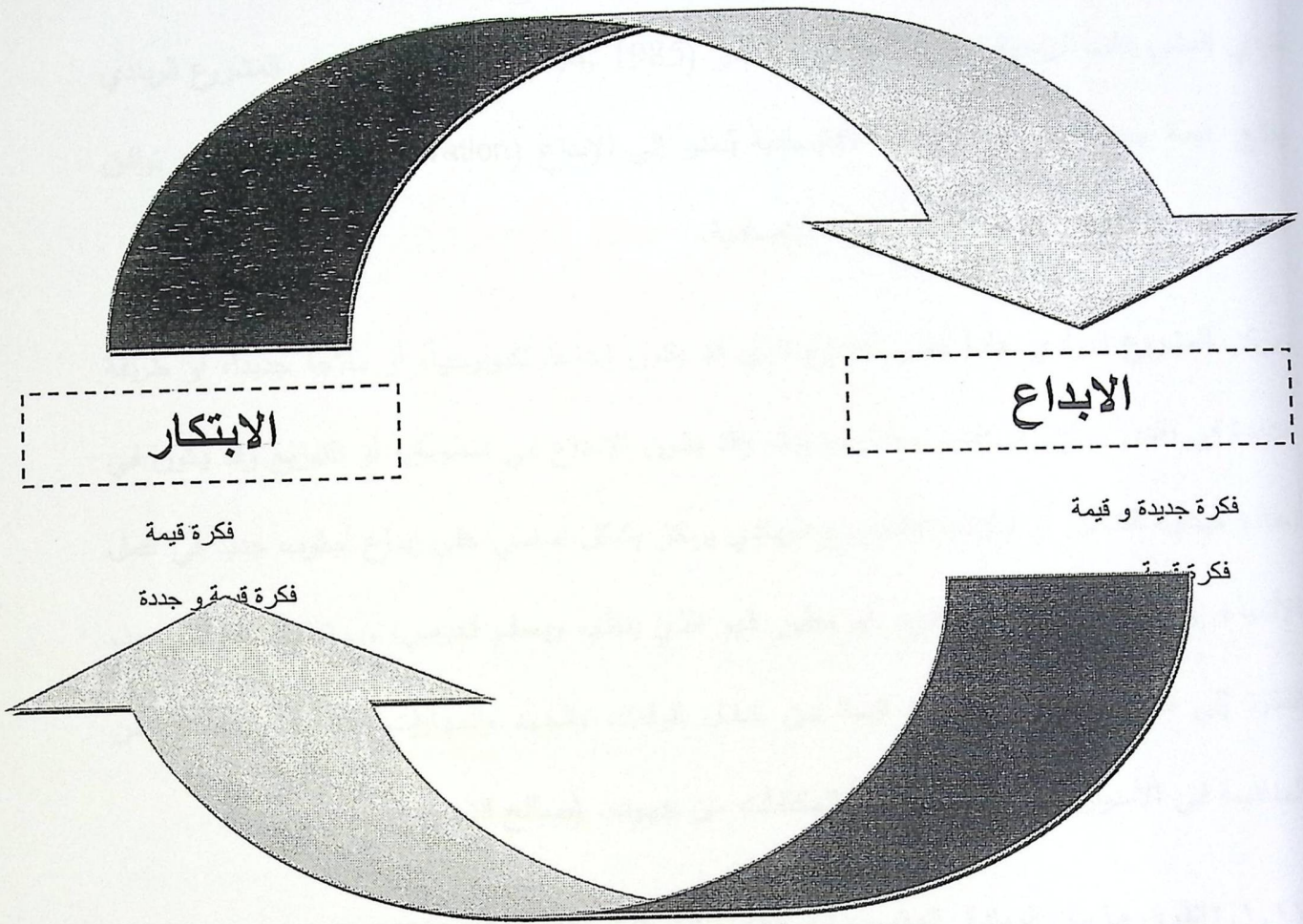
٥_ أما (gulford) يعرف الابتكار: انه تنظيمات عدد من القدرات البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات بينها باختلاف مجال الابتكار .

٦_ ويشير حنوره (١٩٩٣) على الابتكار : هو النشاط النفسي الذي يتبدى من افراز استجابات على درجة كبيرة من الاصاله (الجودة)، والمرونة (التنوع)، الطلاقة (الكثرة) سواء باستخدام المقاييس النفسية أو في مواقف السلوك التلقائي أثناء اللعب أو غيره من المواقف الهادفة .

٧- وقد قدم عبد الحميد (١٩٩٣) تعريفا للابتكار : بأنه هو كل ما من غايته البحث عن الجديد ونتاج الاصيل اعتمادا على الخيال .

٨_ أما (reber1995) فيعرف الابتكار انه : ذلك المصطلح الذي يستخدم اساسا في التعبير العلمي بنفس الطريقة التي يستخدم بها في الحياة اليومية ، ويشار إلى العمليات العقلية التي تقود إلى حلول وافكار وتصورات ومنتجات فنية ونظرية ونتاجات تكون منفردة وجديدة . نلاحظ من هذه التعريفات ان البعض من العلماء يرى أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار هو الجانب التطبيقي، وبمعنى آخر أن أية فكرة أصيلة جديدة فهي فكرة مبدعة، ولكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار.

نموذج الفرق ما بين الابداع والابتكار :-



وجهة نظر القطاع الثقافي السيكولوجي

من وجهة نظر الريادة و الادارة

الشكل رقم (٣)

(من كتاب Entrepreneurship , Stokes, Wilson and Mador)

الإبداع و الريادة (Entrepreneurship and Innovation)

تؤدي المشروعات الريادية دوراً أساسياً في الابتكار (Drucker, 1984, 1985) إذ إن المشروع الريادي ينتج قيمة جديدة، وفي هذه النظرة الاقتصادية يُنظر إلى الإبداع (Innovation) على أنه إيجاد توافق جديد (New combinations) للعوامل الاقتصادية.

ويركز المشروع الريادي عادةً على الإبداع الذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع الريادي يركز بشكل أساسي على إبداع أسلوب جديد في عمل الأشياء. ويعد الريادي اليوم مخترع أو مطور فهو الذي ينظم، ويعظم الفرص، ويستطيع أن يحول هذه الفكرة إلى تسويق، ويضيف إليها قيمة من خلال الوقت، والجهد والمهارات، متحملاً المخاطر من المنافسة في الأسواق لتنفيذ فكرته مدركاً للمكافآت من جهوده. (صالح النجار: ٣٦).

٢،١،١١ الفرق ما بين الريادة المؤسسية و مغامرة الشركات (corporate venture)

مغامرة الشركات (corporate venture) :

لقد اختلط الأمر على الكتاب والباحثين حول تشابك مفهومي الريادة المؤسسية و مغامرة الشركات حيث كان المعتقد أن المفهومين نفس المعنى، و لكن بعد الاطلاع على مجموعة دراسات تبين أن هناك فرق . حيث أن مغامرة الشركات هي عبارة عن أخذ الشركات حصص وأسهم، أو تتشارك وتتدمج مع شركات أخرى (joint venture) ومن الممكن أن تكون هذه الشركات إبداعية متخصصة توفر خبرات في مجال الإدارة و التسويق من اجل تحقيق ميزة تنافسية . (business dictionary).

وتعرف أيضا بأنها قيام الشركات الكبيرة باستنفاد الأموال في الشركات الصغيرة من أجل تحقيق الأرباح.
(Cambridge dictionary).

ويمكن تعريفها بأنها خلق منظمات من أجل الاستثمار في الابتكار و توليد أعمال جيدة، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحقيق الفرص المدفونة على عمق كبير داخل المنظمات النائمة (googol).

ويشير (Mamis et al ٢٠٠٧) أن القيام بمغامرة الشركات يستلزم خلق أعمال جديدة داخل الشركة و يتم ذلك بعدة أساليب :

١- إنشاء وامتلاك وإقدام الشركات الداخلية التي تعمل عادة ضمن هيكلية الشركة (internal corporate venture).

٢ . خلق شركات جديدة مع شريك خارجي (corporate venturing) ، إقدام تعامل الشركات ، والتي تعمل عادة ككيانات خارجية، والتي تعمل خارج الحدود التنظيمية للشركاء .

٣ . عن طريق إنشاء شركات جديدة خارج الشركة ، و من ثم الاستثمار أو الاستحواذ عليها من قبل الشركة (إقدام الشركات الخارجية) (external corporate venturing) و عادة هذه المشاريع هي مشاريع صغيرة جدا، أو شركة في أولى مراحل نموها. (Rejinsumo).

أما (Covin and miles 1999) فقد أشاروا أن القيام بمغامرة الشركات يتم من قبل مجموعة من الفرق الصغيرة. بعد ذكر العديد من التعاريف تبين أن هناك فرق واضح ما بين المفهومين، لكن يذكر العالم (Tom Elfning) في كتابه أن هناك موضوع مشترك ما بين الريادة المؤسسية ومغامرة الشركات وهو (كيف و لماذا ريادة الأعمال المؤسسية و مغامرة الشركات يمكن أن تسهم في الابتكار و التجديد الاستراتيجي في الشركات الكبيرة التي تم تأسيسها).

2.1.12 الفرق ما بين الريادة المؤسسية القدرات الديناميكية (Dynamic capability)

القدرات الديناميكية (Dynamic capability) :

يعرف (Teece et al 1997) القدرات الديناميكية بأنها: قدرة الشركة على الاندماج وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية و الخارجية، من اجل مواكبة التغيرات السريعة في البيئات المتغيرة. (wikipedia).

وأشار الباحثين (Veronique ambrosini and cliff bouman) بأنها: القدرة على تجديد الكفاءات من اجل تحقيق التطابق في بيئة الأعمال المتغيرة و يتم ذلك من خلال :

• التكيف

• الاندماج

• تكوين مهارات تنظيمية داخلية و خارجية

• موارد و كفاءات وظيفية.

و عرفها ايضا (H alfati et al 2007) بأنها: عبارة عن قدرة المنظمة على القيام بعملية خلق هادف و القيام بوضع قاعدة للموارد الموجودة او تعديل القاعدة.

بعد ذكر العديد من التعاريف السابقة تبين أن هناك اختلاف واضح ما بين المفهومين حيث تعتبر القدرات الديناميكية كما ذكرها المؤلفون (Kevan Resharo, Krey) Exploring corporate strategy , jonson)، بأنها قدرة الشركة على الاندماج و إعادة تكوين الكفاءات الداخلية و الخارجية من اجل مواكبة التغيرات السريعة في البيئات، و تعد هي عنصر أساسي يجب توافره في المنطقة التي تسعى لتطبيق مفهوم الريادة المؤسسية يتطلب تغيير في القدرات و الأساليب المرتبطة بالمنطقة .

٢,١,١٣ الفرق ما بين الريادة المؤسسية والبيئة الديناميكية (Dynamic environment)

البيئة الديناميكية (Dynamic environment) :

هي عبارة عن البيئة المتغيرة، أو البيئة التي يتم تغييرها والتي تكون في حالة تغير مستمر وليس ثابت، وتتميز هذه البيئة بالتغير المستمر، والنشاط الحثيث، ويتواجد فيها درجة عالية من الفعالية والقوة. وتقوم هذه البيئة بإعطاء سبب للشركات بالتغير من أجل مواكبة هذه البيئة (business dictionary).

و يمكن تعريف البيئة الديناميكية بأنها عبارة: عن تغيير البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تجعل المنظمات تتغير، وهي عكس الحالة الثابتة لذلك يجب على المنظمات أن تعمل على التكيف مع هذه الظروف الجديدة و التغلب على العقبات التي ربما لا يمكن التنبؤ بها (as.cecsumich.edu).

بعد التعرف على مجموعة من المفاهيم السابقة تبين لفريق البحث أن هنالك اختلاف في المفهومين، وتبين لهم أن البيئة الديناميكية هي: عبارة عن البيئة التي تشجع المنظمة على التوجه إلى مفهوم الريادة المؤسسية، وتشجعها أن تخطو هذه الخطوة.

الأمر الذي يدل على أن المنظمة يجب أن تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات في البيئة، من أجل استغلال أي فرصة لم تكن قد قامت المنظمة باستغلالها أو لم تكن تتوقع وجود مثل هذه الفرص.

٢,١,١٤ الفرق بين الريادة المؤسسية والتجديد الاستراتيجي (strategic renewal)

التجديد الاستراتيجي (strategic renewal)

لقد اختلط الأمر على العديد من العلماء والكتاب والباحثين حول تشابك مفهومي :- الريادة المؤسسية ، والتجديد الاستراتيجي ، حيث كان يعتقد بأن هذين المفهومين هما مفهوم واحد لهما نفس المعنى ، لكن بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات تبين ان هنالك اختلاف، حيث أن التجديد الاستراتيجي هو بعد من أبعاد الريادة المؤسسية .

ويعرف التجديد الاستراتيجي بأنها :- تحول الشركة في تغيير نطاق عملها او تغيير نهجها الاستراتيجي. و يمكن تعريف هذا البعد على نطاق اوسع باسم تحول المنظمات من خلال تجديد الافكار الرئيسية التي يتم بناءها. (Guth & Ginsberg,) " (Zahra, 1996); (Verbeke, Chrisman, & Yuan, 2007) و عرف (Covin and Miles) التجديد الاستراتيجي كتعريف أكثر تقييد بأنه ظاهرة الريادة المؤسسية التي تسعى المنظمة فيها لإعادة تعريف علاقتها مع اسواقها او مع المنافسين في نفس الصناعة من خلال التغيير الجذري في عملية التنافس.

ولقد عرّف أيضاً التجديد الاستراتيجي بأنه اعادة تشكيل انماط موارد المنظمة، و تغيير استراتيجياتها، و تغيير نهج التنافس، و تغيير نطاق السوق. (Sharma and) (Huff et al., 1992; Simons,) (Chrisman, 1999).

ولقد استخدم العديد من العلماء مفهوم التجديد التنظيمي كمفهوم مرادف للتجديد الاستراتيجي، ويعتبر التجديد التنظيمي وسيلة مكلفة أكثر من قيام المنظمة بتغيير طريقة استخدام الموارد، وتوزيعها داخل المنظمة، ويتم اتباع هذه الطريقة من أجل تحقيق أفضل أداء ومن أجل تحقيق ديمومة في المستوى الاقتصادي. وعند القيام بالتجديد التنظيمي، يتطلب هذا الأمر التعامل بطريقة مختلفة عن قبل. (Stopford & Baden-Fuller, 1994)

من خلال ما تم ذكره سابقاً تبين ان هنالك فرق ما بين المفهومين من خلال طرح التعاريف المختلفة لكل من المفهومين .

٢,١,١٥ الفرق ما بين الريادة الداخلية للمنظمة وما بين الريادة المؤسسية .

الريادة الداخلية للمؤسسة (corporate intrapreneurship) .

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح الريادة الداخلية للمؤسسة والتعاريف الخاصة بالريادة المؤسسية والتي تم ذكرها سابقاً، ولقد اختلط الامر على العديد من الباحثين والدارسين حول موضوعي الريادة المؤسسية والريادة الداخلية للمؤسسة، نظرا للتشابه الكبير ما بين هذين المصطلحين، واعتبر العديد منهم ان هذين المصطلحين يعبران عن وجهة نظر واحدة، لكن هذا الامر غير صحيح حيث سيعرض فريق البحث الفرق فيما بين هذين المصطلحين .

اولاً :- تعريف الريادة الداخلية للمؤسسة

يمكن تعريف الريادة الداخلية للمؤسسة بأنها مبادرة الموظف المتواجد في المستويات الادارية الاقل داخل المنظمة للقيام بشيء جديد، وان يقوم بابتكار اشياء جديدة دون ان يطلب احد منه ذلك الامر، او بدون ان يعطى اذن من قبل الادارة العليا، او بدون ان يعتقد احد انه يستطيع القيام بمثل هذا الامر . Vesper (1999: 295, in Sharma & Chrisman 1984) .

ولقد عرفها ايضاً (Antoncic and Hisrich (٢٠٠٣: ٢٠) بأنها: السلوكيات التي يتم القيام بها من اجل الخروج عن الطرق التقليدية المعتادة التي تتبعها المؤسسة في ممارسة الاعمال التجارية في المؤسسات القائمة .

ولقد عرفها ايضاً (Stevenson and Jarillo (1990: 2) بأنها : تعقب الافراد داخل المنظمة لكل الفرص التي ممكن ان تطرأ داخل المؤسسة من اجل استغلالها والسيطرة عليها .

ولقد عرفها (Hisrich & Peters, 2002: p. 10)) بأنها : هي عبارة عن عملية انشاء شيء جديد مع قيمة، من خلال تكريس ما يلزم من الوقت والجهد وتقبل المخاطرة سواء كانت مالية ، نفسية ، ام اجتماعية التي قد ترافق بهذا العمل ، وتلقي المكافآت الناتجة من رضا الموظفين والاستقلال المالي .

كما أن مصطلح (intra) باللغة الانجليزية (within) تعني داخل ، ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال الداخلية المؤسسية أن تكون ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة .

وايضاً عرفها (zahra1990) بأنها: بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة .

ولقد عرفها (guth and Ginsberg 1990) بأنها: ميلاد تنظيمات جديدة داخل المؤسسات القائمة وإعادة ميلاد المؤسسات القادمة من خلال جديد أفكارها وأساليبها .

خصائص الاشخاص الذين يتمتعون بريادة الاعمال المؤسسية :

١. القدرة على التفكير خارج الصندوق .

٢. القدرة على تقبل المخاطرة

٣. القيادة .

٤. الابتكار .

الفرق ما بين الريادة المؤسسية والريادة الداخلية المؤسسية

اعتبرت الريادة المؤسسية والريادة الداخلية بانهم نفس المصطلح ولا يوجد اختلاف فيما بينهم وقامت بالتفريق ما بين الريادة، وما بين الريادة الداخلية، حيث حددت ان الفرق الرئيسي بينهم هو المحتوى والسياق الذي يتخذه الريادي وهذا الفرق يقود الى فروق أخرى منها :- ان الريادي يقوم بالابتكار عن نفسه أما الريادي الداخلي يقوم بالابتكار عن المنظمة .(Junie D. Bonifacio).

ويسبب هذا الاختلاف ينتج اختلافات فيما يخص الحكم الذاتي ونوع المخاطرة التي سوف يتم اتخاذها والعوائد والمكافآت التي سوف يحصلون عليها .

وايضاً قام الباحث (Simon C Parker) باعتبار الريادة الداخلية والريادة المؤسسية تعبران عن نفس المصطلح ولم يفرق ما بينهم بل فرق ما بين الريادة الداخلية والريادة .

لكن بعداد ذكر لتعاريف السابقة تبين لفريق البحث ان هنالك اختلاف واضح ما بين المفهومين وان هنالك مجموعة من العلماء كما تم ذكرهم سابقاً اكدوا على ان المفهومين يعبران عن نفس المعنى ، وان العديد من العلماء قاموا بالترقية ما بين الريادة والريادة الداخلية كما يلي :-

١- يقوم الريادي بإعطاء الشرارة، بينما يقوم ريادي الأعمال الداخلية بإبقاء هذه الشرارة ويعمل على إشعالها .

٢- الريادي يتم إيجاده في أي مكان نظراً لأن رؤيتهم تعمل على نقلهم من مكان إلى آخر ،بينما ريادي الاعمال الداخلية يعمل في أحضان المنظمة وكنفها .

٣- الريادي يواجه مجموعة من العقبات والنكسات التي تعترض طريقه ، بينما ريادي الأعمال الداخلية يتعامل مع الصراع داخل المنظمة .

٤- الريادي يجد صعوبة في إيجاد الموارد التي تمكنه من القيام بعمله ، بينما ريادي الأعمال الداخلية يتعامل مع الصراع داخل المنظمة .

٥- في حال فشل الريادي هذا يؤدي إلى خسارته لكل شيء. بينما ريادي الأعمال الداخلية في حال فشله ،يبقى هنالك راتب تقدمه المنظمة له .

٦- الريادي لديه مهارة على المستوى الكلي ،ويعرف الأعمال على المستوى الكلي ،بينما ريادي الأعمال الداخلية متخصصين ولديهم مهارات عالية .

ولقد تحدث عالم آخر عن الفرق ،حيث وضح أن الريادي هو شخص مستقل بذاته، يبدأ مغامرته ويتحمل الخطر الكامل عند فشله ، ولكن في نفس الوقت يتمتع ويشعر بثمرة نجاحه ، في حين أن ريادي الأعمال الداخلية أو المسمى (بالمنظم) : هو شخص مستقل وغير مسؤول عن رأس المال الخاص بالشركة وغير مسؤول عن إعادته في حال ضياعه.

الريادي لا يوجد له علاقة بالمنظمات، بينما المنظم له علاقة بالمنظمة لأنه يعمل داخلها .

١٦، ١، ٢ أسباب وفوائد الريادة المؤسسية .

في القدم لم يكن هنالك اهتمام كبير لموضوع (corporate Entrepreneurship) نظرا لعدة اسباب منها :

- السوق المستقر .
- والاحتياج ل CE كان محدود.
- معدل التغيير في بيئة السوق كانت قليلة جدا .

لكن بعد عدة سنوات وبسبب التقدم التكنولوجي، وتطور وسائل الاتصال والتواصل بدأت المؤسسات تنتظر إلى انتهاج اساليب جديدة من اجل الحفاظ على نموها ومركزها في السوق، ومن هنا بدأ الاهتمام بموضوع الريادة وخصوصا CE لما لها من فوائد وأهمية كبيرة تقدمها للمؤسسات التي تتبناها منها:-

١- العمل على زيادة نمو الشركة، تقوم CE بالحفاظ على مستوى نمو الشركة وزيادة هذا المستوى في مجال الشركة .

تتواجد هذه الشركة في سوق يحتوي على عدد كبير من المنافسين وفرص كبيرة لكنها قليلة ، مما يؤدي الى جعل كافة المنافسين ينتهجون كافة الوسائل من اجل الحصول على هذه الفرص، مما يؤدي الى

حدوث منافسة شرسة وقوية جداً ، ومن أجل التخلص من ذلك كان يتم اتباع طرق تقليدية منها التوسع ، و (Portfolio)، لكن هذه الوسائل لا تؤتي بثمارها لذلك تأتي CE في المقام الأول .

٢- تتبع اهمية CE لدى العديد من المؤسسات عندما تقوم المؤسسة باستحواذ شركة جديدة، او عند الاندماج مع شركة اخرى، نظرا للعديد من التحديات التي تواجه الشركة عند هذه العملية .

٣- تتبع اهمية CE نظرا للعديد من التغيرات التي تحدث في السوق ، والتي يطلق عليها (Disruption) مثل دخول منافسين جدد ، قوانين جديدة ، والتغيرات التي تطرأ على طلب السوق ، فاتباع CE يجعلها تنتهج اساليب تمكنها من مواجهة هذه الأمور . (Entrepreneurship theory and practice , Shankar raj)

الاسباب التي دعت المؤسسات لاتباع CE.

هنالك العديد من الأسباب التي دعت المؤسسات لانتهاج واتباع مفهوم الريادة المؤسسية ومنها:-

١- مقاومة المرونة.

٢- النمو.

٣- التنوع.

و تعتبر هذه الاسباب جزء من عملية ادخال روح الريادة داخل المؤسسة القائمة والتي يطلق عليها (CE).

وقد وضع (raj Shankar) بأنه يوجد سيناريوهان يوضحان الاسباب التي ادت الى اتباع مفهوم الريادة المؤسسية (CE) :

• السيناريو الأول :

- الذي يتحدث عن زيادة المنافسة في السوق نظرا لدخول العديد من المنافسين الجدد .
- وجود عدد كبير جدا من البدائل داخل السوق .
- التغير السريع في احتياجات السوق .

ونتيجة لما سبق أصبحت المؤسسات تتبع CE لما لها من العديد من الفوائد كما ذكر سابقا ، حيث أنها تساعد المؤسسة على مواجهة هذه الامور .

• السيناريو الثاني: الذي يدور حول توجه المؤسسة والانتقال الى مناطق لم يتم التركيز عليها ، نظراً للعديد من الفوائد التي تحصل عليها الشركة من التوجه لتلك المناطق ، لذلك يتم اتباع CE لأنها تساعد الشركة على :

- تغيير طريقة عملها.
- تسمح لها بالنظر الى تصاميم جديدة لعملها.
- فتح الافاق امام الشركة ، وتوفير كافة الفرص لها .

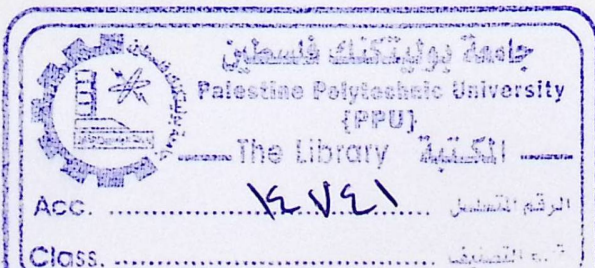
٣- التطور التكنولوجي الكبير ، وتطور وسائل الاتصال والتواصل المختلفة في كافة المجالات .

ولقد وضحت (SUSAN FOLEY)، أن هنالك أسباب تجعل المؤسسة تنتهج مفهوم الريادة المؤسسية في هذه الايام وهذه الاسباب هي :

١- عدم كفاية النمو: أن الواقع الحالي هو أن معظم المنظمات أمضوا العقد الماضي بالاستثمار في المنتجات الحالية التي لا توفر النمو الكافي.

٢- معدل الفشل: إن معدل الفشل لمبادرات الأعمال الجديدة لا يزال مرتفعاً بالنسبة للمنتجات والخدمات

الجديدة، وأكثر من تسعين في المئة على الجهود التحويلية أو الانتقالية .



٣- عدم وجود قدرات: غالبية كبار المدراء التنفيذيين لا يشعرون أن لديهم مهارات أو قدرات داخل مؤسساتهم لتحقيق أجندة نموها.

٤- نماذج الدور قليلة : أربعة في المائة فقط من المدراء التنفيذيين في المؤسسات الكبيرة هم ريادةيين ، ومعظم المدراء التنفيذيين حققوا النجاح من خلال ادارة الاعمال الأساسية ، وليس من خلال بناء أعمال جديدة.

٥- الحواجز الرئيسية: بعد عشر سنوات من خفض التكاليف وترشيد العمليات، أنشأت المنظمات نظم جامدة ، وغير مرنة والتي خلقت حواجز وعوائق تحول دون النمو.

٦- عدم القدرة على التغيير: خطر الثقافات السلبية، ومقاومة التغيير والخوف من المجهول هي التي تعيق قدرة منظمات على الاستجابة للتغيير السريع.

٧- الاعتماد على الماضي: تزايد عدم التأكد ، التعقيد ، والغموض كل هذه الاسباب تشكل ضغط على المنظمات في أن تعتمد على الممارسات التي حققت لهم نتائج جيدة في الماضي، لكن ربما ليس الآن.

٨- فوائد الأعمال: الريادة المؤسسية ترتبط بمستوى عال من الإنتاجية ، المشاركة، النمو ،الابتكار والعائدات المالية. وترتبط أيضاً بالنتائج غير الملموسة مثل: المعرفة ، تنمية المهارات، والرضا الوظيفي.

٩- تسريع النمو: خمسة وستين في المئة من أكبر مائة شركة مبتكرة تقوم بإقامة الريادة المؤسسية باعتبارها وسيلة لزيادة قدرتها على تسريع نمو الأعمال التجارية الجديدة. (Entrepreneurship theory and practice).

٢،١،١٧ نماذج الريادة المؤسسية (The models of corporate Entrepreneurship).

بشكل تقليدي معظم الاعمال الجديدة و المشاريع الجديدة تنشأ من خلال عمليات البحث و التطوير و المعلومات، و من أهم هذه المشاريع الجديدة توجه المؤسسات القائمة الى ما يسمى بالريادة المؤسسية التي تشجع على التفكير الابداعي في جميع الاقسام في المنظمة حيث وجد الباحثان (Robert C. Wolcott and Michael J Lippitz) اربعة نماذج للريادة المؤسسية . في مقالة للباحث (Melissa Phipps) و هي :

(١)- النموذج الانتهازى (Opportunist model)

هذا النوع "no model" model حيث يكون لدى الموظف فكرة مبتكرة ، و يستخدم كافة الطرق للحصول على الدعم من مدير المشروع من اجل الحصول على التمويل و البحوث لهذه الفكرة .

(٢)- النموذج المساعد (Enabler model)

في هذا النموذج تقوم المنظمة بتعيين او استئجار اشخاص يتمتعون بعقلية ريادية ، و تشجيع جميع الموظفين و فرق العمل لتعزيز و متابعة الافكار المتواجدة لديها، و هذا النموذج يتطلب من الشركة ان تقوم بتوضيح الية لاختبار المشاريع و الية لاختيار الموارد و الية لمتابعة المشاريع.

(٣)- النموذج المدافع (Advocate model)

في هذا النموذج تقوم المؤسسة بإنشاء مجموعة اساسية من الاشخاص الذين يعملون كخبراء للإبداع في جميع نواحي المؤسسة، من اجل المساعدة في تشجيع الافكار الجديدة ضمن هذه المؤسسة .

في هذا النموذج لا تقوم المؤسسة بتمويل الافكار، حيث ان كل وحدة لديها فكرة ابداعية تقوم هي بتمويلها و مع ذلك فان مجموعة من تلك الوحدات تقوم بتقديم الدعم المالي للأفكار من قبلها نظراً لقيمة هذه

الافكار. ويعتمد هذا النموذج على الاشخاص القادرين على العمل مع فرق مختلفة و اشخاص متقبلين للتغيير و يساعدوا في تسيير هذا التغيير .

٤- النموذج المنتج (Producer model)

في هذا النموذج تقوم الشركات بخلق منظمات داخلية مع التمويل الخاص فيها، و تقوم بتجديد العمليات الخاصة لتطوير الافكار الجديدة التي لا تتسجم مع هيكل الاعمال القائمة داخل الشركة ، وهذا النموذج يتطلب مبالغ عالية من اجل تمويلها ، في حين احتياجها لعدد كبير من الموظفين ، و الدعم من الادارة التنفيذية.

٢,١,١٨ تحديات الريادة المؤسسية (The challenges of corporate entrepreneurship)

بالنسبة للشركات الكبيرة فان عملية خلق شركات جديدة هي تحدي اليوم في التوجه العالمي، نظراً لان الشركات بعد خوضها في معارك من اجل تقليص و خفض ، وجدت انه لا يوجد مجال من اجل تقصير طريقها للنجاح و النمو و الوصول اليه بأسرع وقت ممكن الا باتباع و خلق و تطوير واستدامة للأعمال الجديدة المبتكرة . من مقالة للباحثين :

(David A. Garvin and ,Lynne C). (Levesqu). في Harvard business review)

لذلك فان اقتراح الريادة المؤسسية هو اقتراح محفوف بالمخاطر نظراً لان عملية انشاء مشاريع جديدة في المؤسسات القائمة تواجه تحديات لا تعد و لا تحصى ومنها :

(١) افتقار الجامعات والمؤسسات القائمة والناشئة للبيانات الضرورية ،خصوصا عندما يتم فتح تخصصات جديدة، وبرامج لتخصصات قائمة، أما فيما يتعلق بالمؤسسات في عدم وجود معلومات لتقديم منتجات متطورة او عنما يكون لديها تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع في السوق .

(٢) الاعمال التجارية الجديدة تتطلب الابداع ، و الابداع يتطلب من المؤسسة والجامعة، ان يكون لديها افكار جديدة و يجب التخلي عن التفكير التقليدي في الاعمال .

(٣) عدم وجود ملائمة ما بين النظام الجديد و النظام القديم داخل المؤسسات والجامعات، نظرا لان المؤسسة أو الجامعة ،عندما تريد ان تقوم بعمل اعمال جديدة داخل المؤسسة يتطلب منها القيام بعملية تغير لكافة الانظمة الموجودة لديها سواء اكان ذلك في الموارد البشرية ، او الميزانية ، كما ان الانظمة القديمة لا تتلاءم مع الانظمة الجديدة التي تم وضعها بعد انتهاء مفهوم الريادة المؤسسية لذلك تفشل هذه الانظمة .

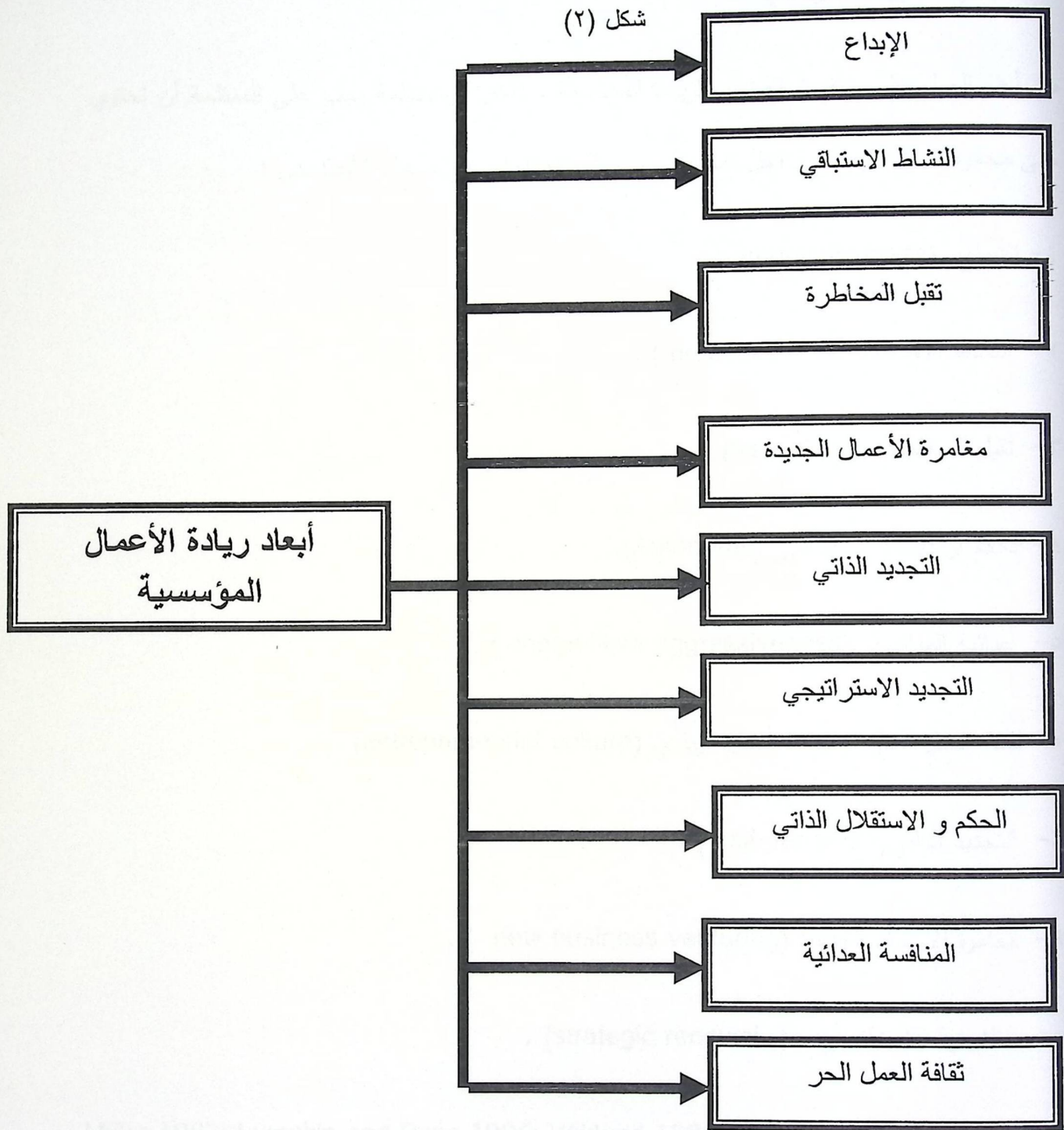
(٤)المؤسسات او الجامعات القديمة تسعى الى استغلال السوق المتواجدة فيه، حيث ان الاعمال الجديدة التي تنشأ في المؤسسات القائمة تسعى الى استكشاف هذا السوق، ومن هنا تواجه الجامعات والمؤسسات تحدي في الموازنة ما بين النظرة القديمة و النظرة الجديدة في نفس المؤسسة أو الجامعة .

ويسبب زيادة وتكثيف المنافسة العالمية ، تقليص حجم الشركات، بسبب التقدم التكنولوجي السريع ، ولأن البيئة معقدة وتحتوي على العديد من التحديات والمشاكل التي تعد عائق أمام المنظمة ،وبالتالي فان كل هذه الاسباب تدفع المؤسسة لأن تكون أكثر ابتكارا وتتبنى الأفكار الريادية، وخصوصا فكرة الريادة المؤسسية ،من أجل البقاء والنمو والازدهار ولتكون أكثر انفتاحاً على هذه البيئة . (Dess et al 1999 ,

(Huse et al 2005; Venter et al 2008 ؛

(Huse et al 2005; Miller 1983) (Huse et al 2005) ، (Morris and Jones, 1999)

نموذج تم اعداده من قبل فريق البحث يوضح الانسياب لأبعاد الريادة المؤسسية .



٢.١، ٢.٢ أبعاد الريادة المؤسسية

من أجل العمل على خلق توجه نحو الريادة المؤسسية ، داخل أي منظمة يجب على المنظمة أن تحتوي على مجموعة من الابعاد من اجل السير في نهج الريادة المؤسسية ، وهذه الأبعاد هي :

- ١- الإبداع (innovativeness) .
- ٢- النشاط الاستباقي (proactiveness) .
- ٣- تقبل المخاطرة (risk taking) .
- ٤- الحكم أو الاستقلال الذاتي (Autonomy) .
- ٥- عدائية المنافسة (competitive aggressiveness) .
- ٧- ثقافة العمل الحر أو ثقافة العمل الريادي (entrepreneurial culture) .
- ٨- التجديد الذاتي (self-renewal) .
- ٩- مغامرة الأعمال الجديدة (new business venturing) .
- ١٠- التجديد الاستراتيجي (strategic renewal) .

وفقاً لما تحدث عنه هؤلاء العلماء ((Miller 1983; Lumpkin and Dess 1996; Wiklund 1999;))

Covin and Miles 1999; Zahra and Garvis 2000; Ireland et al 2009; Agca et al 2009).

١- الإبداع (innovativeness)

يعد الإبداع بعد محوري في الريادة المؤسسية ،على الرغم من الإشارة إليه في مصطلحات واسعة جدا
يعد الإبداع مركز لشبكة المفاهيم التي تستخدم لبناء الريادة المؤسسية داخل المؤسسة ، فبدون الإبداع لا
يوجد مؤسسات تتبع نهج الريادة المؤسسية ، بغض النظر عن وجود أبعاد أخرى. (Phillips 2003,
Rick Astrid Heidemann Lassen, (Christensen, 1997; Kassiceh et al, 2000)
Middel , Maurits van Geenhuizen) .

و يعكس الإبداع ميل الشركة للدخول في (الدعم، أفكار جديدة، التفرد والتجريب ،والعمليات الإبداعية التي
قد تؤدي إلى تجديد المنتجات، أو الخدمات أو العمليات التكنولوجية) . (Clark 2010; Lumpkin and
Dess1996)) . والشركات الإبداعية لديها قدرات لرصد التغييرات في السوق، والاستجابة بسرعة لهذه
التغييرات ، وبالتالي الاستفادة من الفرص الناشئة (Wiklund, 1999). ولأن البيئة تؤثر على المنظمة
وتجعلها تقوم بالإبداع في إنتاج منتجات جديدة ، أو إدخال تقنيات جديدة ، أو تقديم خدمات وعمليات
جديدة ، من أجل الاستفادة من الفرص الناشئة من البيئة الديناميكية .

ونظرا لأن البيئة تتغير باستمرار الأمر الذي يجعل المنظمة تقوم بالبحث عن طرق جديدة من أجل ان
تبقى منافسة في السوق ، لذلك فإن الإبداع أمر ضروري لهذه المنظمات ،لأنه يحقق للمنظمة ميزة
تنافسية مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي . (Thokozani Nkosi) (Huse et al (2005) .

القدرة على الإبداع هي واحد من أهم القوى المحركة التي تمكن الشركات من للوصول الى مستوى عال
من القدرة التنافسية سواء كان ذلك السوق الوطنية أو الدولية. (Sofian Shamsuddin , Jaizah
Othman , Mohamad Asmady Shahadan , Zukarnain Zakaria) .

وهناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق الجامعة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

- ١- وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال .
 - ٢- بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي) .
 - ٣- توافر منظومة متكاملة من السياسات : توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط .
 - ٤- توافر هياكل تنظيمية مرنة .
 - ٥- توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
 - ٦- توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.
 - ٧- توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي. (اسماء رشاد نايف الصالح) .
- وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة الى أنواعه ، لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالأبداع المؤسسي، لذلك فاه هنالك عدداً كبيراً من العلماء والباحثين الذين ميزوا بين انواع الابداع وتم اعطاءه مسميات متعددة ، او تم اطلاق اكثر من نوع فيما يخص الابداع ، لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:
- الإبداع الفني: وهو الابداع المتعلق بالمنتج سواء السلع ،او الخدمات ، والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
 - الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (اسماء رشاد نايف الصالح) نقلا عن (الجعبري، ٢٠٠٨).

٢- النشاط الاستباقي (Proactiveness) .

النشاط الاستباقي هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة والذي يبين عدائيتها في السعي لاقتناص الفرص المتواجدة في السوق والتركيز القوي على الرغبة في أن تكون هذه المؤسسة من بين أول الشركات التي تقوم بتطبيق الإبداع داخل الصناعة.

ويعتبر أيضاً بأنه قيام المؤسسة أو الجامعة بالنظر من مفهوم استشرافي من أجل السعي للحصول على فرصة تتميز بإدخال منتجات جديدة وخدمات جديدة قبل أن يقوم المنافس بالقيام بها، وذلك تحديداً لطلب المستهلك لهذه الخدمات . ويعرف (Miller, 1983, pp.780) (Astrid Heidemann Lassen ,) (Rick Middel , Maurits van Geenhuizen) النشاط الاستباقي بأنه : عزم الشركة على متابعة كل الفرص المتواجدة في السوق بدلاً من مجرد الاستجابة لتحركات المنافسين ، ويشير أيضاً إلى كيفية ارتباط الشركة بفرص السوق من أجل استغلال هذه الفرص في إدخال كل شيء جديد ومتابعة هذه الفرص من أجل الرد على المنافسين بقوة.

المؤسسات التي تقوم باتباع النشاط الاستباقي هي مؤسسات ليست تابعة ، وإيضاً تعتبر مؤسسات قادرة على إنتاج وتقديم خدمات جديدة لم يسبق لها مثيل ، قبل قيام المنافس بعمل مثل هذه الأمور ، وهذا ما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية مما يجعلها تقوم بتحقيق أكبر ربح .

وهذا البعد يشير إلى أن الافراد المتبنين لنهج الريادة المؤسسية ، يقومون باتخاذ مبادرة ، والعمل على حل المشاكل المتوقع حدوثها في المستقبل ، ويقوموا بعمل مجموعة من التغييرات . (Thokozani Lumpkin and Dess 1996) (Nkosi).

ولا بد من الإشارة هنا إلى مفهوم المنظمة الاستباقية والمبادرة، فهي عبارة عن المنظمة ، التي تقوم بوضع وتخصيص جهود عظمى في التركيز على التفكير المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بدلاً من اتباع الاستراتيجيات التفاعلية من أجل العمل على حل المشاكل قبل ظهورها واتخاذ إجراءات استباقية للحد من

ظهور المشاكل. وقيام المؤسسة أو الجامعة بتبني هذه الفكرة يقدم لها العديد من المزايا فيما يتعلق باقتناص الفرص.

ومن أجل قيام المؤسسة أو الجامعة بتعزيز هذا الأمر لديها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ٤ أمور وهي:

١- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو: عبارة عن عملية الاتصال واتخاذ القرارات المتعلقة بأمر معين، والتي تجعل المدير يخضع للقيام بهذا الأمر مرة واحدة على الأقل في السنة. ويشمل هذا التخطيط :

- تحديد الأهداف التشغيلية .
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل.
- تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الحالية للمؤسسات أو الجامعات.

٢- التنبؤ بالمستقبل:- قيام المؤسسة أو الجامعة بالتنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية، القيام بهذا الأمر من المستحيلات ، لكن قيام الشركة بعمل دراسة وتحليل دقيق يعتبر من الممكن . لذلك يجب على مديري المؤسسة ، ليكونوا استباقيين أن يقوموا بعمل خطة أكثر فعالية لحل المشاكل المحتملة والقيام بعمل تحول في اتجاهات وتوقعات المستهلكين قبل أن تطوّر.

٣- الفرص

الجانب الإيجابي من كون المؤسسة أو الجامعة سبّاقة هو استفادة الشركة من الفرص الموجودة في السوق، وتطورات السوق ، والابتكارات الجديدة ، والتقدم التكنولوجي التي تتلاءم مع المؤسسة. أيضا تصبح المؤسسة قادرة على عمل خطة جديدة واستثمار فرص جديدة قبل فوات الأوان.

٤- التهديدات

كل مؤسسة موجودة في السوق تواجه أو قد تواجه تحديات، لذلك فإنه من المهم جداً أن تقوم تلك المؤسسات ، بأخذ التحديات بعين الاعتبار، وتعتبر هذا السمة من سمات الشركات الاستباقية، حيث

يدركون ضرورة التنبؤ بالتهديدات المستقبلية، سواء اكانت المتعلقة بالاقتصاد أو البيئة نظرا لتسببها بأضرار جمة للمؤسسة أو الجامعة. (Neil Kokemuller) .

الفرق ما بين استراتيجية العمل الاستباقي و استراتيجية العمل التفاعلية:-

استراتيجية العمل التفاعلية هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تستخدم من أجل الاستجابة للأحداث غير المتوقعة فقط بعد حدوثها، بينما استراتيجيات العمل الاستباقي هي عبارة عن الاستراتيجيات التي يتم وضعها وتصميمها من أجل الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات قبل حدوثها. (Scott Thompson) .

٣- تقبل المخاطرة (risk taking)

ان عملية تقبل المخاطرة تتضمن القيام باتخاذ إجراءات وخطوات في اعمال مجهولة النتائج ومحفوفة بالمخاطر ، والعمل على الاقتراض بشكل كبير جدا ، وتخصيص موارد كبيرة جداً لمشاريع في بيئات غير مؤكدة .

يمكن تعريف تقبل المخاطرة بانها: تصرف الشركة من اجل دعم المشاريع المبتكرة حتى عندما يكون العائد او المورد من هذه الأنشطة او المشاريع غير مؤكد، وفي وقت لاحق هذه الأنشطة ممكن أن تعزز قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة في السوق قبل منافسيها. (Hitt et al., 1991)

(Astrid Heidemann Lassen, Rick Middel , Maurits van Geenhuizen)

ويرتبط هذا البعد بالمنظمات الصغيرة. (Jaizah Othman , Sofian Shamsuddin ,

MohamadAsmady Shahadan, Zukarnain , Zakaria4).

٧ أسباب تجعل تقبل المخاطرة تقود إلى النجاح :

- ١- اكتشاف فرص جديدة لم تكن على مرأى في نظر الجامعة.
- ٢- تجعل المنظمة وموظفيها قادرين على الاستمرار في العمل ، والثقة بما يعملون.
- ٣- تعلم دروس من المخاطر والتي بدورها توجه الجامعة نحو مسارات جديدة.
- ٤- النجاح لا يأتي، لكن يجب عليك ان تتجه إليه.
- ٥- لا يتحقق النجاح لديك عندما تلعب بطريقة آمنة.
- ٦- انتهاج مبدأ تقبل المخاطرة يساعد المنظمة على التغلب على الخوف من الفشل.
- ٧- تقبل المخاطرة لا يعني بدوره القيام بالمجازفة.(Julie Zeilinger) .

(٦) فوائد لتقبل المخاطرة:

- ١- تمكن المؤسسة من اكتشاف الفرص والتحديات التي قد تطرأ للمنظمة وتمكنها من اكتشاف مهارات وأساليب وطرق جديدة للعمل.
- ٢- تقبل المخاطرة تمكن المنظمة من القضاء على التفكير المتعلق بوضع حدود في العقل من أجل البقاء في منطقة معينة بل تشجع على وضع حدود جديدة، بالإضافة إلى تحسين الحياه والقدرة على تحقيق مستويات عالية.
- ٣- يمكن المؤسسة من ان تكون أكثر إبداعا.
- ٤- يمكن المؤسسة بالخروج بنتائج إيجابية.
- ٥- تقبل المخاطرة تحدد الأمور التي يتم السعي إليها، وذلك يتم بعد اتخاذ المخاطرة المحسوبة .

٦- التحرر من الطريقة التقليدية في العمل وفي التفكير .(Stecie Pierce).

٤- الحكم أو الاستقلال الذاتي أو التمكين (Autonomy)

وردت إشارات عديدة ومتكررة في العديد من البحوث والدراسات، تدور حول استفادة الجامعة من الطاقة، المعرفة، الأفكار، وإبداعات العاملين في الجامعة من أجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية المتغيرة بتغير التكنولوجيا المتوقعة وتوقعات الزبائن.

ولأجل ذلك فإن التمكين يعمل على توفير بيئة من الإبداع والتميز من أجل مواجهة تلك البيئة المتغيرة ومن أهم التعريفات حول موضوع التمكين، هي أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها . ويعرف أيضاً بأنه : حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني، وهي تحتاج لتوافر ثقة بالنفس ، والقناعة بامتلاك قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراتهم واختيار النتائج .(Bowen and Lawler,1995).

ولا بد من الاعتراف هنا بأن هنالك العديد من الآراء المختلفة في مفهوم التمكين، فالتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافئته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.(Zemke and Schaaf,1989,65).

الحكم الذاتي داخل المؤسسات الريادية : هو التوجه الذي يسمح للأفراد العمل بحرية، أن يكونوا قادرين على استكشاف أفكار جديدة ، قد تمكن هذه المنظمة من خلق ميزة تنافسية، وعندما تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها على الاستقلال الذاتي، هذا الأمر يجلب للمنظمة القدرة على النمو المستقبلي للشركة. ويؤكد هذا البعد على إصرار المدراء على اختيار وتجريب عدة مسارات في العمل لدعم المشاريع .

(Sofia (Jaizah Othman2)(Mohamad Asmady)(Shahadan Zakaria)

Shamsuddin1 Zukarnain)

ووجد العلماء (Astrid Heidemann Lassen, Rick Middel , Maurits worthy 1950)) (van Geenhuizen) أن درجة الحكم الذاتي كبيرة جدا في المؤسسات الصغيرة. ومن هنا يمكن عمل الريادة المؤسسية في تلك المؤسسات.

يركز التمكين على الجوانب التالية:

(١) هو عملية اعطاء سلطة اوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم في عمليات اتخاذ القرار.

(٢) هو تشجيع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يديرون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الى المستويات الادنى.

و من خلال مجموعة الخصائص التي تناولها موضوع التمكين فان التمكين يركز على :

(١) الوعي و الاحساس باطار العمل الكامل (أي الاعمال و الاشياء التي تدور في ذلك العمل الذي يقوم به الموظف .

(٢) المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة او الدائرة او حتى المؤسسة التي يعمل بها . (ملحم ، ٢٠٠٦) .

(٣) زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات .

(٤) تشجيع التعليم المؤسسي ، و دمج المعلومات و الخبرات في ذاكرة المؤسسة (Obsorn & Hunt , 2000) (Shermemerhorn , 2000) .

ابعاد التمكين .

اختلف العلماء قليلاً بتحديد ابعاد التمكين و هناك عدة تصنيفات في هذا الموضوع ،وهناك خمسة ابعاد كما ذكرها الدكتور حسن العتيبي :

البعد الاول : المهمة (Task)

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه ، من اداء المهام التي وظيف من اجلها ، و الى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

البعد الثاني : تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف ، او مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، و الى أي مدى يتم توجيههم او حاجتهم للحصول على اذن لإنجاز المهام التي يقومون بها و الى أي درجة توضح سياسات و اجراءات المنظمة ما يجب القيام به و من ثم اعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام و الى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية و الاستقلالية و الاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الاداء الفعال .

البعد الثالث : القوة (Power)

ان اول الخطوات في التبصر و التعمق بموضوع التمكين يرتكز على مفهوم القوة ، و كيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة ، او العاملين على حد سواء . و يأخذ البعض القوة بعين الاعتبار كالشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الفرد نتيجة تمكينه و ما هي المهام التي يقوم بها الافراد الممكنين ، و الى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام و الى أي مدى تقوم الادارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة و تعزيز مشاركتهم بالتمكين .

البعد الرابع : الالتزام (commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد ، و الازعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين . و يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتعلقة بزيادة تحفيز الافراد من خلال توفير احتياجاتهم الاجتماعية و الثقة بالنفس .

البعد الخامس : الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين و الى أي مدى يتم وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة و الادوار او التحكم . فالثقافة التنظيمية التي تتصف بالقوة و التحكم من غير المحتمل ان توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح ان تشكل عائق لبيئة التمكين (العنبي ٢٠٠٥،)

متطلبات تمكين العاملين :

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل و اثناء و بعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي :

(١) صياغة و تطوير رؤية المنظمة .

ان بناء الرؤية تمثل الخطوة الاولى نحو التمكين ، فالرؤية تزود الموظفين بالقدرة على توقع ما الذي سيحدث لاحقاً ، و بالتالي تقودهم للإبداع و تسمح لهم باتخاذ قرارات تصب باتجاه الذي يوجه الافراد الى القيادة الادارية .

حيث يجب ان يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الاساسية التي تؤمن بها المنظمة ، عن طريق اعطاء العاملين حيز و متسع للقيام بالعمل، و اعطائهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات و قد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات .

عملية نجاح التمكين تعتمد على تولى الادارة الاهتمام و التفكير . و العمل على ربط برنامج التمكين بأهداف و قيم المنظمة. حيث يرغب الافراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بانهم على معرفة برؤية و استراتيجية الادارة العليا، فمن الممكن ان تكون عملية التمكين فعالة اذا تم ربطها بأهداف المنظمة حيث تحتاج الادارة العليا ان تخلق اجماعاً حول رؤية و رسالة المنظمة و القيم و الاهداف التي تسعى لتحقيقها (أحمد ٢٠٠٧)

(٢) الانفتاح و فريق العمل

لكي يشعر الافراد بأنه تم تمكينهم ، لا بد ان يشعروا بانهم جزء من ثقافة المؤسسة ، حيث تعتبر الموارد البشرية اهم موارد المؤسسة ، فالفرد الذي تم تمكينه يجب أن يتولد لديه شعور متعلق بأن باقي زملائه في القسم الذي ينتمي اليه يمكن ان يقوموا بالعمل سوياً و بشكل جماعي في حل مشاكل العمل ، و أن افكار العاملين يتم احترامها ، و اتخاذها على محمل الجد ، و الايمان بالأعضاء والافراد يتضمن الثقة ، و التمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد، و العمل على ايجادها ليس فقط داخل اعضاء الفريق و لكن في كل ارجاء المنظمة حيث تعتبر الثقة احد المحتويات الاساسية لتمكين العاملين . ومن المهم ايضاً قيام المؤسسة بتوفير الحرية لموظفيها في الوصول الى المعلومات الحساسة ، التي من دورها تعمل على زيادة الاتصال داخل المنظمة ، والذي يعتبر من الضروريات للقيام بتمكين العاملين . (أحمد ، ٢٠٠٧) .

(٣) النظام و التوجيه .

ان وجود نظام واضح للموظفين يزودهم (بأهداف المنظمة ، خطوط السلطة و المهام) ، يحد من عدم التأكد و الغموض الذي بالعادة يصاحب الجهود المبذولة للقيام بالتمكين ، فقد وجد انه هناك علاقة قوية بين غموض الدور و التمكين ، فالأهداف و المهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تتداخل فيها عدم التأكد و الغموض . فعلى سبيل المثال غياب تحديد الهدف قد يؤدي الى تضارب في الهدف عبر العديد من اصحاب المصالح و غموض او عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما

يحاول الافراد ارضاء توقعات العديد من اصحاب المصالح في المنظمة ، و بناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الافراد لبيئة عملهم و يقترح (Lawler , 1992) نوعين محددان من المعلومات لضرورة التمكين :

(١) معلومات عن رؤية المنظمة .

(٢) معلومات عن الاداء .

فعندما يكون الافراد على معرفة بما يدور حولهم ، فانهم يشعرون بقدراتهم على اخذ المبادرة و كذلك يكونوا في موضع يساعدهم على اتخاذ القرار ، او التأثير على القرارات لتحسين الاداء .

ان رسالة المنظمة التي تركز على موارد البشرية كعنصر حاسم من اصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بان المنظمة تقدرهم .

٤ (الدعم و الشعور بالأمان.

في سبيل ان يشعر الافراد بان النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين ، يحتاج ان يشعر الافراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم ، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة و المخاطرة يجب ان تعزز و تدعم ، بدلاً ففي حالة فقدان او ضعف الدعم الاجتماعي فان الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على اذن قبل القيام بالتصرف ، و بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب اخطاء يجب ان يتوفر اعتقاد لدى الافراد ان برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم و مساندة للتعلم و التطوير لدى العاملين (أحمد ،

٢٠٠٧) .

٥ (القيادة الادارية

العنصر والافتراض الاساسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار، يجب ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم ، من اجل الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم .

٦ (التدريب

تحتاج المنظمة ان تبذل جهود حثيثة و مكثفة لتدريب المدراء و الموظفين ، ومن ثم التنويه على اهمية التدريب، والذي بدوره يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها فالتدريب على قيادة التمكين و التدريب على الوظيفة و المهارات الفنية و الاتصال و التواصل و حل المشكلات يعد من المتطلبات الاساسية لمتطلبات التمكين و الحصول على النتائج المأمولة .

و قد اقترح (Nicholls , 1995) برنامج تدريبي للمدراء من ثلاث مراحل : في المرحلة الاولى يتم تحليل القدرات الحالية و مساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم و قدراتهم . المرحلة الثانية المدراء بحاجة لاستخدام اساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون طاقة اكبر من قدراتهم الحالية . المرحلة الثالثة يتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية و القيم و عند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل (أحمد ، ٢٠٠٧) .

٧ (مكافأة الموظفين

عند تطبيق نظام المكافآت و الحوافز التي تشجع الموظفين، فإن كل موظف يشارك في اعمال المنظمة يقدم الدعم المطلوب و يكون على استعداد على تحمل المخاطرة لتحسين الاداء (أحمد ، ٢٠٠٧) .

أي ثقة المدراء بالموظفين باعتبار عملية التمكين اساسها الثقة و لهذه الثقة عدة ابعاد وهي : (الكفاءة ، الصراحة ، الاهتمام ، امكانية الاعتماد على الشخص الاخر) (أحمد ، ٢٠٠٧) .

٥- ثقافة العمل الحر أو ثقافة العمل الريادي (entrepreneurial culture).

هي عبارة عن نمط من أنماط الافتراضات التي تم اختراعها وتصميمها من أجل مساعدة الناس على التعلم على كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي . (Morris et al 2008; Covin and Miles 1999).

وتعرف أيضا بانها: ثقافة الأعمال التي تكون عادة ثقافة غير رسمية، والتي تعمل على التركيز على الإبداع ، والسعي وراء اقتناص الفرص الجديدة. (Guanzi Institute)

وبعد توضيح مفهوم ثقافة العمل الحر يجب التمييز ما بين (ثقافة العمل الحر و ثقافة المنظمة). حيث يمكن تعريف ثقافة العمل الحر على انها: الثقافة القطبية و التي تحفز المنظمة على الابتكار والمرونة والإداء، وعند اتباع هذه الثقافة في المنظمة يتم تشجيع الموظفين على:

١. ابتكار أفكار جديدة حتى لو فشلوا.

٢. الإيمان أن الشخص إذا أخطأ ممكن أن يتعلم من خطأه.

٣. التشجيع على التعلم من خلال تبادل المعلومات.

٤. الالتزام والمسائلة.

على عكس ثقافة الشركات وهي الثقافة التي تتميز بالحدز وتطبيق مجموعة من البروتوكولات والقواعد والإجراءات. (Lumpkin and Dess 1996) (Wang 2008) (Venter et al 2008) .

وتتكون ثقافة العمل الريادي من مجموعة من العناصر هي:

- ١- التركيز على الناس وتمكينهم.
- ٢- خلق القيمة من خلال الابتكار والتقييم.
- ٣- الانتباه إلى الأساسيات.
- ٤- التدريب العملي على الإدارة.
- ٥- القيام بالعمل الصحيح.
- ٦- الحرية في النمو أو الفشل.
- ٧- الالتزام والمسؤولية الشخصية.
- ٨- التركيز على المستقبل والشعور بالإلحاح. (Morris et al 2008)

٦- عدائية المنافسة (Competitive Aggressiveness).

عدائية المنافسة هي عبارة: عن تكثيف جهود المنظمة المبذولة من أجل التفوق على المنافسين داخل الصناعة. وتتميز بالاتي :

١. الوضع القتالي.
٢. الاستجابة القوية لتصرفات المنافس.
٣. موقف هجومي قوي موجه من قبل المؤسسة ، من اجل التغلب على المنافسين أو ممكن أن يكون رد فعل هادئ ، كما هو الحال عندما تدافع شركة عن موقعها في السوق، او ممكن أن يكون دخول قوي إلى السوق ودخول كمنافس جديد. (G.T. LUMPKIN GREGORY G).

(DESS) (نقلا عن (MacMillan and Day 1987) (Venkatraman 1989a).

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: - الرغبة في التحدي والتفوق على المنافسين. وتركز على:

١. التهديدات التي يفرضها المنافسين.

٢. المعارك حول العملاء المحليين. (Lumpkin and Dess 1996)

وتتضمن العدائية التنافسية :

١- أن يكون لدى المؤسسة موقف قتالي تجاه المنافس.

٢- أن تستجيب بشكل قوي لإجراءات المنافسين، وهذه الاستجابة تتطوي على:

أ- العمل على استباق استراتيجية المنافس من خلال خطوة تنافسية.

ب- القيام برد فعل حول تصرفات المنافس.

٣- أن تكون الشركة غير تقليدية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في المنافسة .

٤- أن يكون لدى المؤسسة سرعة عالية في العمل.

٥- القدرة على تصور مجموعة من الهجمات من قبل المنافسين في وقت واحد والصد لهذه الهجمات من خلال استخدام ذخيرة متنوعة .

(Ferrier et al., 2002). نقلا عن: Alan J. , (Andy Yu), Jeffrey E. Stambaugh,

(Dubinsky)

٧-مغامرة الاعمال الجديدة (New Business Venturing).

يعتبر من أكثر الابعاد بروزاً في الريادة المؤسسية، لأنه يؤدي الى انشاء اعمال جديدة داخل المنظمة القائمة، من خلال تحديد منتجات او خدمات الشركة، او من خلال تطوير اسواق جديدة. ويبرز هذا البعد أيضا لدى المؤسسات الكبيرة حيث يعمل على التأثير في عملية تشكيل وحدات ذات نسب مستقلة.

ويبرز هذا البعد أيضا في قيام الجامعات بفتح آفاق لتخصصات جديدة ، وتطوير خطط جديدة لتخصصات قائمة، والقيام بفتح مراكز مساعدة.

يمكن تعريف مغامرة الاعمال الجديدة بأنها: انشاء الشركات الجديدة التي ترتبط بمنتجات الاسواق القائمة الحالية بغض النظر عن مستوى الحكم الذاتي. (Marianne Hoeltgebaum, Tales Andreassi, Svante Andersson, Marleen Hensbergen, Mohamed Amal)

وعرفت أيضا بأنها: ايجاد سوق جديد او منتج جديد او بعبارة اخرى خلق اعمال جديدة. وتتضمن الاستقلالية، و الاستقلال الذاتي للأفراد والفرق . (Lumpkin and Antoncic and Hisrich,2001) (Dess, 1996) نقلا عن (Ata Özdemirci) (Nihal Kartaltepe Behram).

يعتبر هذا البعد جزء لا يتجزأ من الريادة المؤسسية، نظرا لان الشركات الريادية يجب عليها متابعة الاعمال الجديدة. ويتم استخدام هذا البعد من اجل اعادة تعريف المنتجات والاسواق.

(Zahra 1993) (Knight (1997) (Covin and Slevin 1991)) نقلا عن (Ata Özdemirci).

من اجل القيام بمشروع جديد يتطلب هذا الامر قيام المؤسسة باتباع مجموعة من الخطوات ، سواء كانت تلك الخطوات المتعلقة بالتخطيط لإنشاء المشروعات الجديدة ، او تلك المتعلقة بالعمل على انماء تلك المشروعات ، وفيما يلي توضيح لاهم الخطوات التي يجب على الجامعة او المؤسسة ان تنتهجها من اجل القيام بالعمل الجديد :

(١)- وضع رؤية خاصة بالمؤسسة والذي بدوره يوضح تصور المؤسسة وما الذي تسعى اليه .

(٢)- تحديد احتياجات السوق .

في هذه الخطوة يجب على المؤسسة او الجامعة ان تعمل على تقدير حجم السوق المستهدف ، والعمل على تحديد فوائد الخدمات او المنتجات التي سوف يتم تقديمها للعملاء ، والتأكد من ان مثل هذه الخدمات او المنتجات سوف يتم شرائها او الحصول على الخدمة من قبل العميل .

(٣)- صياغة نموذج الاعمال الخاص بالمؤسسة والذي يتم فيه وصف مصادر الايرادات والعوامل التي تساعد المؤسسة في الحصول على الارباح .

(٤)- تحليل وضع المنافسين وجمع المعلومات حول الامور التي يقومون بها .

(٥)- وضع خطة استراتيجية للتسويق والتي بدورها تستخدم من اجل اعلام الزبائن والعملاء بالمؤسسة .

(٦)- وضع خطة خاصة بالموظفين تحدد من خلالها الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من اجل القيام بالعمل

(٧)- اعداد خطة مالية . (Brian Hill) .

اما فيما يتعلق بعملية انماء العمل الخاص بالمؤسسة فانه في تلك الحالة يجب على المؤسسة ان تتبع هذه الخطوات :

(١)- تقييم العمل الخاص بالمؤسسة الامور التي تم تنفيذها والتي لم يتم تنفيذها .

(٢)- البحث عن فرص عمل جديدة .

(٣)- تحسين الكفاءات التشغيلية والتي بدورها تحسن من كيفية قيام الشركة بالتعامل مع الزبائن والعملاء .

(Brian Hill) .

٨- التجديد الذاتي (Self-Renewal).

التجديد الذاتي هو: تحول المنظمات من خلال تجديد الافكار الرئيسية التي يتم بناؤها.

وعند تطبيق هذا البعد داخل المؤسسة يؤدي الى:

١. تغيرات تنظيمية.
٢. استراتيجية تشمل اعادة تعريف مفهوم الاعمال و اعادة تنظيمها و ادخال تغييرات على نطاق المنظمة للابتكار.
٣. عمل توجه استراتيجي جديد داخل المنظمة.
٤. تجديد مستمر للمنظمة.

(Marleen Andersson, Svante Andreassi, Tales Hoeltgebaum, Marianne)

(Hensbergen, Mohamed Amal).

ويمكن تعريفه أيضاً: بأنه تغيير اسلوب الانتاج وتغيير في الاستراتيجيات و خطط العمل و العمليات، وفي بعض الاحيان تغيير المنظمة بأكملها . (Zahra, 1993; Covin and Miles, 1999) نقلا عن (Ata Özdemirci) (Nihal Kartaltepe Behram).

ومن اجل القيام بعملية التجديد الذاتي داخل المؤسسة القائمة، يجب على المؤسسة ان تتبع دورة لديها خمسة مراحل والتي لا تنتهي ابداً ، وتكون متواجدة ما بين اقطاب التنفيذ المتقن للعمل والتجديد الابداعي ، وهذه المراحل هي :

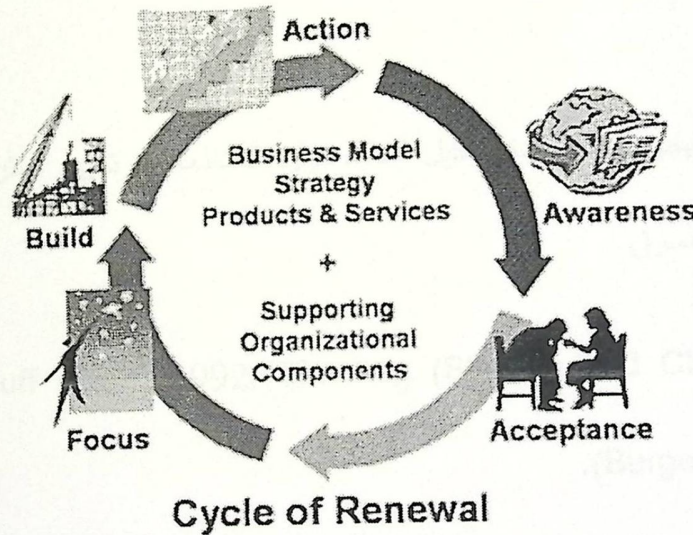
(١)- العمل (Action) : قيام المؤسسة بالانضباط في عملية تنفيذ نموذج العمل الحالي والاستراتيجية الموضوعية .

(٢) - الوعي (Awareness) : العمل على تجديد الوعي الفكري او التغيير الضروري لإنشاء اعمال جديدة، ومن اجل الابتكار في مجال الاعمال .

(٣) - القبول (Acceptances) : وهي عبارة عن تقبل الموظفين والاستعداد بمختلف انواعه، لترك النظام القديم والانتقال الى النظام الجديد في العمل .

(٤) - التركيز (Focus) : وهي عبارة عن قيام المؤسسة بالتركيز على عملية الاستكشاف الابداعي لنماذج بديلة للعمل واستراتيجيات ومنتجات وخدمات .

(٥) - البناء (Build) : العمل على بناء وتصميم وتنفيذ التغييرات المطلوبة لدعم الهياكل والنظم الخاصة بالعمل .



شكل رقم (٤)

(Dean Robb).

ويتضمن التجديد الذاتي في طياته مفهوم التجديد الاستراتيجي، حيث تسعى المنظمة في التجديد الاستراتيجي لإعادة تعريف علاقتها مع اسواقها او مع منافسيها عن طريق تغيير جذري في عملية التنافس. (Covin and Miles 1999) نقلا عن (Ata Özdemirci).

٩-التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal).

التجديد الاستراتيجي هو: تحول الشركة في تغيير نطاق عملها او تغيير نهجها الاستراتيجي.

و يمكن تعريف هذا البعد على نطاق اوسع بأنه: تحول المنظمات من خلال تجديد الافكار الرئيسية التي يتم بناءها.

(Guth & Ginsberg,) " (Zahra, 1996); (Verbeke, Chrisman, & Yuan, 2007) 1990. من مقالة للباحثان (Francisco J. Sáez-Martínez)، (Ángela González-Moreno).

وعرف أيضا بأنه: ظاهرة الريادة المؤسسية التي تسعى المؤسسة فيها لإعادة تعريف علاقتها مع اسواقها او مع المنافسين في نفس الصناعة، من خلال التغيير الجذري في عملية التنافس. (Covin and Miles) (1999).

ومن تعريفات التجديد الاستراتيجي أنه: اعادة تشكيل انماط موارد المنظمة ، تغيير استراتيجياتها ، تغيير نهج التنافس، و تغيير نطاق السوق.

(Sharma and Chrisman, 1999 1994) (Huff et al., 1992; Simons,) من مقالة للباحثين (Burgers, Henri (2009).

وأيضاً يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه :عبارة عن قيام المؤسسة باستبدال السمات الموجودة لديها ، والعمل على انتهاج سمات جديدة تعمل على انتعاش الوضع الموجود في المؤسسة، ويعمل على إيجاد أفاق تأثير على المدى الطويل، وهذا الأمر يدخل في العمليات، المحتوى، والنتائج.

وعندما تستعد المؤسسة للقيام بعملية التجديد الاستراتيجي عليها أن تميز ما بين نوعين أساسيين وهم :

١- التحولات الاستراتيجية المتقطعة.

٢- التجديد التدريجي.

وفيما يلي عرض لهذين النوعين.

أولاً:- التحولات الاستراتيجية المتقطعة (Discontinuous strategic transformations)

يتم الاهتمام كثيراً بهذا النوع في تحليل التجديد الاستراتيجي، نظراً لأن فيه يتم القيام بعدد كبير من التغييرات مثل (تغير في التكنولوجيا، أو في طلب العملاء)، وفيه قد تقوم المؤسسة بعمل تغيير جذري في أحد جوانب استراتيجيتها التنظيمية، أو في أكثر من جانب.

العديد من المؤسسات تتبنى عملية التحولات الاستراتيجية المتقطعة، نظراً لأن السوق الذي تتواجد فيه هذه المؤسسات اخذت بالانخفاض. وبالتالي يجب على المؤسسة أن تجد سبل جديدة للنمو.

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: قيام المؤسسة بالاستغناء عن أجزاء منها من استراتيجية المؤسسة، أو عن أجزاء منها في المؤسسة نفسها والتي بدورها تؤثر على المؤسسة على أفق طويلة الأجل.

ثانياً:- التجديد التدريجي (Incremental renewal).

إذا قامت المؤسسة بعملية تبني لهذا النوع بشكل استباقي، فإنه يمكنها من التعامل بكل سهولة مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتمكنها من تقليل الحاجة إلى القيام بعمليات تحويل معقدة وكبيرة في أوقات لاحقة.

ويشمل التجديد التدريجي الاستباقي:

١- قيام المؤسسة بعمليات التجريب خارج الأعمال الأساسية. مثلاً من خلال المشاريع أو من خلال الشركات (Corporate Venture).

٢- القيام بعمل تعديلات إضافية على الأعمال الأساسية للشركة بما في ذلك المنتجات الرئيسية .

خصائص التجديد الاستراتيجي:

١- القدرة على التأثير على توقعات المؤسسة على المدى البعيد.

٢- التجديد الاستراتيجي يشمل العمليات والمحتوى والنتائج.

٣- التجديد الاستراتيجي ينطوي على استخدامه القيام بعملية استبدال أو انتعاش السمات الموجودة واستبدالها بسمات أخرى.

عملية الانتعاش والاستبدال توفر للمؤسسة ، أساس للنمو والتنمية في المستقبل. (Rajshree Agarwal)

(Constance E. Helfat

٢٠١١، ٢١، ٢٢ النمذج المساعدة للتوجه الريادي المؤسسي (A Guiding Framework for)

.(Entrepreneurial Universities).

وضحت المديرية العامة للتعليم التابع للمفوضية الأوروبية والثقافة، وبالتعاون مع المنتدى LEED

OECD، وبدعم من لجنة من ستة خبراء مستقلين في هذا المجال، على ضرورة استخدام واتباع مجموعة

من النماذج (Framework) ،من أجل التوجه إلى جامعة ريادية وهي:

١- القيادة والحوكمة.

٢- القدرات التنظيمية، الأشخاص والحوافز المقدمة .

٣- تطوير الريادة في التعليم والتعلم .

٤- مسارات رواد الأعمال .

٥- جامعة - الأعمال / العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة .

٦- الجامعة ريادة كمؤسسة عالمية .

٧- قياس أثر الجامعة الريادية .

أولاً :- القيادة والحوكمة (Leadership and Governance) .

أولى النماذج التي تساعد الجامعة في التوجه نحو الريادة المؤسسية هي قيادة قوية وحوكمة مناسبة للجامعة المتواجدة فيها، نظراً لأن العديد من الجامعات تعمل على تضمين كلمة الريادة في رسالتها ، لكن دون تطبيقها بالمعنى الفعلي، لذلك يتضمن هذا النموذج مجموعة من النقاط التي تساعد الجامعة في التوجه نحو الريادة وهي :

١- أن تكون الريادة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.

الجامعة الريادية او التي تسعى الى تحويل نفسها وثقافتها الى اتباع النهج الريادي المؤسسي هي الجامعة التي يتوفر لديها رسالة (Mission)، رؤية (Vision) ، اهداف (Goals) ، واليات رقابة غير متشددة (Control Mechanisms) ، والتي تشجع على النهج الريادي المؤسسي والتي بدورها تعزز مفهوم الريادة المؤسسية ضمن استراتيجية الجامعة .

وحتى تحقق الجامعة درجة عالية في تطبيق مفهوم الريادة المؤسسية كجزء من استراتيجية الجامعة يجب عليها أن تقوم بالآتي:

١- التحفيز على الريادة والمعرفة.

٢- إيجاد الاتجاهات، الكفاءات، والمهارات الريادية.

٣- دعم الناشئين في تسويق نتائج البحوث التي يتوصلون إليها من خلال التكنولوجيا .

٤- تحقيق الأرباح من خلال (Spin- OF Activity).

٥- التعاون ما بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي .

٢-التزام المستويات العليا في الجامعة في تطبيق الاستراتيجية الخاصة بالريادة.

حتى تحقق الجامعة درجة عالية في الالتزام بعملية تطبيق الاستراتيجية الخاصة بالريادة المؤسسية، يجب عليها:-

١- أن تكون الاستراتيجية الخاصة بالريادة مفهومة وموزعة على كافة الموظفين والطلاب.

٢- أن يكون هنالك مسؤول من المستويات العليا (كرئيس الجامعة أو أحد نوابه) ، لتطبيق الأجندة الخاصة بالريادة .

٣- جهود متكاملة تدعم الاستراتيجية الخاصة بريادة المؤسسة .

٣-وجود نموذج من اجل التنسيق والتكامل للأنشطة الريادية في جميع المرافق والمستويات المتواجدة في الجامعة.

عندما يتم عمل تنسيق وتكامل للأنشطة الريادية في المستويات المختلفة للجامعة ،هذا يوفر للجامعة مجموعة من المزايا ومنها:

١- تجنب الازدواجية في العمل داخل الجامعة .

٢- التنسيق ما بين الأقسام والكليات المختلفة.

وحتى تحقق الجامعة درجة عالية في عملية التنسيق والتكامل يجب عليها، أن توفر هيكل تنظيمي يعمل على التنسيق ما بين النشاطات داخل الجامعة، وما بين المستفيدين داخل وخارج الجامعة .

٤-الوحدات والمراكز والكليات تتمتع بالحكم الذاتي، والتمكين من قبل الإدارة العليا.

عدم وجود حواجز بيروقراطية ما بين الأقسام والمراكز والكلية المختلفة، أو وجود مجموعة من الحواجز القليلة، يسهل من عملية تطبيق نهج الريادة المؤسسية داخل الجامعة، ويعطي فرصة لخلق الأفكار وتطوير النشاطات الموجودة، وسرعة لاتخاذ القرار.

هـ-الجامعة لديها القوة المحركة لتطوير نهج الريادة المؤسسي في المجتمع المحلي .

نظراً لأن الجامعة تلعب مجموعة من الأدوار في دعم وتطوير المجتمع المحلي المحيط بها، يجب عليها أن تنقل نهج الريادي المؤسسي لهذا المجتمع. وحتى تحقق الجامعة درجة عالية في ذلك يجب عليها:

١- أن تكون الجامعة المبادرة والسبابة في القيام بهذه الأمور.

٢- العمل على الربط ما بين البيئة الخارجية والجامعة، ويتم ذلك من خلال المشاركة في التجمعات الإقليمية، دعم الثقافة المحلية، وتوفير فرص للنشئين .

ثانياً:-القدرات التنظيمية، الأشخاص والحوافز (Organizational Capacity, People and

Incentives).

تتقيد الجامعات بالهيكل والأساليب التنظيمية المتواجدة لديها، الأمر الذي يجعل هنالك صعوبة في تبني نهج الريادة المؤسسي. ومن أجل التغلب على هذا الأمر ولتقليل القيود يجب عليها أن تقوم بالاتي :

١- الجامعة التي يتوفر لديها مجموعة من الأهداف الريادية يجب أن يتم دعمها من خلال موارد مالية واسعة واستثمارات:

من الضروريات التي يجب على الجامعة أن تتبناها في تطبيق النهج الريادي المؤسسي، الاستثمار في الأنشطة الريادية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المالية الثابتة، وعدم الاعتماد فقط على المصادر المحدودة وخاصة التمويل العام، بل يجب عليها ان :

١- تتقبل المخاطرة.

٢- تنوع مصادر التمويل ، وعدم الاعتماد فقط على التمويل العام من الدولة .

٣- إيجاد مصادر تمويل خارجية.

٢- الجامعة تتوفر لديها استراتيجية مالية ثابتة من أجل دعم التطور الريادي.

الأنشطة الريادية المتواجدة في الجامعة، والتي تعزز النهج الريادي المؤسسي ، يجب أن يتم النظر إليها كفرصة على المدى البعيد، ودعمها على المدى البعيد أيضاً ، وهذه الأمور يتضمن وجود مورد مالي مناسب وداعم للنشاطات الريادية ، والذي يكون جزء لا يتجزأ من ميزانية الجامعة على المدى البعيد، ولذلك يجب على الجامعة أن تستثمر في النشاطات الريادية.

٣- إيجاد مجموعة من الآليات التي تشجع على تقليل وإزالة الحواجز التقليدية وإيجاد علاقات جديدة ما بين الطلاب والموظفين، والعمل على التكامل ما بين الأقسام المختلفة .

يُعتبر الطلاب الموظفين المتواجدين داخل الجامعة عناصر مهمة لدعم التوجه الريادي لذلك يجب على كل من في الجامعة أن يقوموا بالعمل بشكل متكافئ ومتربط من أجل دعم النهج الريادي المؤسسي، والعمل على إزالة الحواجز التقليدية. وحتى تحقق الجامعة نتائج عالية يجب أن يكون لديها:

١- مجموعة من الهياكل متعددة التخصصات .

٢- مشاركة الكليات في المرافق.

٣- التدريس عبر المجموعات البحثية .

٤- قيام الجامعة باستقطاب وإدخال مجموعة من الأشخاص ذوي خلفية ريادية، والسلوك، وخبرة، واتجاهات في الريادة المؤسسية.

عندما تسعى الجامعة الى بناء ثقافة ريادية يجب عليها ان تعمل على استقطاب اشخاص ذوي خلفية ريادية، ولتحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة أن تقوم بعمل الاتي :

١- إدخال الاتجاهات الريادية والخبرة كمتطلب في عملية اختيار الموظفين .

٢- استقطاب الخريجين، المحاضرين، والضيوف من أجل إضافة مهاراتهم المختلفة للجامعة .

٣- العمل على استقطاب مهارات خارجية غير موجودة لدى الجامعة .

٥- تطوير طاقم الموظفين المتواجدين في الجامعة من أجل دعم الأجندة الريادية.

نظرا لأن الطاقم الوظيفي يعتبر عنصر أساسي في دعم وتوصيل النهج الريادي المؤسسي، ولأن الريادية وأعمال الريادة المؤسسية تتحرك بسرعة ، ويتم استحداثها بشكل سريع، من هذا المنطلق يجب على الجامعة ان تعمل على تطوير الموظفين المتواجدين لديها بما يتناسب مع استراتيجيتها الخاصة بنهج الريادة المؤسسية ، ويتم ذلك من خلال وجود مجموعة من السياسات الرسمية التي تساهم وتدعم في تطوير جميع الموظفين .

٦- قيام الجامعة بتوفير حوافز ومكافئات للموظفين الذين يوفرون الدعم للنشاطات التي تدعم النهج الريادي المؤسسي داخل الجامعة.

عندما توفر الجامعة مكافئات (مادية أو معنوية) للموظفين الداعمين للريادة المؤسسية ، من شأن هذا الأمر تعزيز التزام الجامعة بالنهج الريادي المؤسسي، وحتى تحقق الجامعة نتائج عالية يجب أن يتوفر لديها نظام حوافز لمكافئة الأشخاص، حيث ان هذا النظام يجب أن يكون متوفر لكافة المستويات (أفراد او أقسام)، مثل تقديم إجازات دراسية، مكافئات البحث والنشر ، وخفض الأحمال عن كاهل الموظفين .

٧- قيام الجامعة بتقدير المستفيدين وإعطائهم مكانة .

تتعامل الجامعة مع مجموعة من أصحاب المصالح (المستفيدين) سواء كانوا (داخليين أم خارجيين)، لذلك يجب على الجامعة أن تعطيهم اهتمام حتى وإن كان بسيطاً، نظراً لقيامهم بإحضار مجموعة من المهارات والخبرات التي تعمل على تطوير الجامعة . حيث يمكن أن تقدم الجامعة تسهيلات وخدمات وآليات لمشاركة هؤلاء ،من أجل المشاركة في أنشطة تدعم الجامعة .

ثالثاً:- إدخال مفهوم الريادة ونهج الريادة المؤسسي كجزء من عملية التعليم والتعلم.

(Entrepreneurship development in teaching and learning) .

الجامعة التي تسعى الى ان تكون رائدة في عالم الاعمال، وان تعمل على تقديم تخصصات مواكبة للتطورات الحديثة، لذلك فان الجامعة يجب عليها ان تشجع على ادخال الريادة ، والريادة المؤسسية في تخصصاتها وفي عملية تدريسها ويتم ذلك من خلال مجموعة من النقاط ومنها:

١-الجامعة يجب أن تكون مهيكلية ، وهيكلها يجب أن يدعم ويحفز ويطور المهارات والعقول الريادية.

لدى الجامعة هيكل محدد يعمل على تطوير النشاطات الريادية وتعزيز نهج الريادة المؤسسي ، ولكي تحقق نتائج عالية يجب على الجامعة أن تعمل على توظيف اشخاص يحملون شهادات الدكتوراه في الريادة ، ومثل هؤلاء الأشخاص يجب ان يمارسوا دورا في وضع استراتيجية الجامعة والتخطيط المستقبلي لها . ويجب الاهتمام بالطلاب ، والعمل على إيجاد آليات مثل التغذية الراجعة (Feedback) .

٢-تبني الموظفين مجموعة من الطرق والأساليب الريادية في التدريس وتعزيز الإبداع والابتكار في

التعليم والتعلم.

تستطيع الجامعة أن تقوم بتبني مجموعة متعددة من الطرق الريادية في التدريس ومنها :

- ١- المختبرات الحية .
 - ٢- التعلم عبر التخصصات .
 - ٣- إدخال وادماج الطالب قبل الانتهاء من الدراسة في الواقع الفعلي للعمل .
 - ٤- إنشاء نوادي متخصصة لكل تخصص .
 - ٥- تشجيع الطلاب وإعطائهم حوافز .
 - ٣- الجامعة يجب أن تقوم بدعم السلوك الريادي ، والنهج الريادي المؤسسي في كافة مراحله ، من لحظة خلق الوعي وتحضير الأفكار إلى تطوير وتنفيذ هذه الأفكار.
- يتم دعم وتشجيع السلوك الريادي من خلال التعليم والأنشطة اللامنهجية، ومن خلال اتباع مجموعة من الأساليب المتنوعة المختلفة عن أسلوب التلقين التقليدي مثل : دراسة الحالة ، الألعاب والمحاكاة ، دراسة فشل الأعمال، وتقارير التجربة الحقيقية. ولتحقيق درجة عالية يجب على الجامعة أن تقدم التعليم الرسمي وغير الرسمي والفرص لدعم المشاريع الريادية.
- ٤- التحقق من نتائج ومخرجات التعليم الريادي، ونهج الريادة المؤسسية في الجامعة.
- التحقق والقيام بعملية مراجعة الأعمال بشكل منظم ومستمر، يعزز التعليم الريادي ويجعله ذو قيمة، لذلك يجب على الجامعة أن تعمل على تحديث استراتيجياتها الخاصة بالريادة المؤسسية ، ويجب أن تتبنى مجموعة من الآليات لمعرفة ماهي مخرجات التعليم المتوقعة التي لها علاقة بنهج الريادة المؤسسي في كافة البرامج التي تقدمها الجامعة .
- ٥- تعاون ومشاركة الجامعة مع الجهات الخارجية (Stakeholder) جزء أساسي في عملية تدريس وتنمية نهج الريادة المؤسسي داخل الجامعة.

تغفل العديد من الجامعات والمؤسسات عن هذه النقطة ، إذ يعتبرون التعاون ما بين الجامعة والفئات الخارجية مهم جداً من أجل تطبيق نهج الريادة المؤسسي، سواء كان هذا التعاون مع المجتمع المحلي ، مع المؤسسات المحلية ، الحكومة، الخريجين ، والتجارة . نظراً لأن هذا التعاون يؤدي إلى إنشاء علاقات جديدة تكون مصدراً للخبرة والمعرفة والتي تدعم الريادة المؤسسية داخل الجامعة. ولتحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة :

١- الحفاظ على التواصل مع الجهات الخارجية .

٢- الاحتفاظ بمعلومات محدثة حول كافة الجهات الخارجية التي يتم التعامل معها .

٣- المشاركة في مجموعة الأنشطة الخارجية التي تعمل فيها على دمج خبرة الموظفين الموجودين لديها مع الجهات الخارجية.

٦- الاهتمام بنتائج البحوث والعمل على ادماجها كإحدى الآليات المتبعة في دعم نهج الريادة المؤسسية في الجامعة.

لتبني فكرة الريادة ونهج الريادة المؤسسية، يجب على الجامعة ان تظل مواكبة لكافة المعلومات الجديدة التي تحيط بالجامعة ،والعمل على مواكبة كافة الابحاث العلمية التي تحيط بها ، والعمل على الاخذ بها وتضمينها في الاساليب التدريسية المتبعة ولكي تحقق الجامعة نتائج عالية يجب عليها ان تعمل على تشجيع التبادل المعرفي ما بين الاقسام المختلفة وان تشجع الموظفين على مواكبة كل ما هو جديد في العلوم المتعلقة بتخصصاتهم والعلوم الاخرى .

رابعاً: مسارات رواد الأعمال (Pathways for entrepreneurs).

عندما تريد الجامعة تبني الريادة ونهج الريادة المؤسسي ، هذا الأمر لا يعتبر عملاً فردياً بل عملية متكاملة تشمل كافة الطلاب والموظفين الموجودين داخل الجامعة ، ومجموعة من المستفيدين خارج الجامعة، ومن أجل القيام بذلك يجب على الجامعة أن تتبع ما يلي :

١- يجب على الجامعة خلق وعي عن أهمية وقيمة تطوير القدرات الريادية ما بين الموظفين والطلاب .

يجب على الجامعة أن تقوم بتعريف الموظفين والطلاب على أهمية تطوير الخبرات والمهارات الريادية المتواجدة لديها، وإن تعمل على توفير الدعم والتسهيلات اللازمة من أجل دعم هذه القدرات، والانتقال من الفكرة بحد ذاتها إلى تطبيقها كواقع عملي ، ويأتي دور الجامعة هنا في دعم الأفراد في وظائفهم وعدم التركيز فقط على دعم المشاريع الصغيرة ، نظراً لأن قيام الجامعة بدعم الأفراد يعود عليها بفائدة كبيرة في التأثير على سمعتها بشكل كبير جداً، ولكي تحقق نتائج عالية يجب عليها أن تعمل على زيادة وتعزيز الوعي عبر كافة الكليات والمراكز المختلفة داخل الجامعة.

٢- قيام الجامعة بتشجيع موظفيها وطلابها حتى يصبحوا رياديين.

حتى تشجع الجامعة السلوك الريادي ونهج الريادة المؤسسية يجب عليها أن تبين فوائد تطوير القدرات الريادية ، فوائد البحث عن فرص جديدة ، وتشجعهم على اقتناص هذه الفرص . ولتحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة أن تشجع تطوير العقول الريادية والتصرفات والمهارات من خلال مجموعة من الآليات المصممة للأفراد.

٣- قيام الجامعة بتوفير فرص من أجل تجربة الريادة .

بعد قيام الجامعة بتعريف الطلاب وطاقم الموظفين لديها بأهمية الريادة ونهج الريادة المؤسسي ، وأهمية تطوير القدرات الريادية، فهنا يجب على الجامعة ان تعمل على تزويد طلابها وطاقم موظفيها بفرص من أجل العمل على تجربة الريادة، لذلك يجب على الجامعة أن تعمل على توفير تدريب للطلاب والموظفين،

وتوفير طاقم من الرياديين يقومون بتدريس وتعليم الطلاب المهارات اللازمة من أجل إدخالهم في جو العمل الفعلي.

٤- قيام الجامعة بتوفير الدعم اللازم للفكرة من لحظة النشوء إلى مرحلة التطبيق.

وجود الأفكار يعتبر خطوة أولى بسيطة غير كافية لتحقيق أهداف ونهج الريادة المؤسسية ، لذلك يجب على الجامعة ان توفر الدعم اللازم لتحويل الفكرة إلى عمل من خلال توفير التسهيلات والخدمات المساندة، ويجب عليها ربط المبتدئين بسوق العمل.

٥- قيام الجامعة بتوفير الموجهين لطاقم الموظفين وللطلاب .

قيام الجامعة بتبني فكرة توفير الموجهين يعتبر من اهم الخطوات الهامة لتعزيز نهج الريادة المؤسسية ، نظراً لان القيام بعملية التوجيه يعتبر مهم جداً، من اجل تعزيز الافكار ، المشاريع الريادية الموجودة لدى طاقم الموظفين او الطلاب .

وعندما نحتاج الى اشخاص ليقوموا بالعملية فان الجامعة يجب عليها ان تسعى الى استقطاب افراد لديهم قصة نجاح في الريادة ليتم من خلالها اعطاء الامل للطلاب والخريجين الجدد من اجل الغوص في عالم الاعمال والمضي قدماً في حياتهم ، ولتحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على رقابة طلابها وموظفيها والخريجين لديها ، وان توفر لهم موجهين متخصصين في الريادة .

٦- قيام الجامعة بتوفير التسهيلات اللازمة من اجل الحصول على الدعم المناسب والملائم للأفكار الريادية .

يعتبر قيام الجامعة بإنشاء شبكة علاقات خارجية او داخلية مع مجموعة من الافراد، والعمل على ربط الجامعة بالصناعة وبالبينة المحيطة ، والقيام بتنظيم سلسلة من الاحداث واللقاءات والندوات من اجل

التعرف على الموظفين والطلاب والعمل على تبادل الافكار وطرحها من اجل الحصول على التمويل المناسب لمثل هذه الافكار .

٧- قيام الجامعة بتوفير التسهيلات وايصالها والتي يتم تقديمها من قبل حاضنات الاعمال .

تعتبر حاضنات الاعمال من اهم الطرق المتبعة والوسائل التي تقدمها الجامعة من اجل دعم الرياديين الناشئين حيث تقدم هذه الحاضنات ما يلي :

١- توفير المكان المناسب للرياديين للبدء بأعمالهم .

٢- توفير كافة التسهيلات التكنولوجية والمختبرات التي يمكن ان يحتاجها مثل هؤلاء الرياديين .

٣- الحصول من خلال الحاضنات على التمويلات اللازمة للقيام بالمشاريع .

٤- توفير المدرسين المتخصصين .

لذلك يجب على الجامعة التي تسعى الى ان تكون جامعة ريادية الى انشاء حاضنات اعمال من اجل تقديم المساعدات للطلاب والموظفين .

خامساً: وجوب توفر اعمال وعلاقات خارجية من اجل تبادل المعرفة والخبرات (University - business/external relationships for knowledge exchange).

الجامعة الريادية الناجحة هي الجامعة التي تتضمن مجموعة كبيرة من اصحاب المصالح، المستفيدين (Stakeholders) ، والتي تقوم ببناء علاقات وديمومة لهذه العلاقات هو اساس لنجاح الجامعة الريادية ومن اجل ذلك يجب على الجامعة ان تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الامور وهي :

التعرف على الموظفين والطلاب والعمل على تبادل الافكار وطرحها من اجل الحصول على التمويل المناسب لمثل هذه الافكار .

٧- قيام الجامعة بتوفير التسهيلات وايصالها والتي يتم تقديمها من قبل حاضنات الاعمال .

تعتبر حاضنات الاعمال من اهم الطرق المتبعة والوسائل التي تقدمها الجامعة من اجل دعم الرياديين الناشئين حيث تقدم هذه الحاضنات ما يلي :

١- توفير المكان المناسب للرياديين للبدء بأعمالهم .

٢- توفير كافة التسهيلات التكنولوجية والمختبرات التي يمكن ان يحتاجها مثل هؤلاء الرياديين .

٣- الحصول من خلال الحاضنات على التمويلات اللازمة للقيام بالمشاريع .

٤- توفير المدرسين المتخصصين .

لذلك يجب على الجامعة التي تسعى الى ان تكون جامعة ريادية الى انشاء حاضنات اعمال من اجل تقديم المساعدات للطلاب والموظفين .

خامساً: وجوب توفر اعمال وعلاقات خارجية من اجل تبادل المعرفة والخبرات (University -

business/external relationships for knowledge exchange).

الجامعة الريادية الناجحة هي الجامعة التي تتضمن مجموعة كبيرة من اصحاب المصالح، المستفيدين (Stakeholders) ، والتي تقوم ببناء علاقات وديمومة لهذه العلاقات هو اساس لنجاح الجامعة الريادية

ومن اجل ذلك يجب على الجامعة ان تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الامور وهي :

١- قيام الجامعة بعملية التعاون وتبادل المعرفة ما بينها وما بين الصناعة والمجتمع المحلي والقطاع العام .

قيام الجامعة بعمل الشراكة مع مثل هؤلاء ، يقوم بتوفير قيمة عالية تعود بالنفع على الجامعة من خلال عملية تبادل الخبرات والمعرفة ، ومن اجل تحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على تضمين عملية تبادل المعرفة ضمن سياساتها ، بحيث تكون هذه السياسات توضح وتقوم بإعطاء إرشادات حول أنواع العلاقات التي ممكن أن تنشأ ما بين الصناعة والقطاع العام والخاص، وكيفية إدارة هذه العلاقات.

٢- قيام الجامعة بشرح وتوضيح الأمور التي تشترك بها مع المستفيدين (Stakeholders):

إدراك الجامعة بأهمية وجود تعاون مع عدد كبير من المستفيدين والتشارك في الاعمال معهم، يلعب دوراً مهماً في تعزيز نهج الريادة المؤسسية ، ومن اجل تحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على عقد شراكات مع عدد كبير من المستفيدين ، سواء كانت شراكات مع منظمات على المستوى المحلي او العالمي .

٣- قيام الجامعة بإنشاء علاقات قوية ومتينة ما بينها وبين حاضنات الاعمال والحدائق العلمية

(Science Park).

تحيط بالجامعة مجموعة من المرافق الخارجية التي يجب على الجامعة ان تعمل على استغلالها ، وتحدد مجموعة من الاليات ممكن ان تقوم باتباعها من اجل تبادل المعرفة ما بينها وبين هذه المرافق .

ولكي تحقق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على تبني نظام بحيث يعمل هذا النظام بالتعرف على كافة الافكار والمعارف من مجمعات العلوم والافكار حيث ممكن ان تعمل الجامعة على عقد ورشات عمل ومحاضرات .

١- قيام الجامعة بعملية التعاون وتبادل المعرفة ما بينها وما بين الصناعة والمجتمع المحلي والقطاع العام .

قيام الجامعة بعمل الشراكة مع مثل هؤلاء ، يقوم بتوفير قيمة عالية تعود بالنفع على الجامعة من خلال عملية تبادل الخبرات والمعرفة ، ومن اجل تحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على تضمين عملية تبادل المعرفة ضمن سياساتها ، بحيث تكون هذه السياسات توضح وتقوم بإعطاء إرشادات حول أنواع العلاقات التي ممكن أن تنشأ ما بين الصناعة والقطاع العام والخاص، وكيفية إدارة هذه العلاقات.

٢- قيام الجامعة بشرح وتوضيح الأمور التي تشترك بها مع المستفيدين (Stakeholders):

إدراك الجامعة بأهمية وجود تعاون مع عدد كبير من المستفيدين والتشارك في الاعمال معهم، يلعب دوراً مهماً في تعزيز نهج الريادة المؤسسية ، ومن اجل تحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على عقد شراكات مع عدد كبير من المستفيدين ، سواء كانت شراكات مع منظمات على المستوى المحلي او العالمي .

٣- قيام الجامعة بإنشاء علاقات قوية ومتينة ما بينها وبين حاضنات الاعمال والحدائق العلمية

(Science Park).

تحيط بالجامعة مجموعة من المرافق الخارجية التي يجب على الجامعة ان تعمل على استغلالها ، وتحدد مجموعة من الاليات ممكن ان تقوم باتباعها من اجل تبادل المعرفة ما بينها وبين هذه المرافق .

ولكي تحقق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على تبني نظام بحيث يعمل هذا النظام بالتعرف على كافة الافكار والمعارف من مجمعات العلوم والافكار حيث ممكن ان تعمل الجامعة على عقد ورشات عمل ومحاضرات .

٤- قيام الجامعة بتوفير فرصة للموظفين والطلاب حتى يكونوا جزء من النشاطات الريادية سواء كان ذلك في الأعمال أم في البيئة الخارجية:

قيام الجامعة بدمج الطلاب والموظفين يعتبر من أهم النشاطات لدعم نهج الريادة المؤسسية، ولتحقيق نتائج عالية يجب على الجامعة أن تقوم بدعم الآليات من أجل مشاركة المعارف مع (External Stakeholders) ، وهذا الأمر يتخذ بشكل رسمي من خلال عدة وسائل مثل : التدريب الداخلي، والتعليم. وطرق غير رسمية مثل : التجمعات ، و (Breakfasts meeting).

٥- قيام الجامعة بتوفير الدعم لموظفيها وطلابها وتوفير لهم حرية التنقل ما بين الأوساط الأكاديمية والبيئة الخارجية:

تسعى الجامعة الى مشاركة المعلومات المتواجدة لدى أقسامها المختلفة، لذلك يجب على الجامعة أن توفر لموظفيها حرية التنقل ما بين هذه الكليات من أجل الحصول على هذه المعلومات. ويتم ذلك من خلال التدريب في الكليات، وتبادل البحوث .

٦- قيام الجامعة بربط ووصل البحوث والتعليم بالصناعة والمجتمع.

لعملية وصل البحوث والتعليم بالصناعة والمجتمع دور كبير في التأثير على النظام المعرفي ، لذلك يجب على الجامعة أن تتبنى هذا الأمر، من خلال امتلاك نظام من الآليات القادرة على استيعاب المعلومات والخبرات من البيئة المحيطة، ففي مجال التدريس يتم ذلك من خلال التدريب الداخلي ، لعب الأدوار، إحضار أشخاص متخصصين ، ويتمثل في مجال البحوث عن طريق عقد شراكات تعاونية، وعقد عمل ، ومعارف جديدة ناتجة عن أجندة التعليم .

سادسا: الجامعة ريادة كمؤسسة عالمية (The Entrepreneurial University as an internationalized institution).

تعتبر وجهة النظر العالمية على جميع المستويات واحدة من خصائص الجامعة الريادية، لذلك فإن الجامعة التي تسعى نحو الريادة المؤسسية يجب أن تتضمن داخل قراراتها الاستراتيجية وتخطيطها المستقبلي ضرورة التوجه العالمي ، تختلط المفاهيم لدى الكثير في أن الجامعة الريادية ليست عالمية ، لكن هذا ليس صحيح، حيث أنه ليس من الممكن أن تكون الجامعة ريادة دون أن تكون عالمية، لكن يمكن أن تكون عالمية وليست ريادة. ويجب على الجامعة التي تريد أن تتجه نحو العالمية أن تتبع :

١- أن يكون التوجه العالمي جزء أساسي من استراتيجية الجامعة.

يجب على الجامعة التي تسعى نحو تطبيق مفهوم ونهج الريادة المؤسسية أن يكون لديها استراتيجيات متخصصة في التوجه العالمي ، ويجب عليها الالتزام بتطبيق هذه الاستراتيجية والتي بدورها تنعكس على الأهداف الريادية الخاصة بالجامعة .

٢- قيام الجامعة بدعم تحرك الموظفين والطلاب العالمي (Mobility).

تحرص الجامعة في توجيهها نحو الريادة المؤسسية إلى دعم وتشجيع موظفيها وطلابها على التنقل (Mobility) والذي يتم من خلال:

١- برامج التبادل .

٢- المنح الدراسية.

٣- التدريب.

٤- استخدام البرامج المتنقلة (Mobility).

٣- سعي الجامعة لجذب واستقطاب الموظفين الرياديين العالميين.

يجب على الجامعة أن تعمل على جذب واستقطاب الموظفين الرياديين العالميين، وأن تعمل على فتح تخصصات لمنح درجة الدكتوراه ، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة للقيام بمثل هذا الأمر .

٤- قيام الجامعة بتبني النهج العالمي في التدريس .

قيام الجامعة بتبني النهج العالمي في التدريس والتعليم، ينعكس على التخصصات التي يتم طرحها، وعلى آليات التدريس التي يتم اتباعها، وعلى التخصصات التي يتم فتحها ، كل هذه الأمور يجب ان تتناسب مع توجه الجامعة العالمي بحيث تتضمن أنشطة ذات بعد عالمي ، إعطاء منح للدراسة في الخارج ، التدريب في الخارج، التبادل الدولي للطلاب.

٥- قيام الجامعة بكلياتها وإداراتها المختلفة بالمشاركة بشكل فعال في الشبكات العالمية الدولية:

قيام الجامعة بوضع استراتيجيات عالمية دولية هذا الأمر ليس مجرد حبر على ورق بل يجب ان تعمل شراكات عبر التعليم والبحوث، ولتحقيق درجة عالية يجب على الجامعة أن يكون لديها صلة مع الشبكات العالمية المختلفة.

سابعاً: قياس الاثر الناتج عن تطبيق النماذج الريادية . (Measuring the impact of the

Entrepreneurial University) .

بعد تطبيق النماذج المختلفة التي تساعد الجامعة في التوجه نحو الريادة المؤسسية هنا يجب التنويه الى اهمية قياس الاثر الناتج من عملية التطبيق ومن اجل ذلك يجب على الجامعة ان تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الامور منها :

١- يجب على الجامعة ان تعمل على معرفة مدى تأثير نهج الريادة المؤسسية على الجامعة وعلى الاستراتيجية الخاصة بالريادة ومدى تأثيرها وتشجيعها على عملية التغير.

يجب على الجامعة ان تتبنى استراتيجية تعمل من خلالها على دعم الانشطة التنفيذية وامدادها بالمعلومات والتوجيهات ، ويجب على الجامعة ان تعرف الاثر الحاصل من الانشطة التي تقوم الجامعة باتباعها على اعمالها الموجودة في الجامعة .

٢- على الجامعة اقامة تقييم لمعرفة مستوى المشاركة و التفاعل في التعليم و التعلم للريادة داخل المؤسسة .

يجب على الجامعة ان تعمل نظام تقييم متعلق بالدورات لمعرفة نتائجها، فمثلاً عندما تقيم كلية الادارة بعمل دورة يجب عليها عمل نظام تقييم لمعرفة مدى تأثير هذه الدورة ، و مقارنة النتائج مع ما كان متوقع لاتخاذ اجراءات للتنمية و التجديد للموظفين.

٣- يجب على الجامعة معرفة مدى تأثير الريادة والريادة المؤسسية على التعليم والتعلم .

لمعرفة هل الاعمال والنشاطات الريادية التي قامت الجامعة بتنفيذها كان لها اثر على عملية التعليم والتعلم يجب على الجامعة ان تقوم بعملية المراقبة والتقييم لهذه الاعمال والنشاطات المختلفة ، وعندما تتم عملية التقييم لمثل هذه الاعمال يجب ان يتم اخذ كافة المتغيرات بعين الاعتبار وعدم الاكتفاء فقط بمعرفة مدى الرضا المتولد لدى الطلاب والموظفين من جراء تطبيق هذه الاعمال بل يجب الاخذ بعين الاعتبار درجة التحفيز التي اصبحت لديهم ومستوى المهارات المكتسبة لدى الطلاب والموظفين ولكي تحقق نتائج عالية يجب على الجامعة ان تعمل على قياس وتقييم الاعمال في جميع المراحل والمستويات المختلفة .

٤- يجب على الجامعة ان تأخذ بعين الاعتبار تقييم للمعرفة الناتجة من تبادل المعرفة وانشاء العلاقات الخارجية.

بعد قيام الجامعة بتطبيق واقامة علاقات خارجية من اجل تبادل المعارف ما بينها وبين الجهات الخارجية الاخرى ، يجب ان يتم قياس الاثر الناتج وهل لهذا الامر فائدة للجامعة ام لا ؟؟ لذلك يجب على الجامعة ان تتبع مجموعة من الاليات التي ترتبط بهذه الانشطة وتتبعها وتعمل على تقييمها وتنظيمها .

٥- يجب على الجامعة ان تعرف الاثر الناتج من عملية دعم المشاريع الصغيرة والمبتدئين .

تعمل الجامعة على دعم مجموعة من المشاريع الصغيرة التي يديرها خريجي جدد من الجامعة فهنا يجب على الجامعة ان تأخذ بعين الاعتبار هل كانت عملية الدعم لمثل هذه المشاريع لها اهمية ام لا ؟؟ وهل كان هنالك مردود من جراء القيام بهذا الامر ام لا ؟؟

لذلك يجب على الجامعة ان تعمل تقييم لهذه الاعمال ، وعملية التقييم هذه لا تشمل فقط عدد المشاركين ورضاهم بل تشمل عدد الشركات التي تعاملت مع هذا المشرع الصغير ، والدور الذي لعبته مثل هذه المشاريع في التأثير على البيئة والجامعة.

٢١، ١، ٢ خصائص الريادة المؤسسية .

تمتاز الريادة المؤسسية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي:

(١) الرؤية والمناخ التنظيمي (Atmosphere & Vision).

تم تحديد ان المنظمة المبدعة هي التي تمتلك رؤية واضحة المعالم ، ووجود الدعم الضروري لبقائها . ويجب ان تكون رؤية الريادي نافذة على امد بعيد فضلاً عن فهم العاملين لمدراءهم ومشاركتهم في تحمل المسؤولية المنظمة، وتوجيهها نحو النمو.

٢) التوجه نحو السوق (Orientation to the Market).

ان معرفة السوق هي مهمة لقيادة الابداع، وهذا ما اشار اليه (Drucker). فالفهم الواضح لحاجة الزبائن يمكن ان يؤدي الى انتعاش المنظمة بأفكار و مغامرات جديدة. وأن المنظمات الصغيرة يكون لديها توجه قوي نحو السوق ويمكن ان تكون ذات رافعة تشغيل افضل في مزايا الهيكل التنظيمي (المنبسط ، والمرن، والمكيف).

٣) منظمة صغيرة وذات هيكل منبسط (Small & Flat Organizations).

تحتفظ المنظمات الصغيرة بالتنظيم المنبسط وفرق العمل الصغيرة، وبشكل اولي يسيطر الافراد او التجمعات الصغيرة على المنظمة الريادية، ولذا تحتفظ المنظمة بأعمال مغامرته صغيرة، نظراً لتواجد صعوبة في تركيز افراد المنظمة على الاهداف المتعددة، وعليه، تحاول الكثير من المنظمات الكبيرة ان تخلق مشاريعاً متعددة صغيرة ضمن المنظمة الام.

٤)- مداخل متعددة (Multiple Approaches).

لكل نجاح هنالك المئات من الفشل ولكل ريادي خبرة في مواجهة الفشل، قبل ان يخوض في مغامرة ناجحة، اذ ان أغلب المدراء المبدعين في كل المنظمات ذات الحجم الكبير، يشجعون موظفيهم على التطوير المتوازن للمشاريع المتعددة ضمن المنظمات، والافكار القديمة يمكن ان تكون مصدراً اولياً جيداً للمداخل المتعددة، فالأفكار القديمة يمكن ان تكون حلاً قوياً للمشكلات الجديدة اذا كانت المنظمات المبدعة ذات مهارة متشابهة.

٥) التعلم التفاعلي (Interactive Learning).

يقصد بالتعلم التفاعلي هو: التعلم وتحقيق الافكار عبر الخطوط الوظيفية التقليدية، والتي تتوالد داخل البيئة الابداعية، والمنظمات المبدعة والتي تبذل عبر الوظائف، وهذا يعني ان الابداع التنظيمي له علاقة ايجابية مع ديمومة الفرق الوظيفية المتداخلة والعمليات الوظيفية المتداخلة في المنظمة.

٦) جماعات العمل غير التقليدية (Skunk Works).

إن منظمات الاعمال ذات الابداع العالي تستعمل مجموعات وظيفية خارج الخطوط التقليدية من السلطة، تتيح لهم فرصة للتغيير، وان استعمال هذه المجموعات تعزز التشجيع على انجاز العمل ومساعدة المدراء والعاملين من التخلص من الروتين الوظيفي في الممارسة العمل.

وهذا ما أشارت إليه الدكتورة (ميسون علي حسين) نقلا عن (Quinn:1985).

٢٢، ١، ٢٢ كيفية القيام بالريادة المؤسسية (Corporate Entrepreneurship) داخل المنظمة القائمة .

لخلق ريادة مؤسسية يجب على المنظمة أن تقوم باتباع مجموعة من المبادئ وهذه المبادئ هي :

١) العمل على الحصول على دعم لفكرة الريادة المؤسسية من قبل المستويات العليا والدنيا والمتوسطة في المؤسسة .

٢) يجب ان يتم تحديد الافكار الابداعية الجديدة والمجالات الجديدة التي قامت المستويات العليا بدعمها وتحديد قدر الاموال اللازمة لهذه الأفكار والمجالات .

٣) يجب على المؤسسة ان تقوم باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية المتوفرة من أجل الحصول على مرونة أكثر في العمل .

(٤) المؤسسة يجب أن تحصل على مجموعة من المدراء المهتمين بفكرة الريادة المؤسسية من أجل تدريب موظفيهم ومشاركة خبراتهم معهم .

(٥) المؤسسة يجب أن تعمل على تطوير طرق جديدة من أجل جعلها أقرب لزيائنها .

(٦) المؤسسة بحاجة لإنشاء هيكل قوي يدعم الريادة المؤسسية داخل المنظمة .

(٧) يجب على المنظمة أن تقوم بربط المحفزات بأداء الوحدات الريادية داخل المنظمة .

(٨) يجب على المنظمة أن تقوم بتطبيق نظام تقييم من أجل السماح للوحدات الادارية الناجحة بالتوسع والحد من الوحدات غير الناجحة .

(Robert D.Hisrich /Michael p.peters /Dean A.Shepherd)

٢,١,٢٣ الخصائص التي يجب أن تتوفر في البيئة الريادية .

(١) على المنظمة أن تعمل على حدود التكنولوجيا.

(٢) التشجيع على جذب أفكار جديدة.

(٣) السماح بالتجربة والسماح بالوقوع بالخطأ.

(٤) السماح بالفشل.

(٥) عدم تواجد أي معوقات تحد وتمنع من الابتكار لتطوير منتجات جديدة.

(٦) توفر الموارد الخاصة بالمنظمة وسهولة الوصول إليها.

(٧) التشجيع على وجود أنظمة ومناهج متعددة لفرق العمل.

(٨) عدم إكراه الموظفين وإجبارهم على العمل على فكرة الريادة المؤسسية ، بل يجب أن يكون الأمر طوعي من قبلهم .

(٩) اعتماد نظام من الحوافز التي يتم تقديمها للموظفين بناءا على إنجازاتهم.

(١٠) الحصول على الدعم من الإدارة العليا .

(Robert D.Hisrich /Michael p.peters /Dean A.Shepherd)

٢،١،٢٤ خصائص القيادة لريادي المؤسسية .

(١) فهم البيئة الداخلية والخارجية الموجودة فيها المنظمة .

(٢) لديه رؤية ومرونة .

(٣) القدرة على خلق خيارات إدارية .

(٤) التشجيع على فرق العمل .

(٥) التشجيع على النقاش المفتوح

(٦) القدرة على بناء شبكة من الداعمين.

(Robert D.Hisrich /Michael p.peters /Dean A.Shepherd)

أكدت الدراسات على وجود فرق ما بين القائد والريادي وتتلخص هذه الفروقات بما يأتي:

(١) يمكن تعريف الريادي "هو الشخص الذي يخلق ويبدع من أجل إقامة شيء ذو قيمة ملحوظة من خلال ادراكه لفرصة معينة. أما القائد فهو الشخص الذي يؤثر في السلوكيات، والأفكار، والمشاعر لا سيما بعدد كبير من تابعية ويعمل على تغييرها) .

(٢) الريادي يهتم بما يحدث في الأمد القصير. أما القائد فيفكر بما يحدث بالأمد البعيد.

(٣) الريادي لديه طاقة عالية، بينما القادة المعتدلين لديهم مستويات عالية من الطاقة.

(٤) الريادي عادل في الاستماع بين القائد مستمع جيد .

(٥) الريادي معلم عادل، بينما القائد معلم جيد .

(٦) الريادي لديه متوسط ذكاء عاطفي عادل بينما القائد لديه متوسط ذكاء عاطفي جيد.

(٧) الريادي يكون دائماً على استعداد تام لتحمل المخاطر إلى حد معقول في التعامل مع الأزمات ، بينما القادة لديهم استعداد لتحمل المخاطر المعتدلة في أوقات عادية وتحمل مخاطرة كبيرة في التعامل مع الأزمات .

(٨) الريادي لا يفوض أعماله لغيره لأن لديه تحكم عالي جداً بالأمور الخاصة فيه ، بينما القائد لديه تحكم معتدل ويمكن لأن يقوم بتفويض أعماله.

(٩) الريادي لديه مجموعة واسعة من مهارات الاتصال والتواصل سواء أكانت مهارات كبيرة أم صغيرة بينما القادة لديهم مهارات كبيرة.

استناداً للباحثين (ميسون علي حسين) (Rod Kurtz 2006) .

أكدت الدراسات على وجود فرق ما بين القائد والريادي وتتلخص هذه الفروقات بما يأتي:

(١) يمكن تعريف الريادي "هو الشخص الذي يخلق ويبدع من أجل إقامة شيء ذو قيمة ملحوظة من خلال إدراكه لفرصة معينة. أما القائد فهو الشخص الذي يؤثر في السلوكيات، والأفكار، والمشاعر لا سيما بعدد كبير من تابعة ويعمل على تغييرها) .

(٢) الريادي يهتم بما يحدث في الأمد القصير. أما القائد فيفكر بما يحدث بالأمد البعيد.

(٣) الريادي لديه طاقة عالية، بينما القادة المعتدلين لديهم مستويات عالية من الطاقة.

(٤) الريادي عادل في الاستماع بين القائد مستمع جيد .

(٥) الريادي معلم عادل، بينما القائد معلم جيد .

(٦) الريادي لديه متوسط ذكاء عاطفي عادل بينما القائد لديه متوسط ذكاء عاطفي جيد.

(٧) الريادي يكون دائماً على استعداد تمام لتحمل المخاطر إلى حد معقول في التعامل مع الأزمات ، بينما القادة لديهم استعداد لتحمل المخاطر المعتدلة في أوقات عادية وتحمل مخاطرة كبيرة في التعامل مع الأزمات .

(٨) الريادي لا يفوض أعماله لغيره لأن لديه تحكم عالي جداً بالأمر الخاصة فيه ، بينما القائد لديه تحكم معتدل ويمكن لأن يقوم بتفويض أعماله.

(٩) الريادي لديه مجموعة واسعة من مهارات الاتصال والتواصل سواء أكانت مهارات كبيرة أم صغيرة ، بينما القادة لديهم مهارات كبيرة.

استناداً للباحثين (ميسون علي حسين) (Rod Kurtz 2006) .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.2 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الريادة المؤسسية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وسوف يعرضها فريق البحث على شكل قسمين ،حيث يتناول القسم الأول الدراسات العربية، ويتناول القسم الثاني الدراسات الأجنبية .

2.2.1 الدراسات العربية

١- اسم الدراسة .

قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)

اسم الباحثان: الاستاذ الدكتور محمد جودت ناصر (قسم ادارة الاعمال) (كلية الاقتصاد، جامعة دمشق)

الدكتور غسان العمري (قسم ادارة الاعمال)(كلية الاعمال، جامعة عمان العربية)

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية لبيان ما يأتي:

١- معرفة مستوى خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق .

٢- معرفة مستوى سلوك الأعمال الريادية لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق.

٣- معرفة مستوى الطموح في الأعمال الريادية لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق .

٤- قياس أثر خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا لدى طلبة إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق على الاعمال الريادية .

٥- تحديد التباين بين الطلبة في برنامج الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في يتعلق بالأعمال الريادية .

٦- تحديد التباين بين الطلبة في برنامج الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في يتعلق بسلوك الأعمال الريادية .

٧- تحديد التباين بين الطلبة في برنامج الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في يتعلق بطموح الأعمال الريادية .

مجتمع وعينة الدراسة .

يمثل مجتمع الدراسة في طلبة الدراسات العليا في تخصص إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق للعام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠)

عينة الدراسة .

اختيرت عينة طبقية متقاربة من البرنامجين بالمسح الشامل اذ بلغت ١١٥ طالباً وطالبة ممن يتوقع تخرجهم في نهاية الفصل الثاني .

النتائج .

١- خصائص الريادة عموماً جاءت بمستوى متوسط حيث أشارت العبارة العليا الى الطلبة الذين لديهم استعداد لتحمل التضحيات مقابل ما سيحصلون عليه من عوائد على المدى الطويل.

٢- نسبة الطلبة ممن يتمتعون بخصائص الريادة بدرجة قوية في برنامجي الماجستير والدكتوراه جاء لصالح طلبة جامعة دمشق على التوالي بنسبة ٥٣,٣% ، ٦٨% . في حين جاءت نسبة الطلبة ممن يتمتعوا بدرجة جيدة لخصائص الريادة في برنامجي الماجستير والدكتوراه في جامعة عمان العربية ٨٠%، ٧٠%.

٣- إن مستوى سلوك العمل الريادي بين الطلبة جاء بين المتوسط والمرتفع ، وإن العبارة العليا جاءت حيث عبر الطلبة فيها عن إيمانهم بأن العمل الريادي هو أفضل من العمل لدى الآخرين.

٤- إن مستوى الطموح بالعمل الريادي بين الطلبة جاء مرتفعاً، وإن العبارة العليا عبر الطلبة فيها عن مستوى مرتفع لتطلعهم لتنفيذ الأعمال بأفضل طريقة ممكنة .

التوصيات .

بناءً على نتائج الدراسة فإنها توصي بما يأتي:

١- التوصية إلى كليات الدراسات العليا في إدارة الأعمال وكليات الأعمال في دراسات المرحلة الأولى بالتركيز على المواد التركيزية المتعلقة بالريادة واستخدام منهجيات واساليب المحاكاة للواقع التطبيقي فيما يتعلق بتوفير حاضنات الأعمال وأساليب التدريس المناسبة لاستكشاف خصائص الريادة لدى الطلبة بتهيئتهم نحو العمل الريادي .

٢-حث طلبة الدراسات العليا في الأعمال على سلوك العمل الريادي .

٣-إثارة الدافعية لدى طلبة الدراسات العليا في الطموح للأعمال الريادية ، واستثمار هذا الطموح في توفير فرص العمل الواعدة لدعم اقتصاد البلدين .

٤-التركيز في اختيار طلبة الدراسات العليا في الأعمال مما تتوفر فيهم خصائص الريادة لانعكاسها اللاحق على العمل الريادي (سلوكا وطموحا).

٥-حث طلبة الدراسات العليا على سلوك العمل الريادي .

التعليق على الدراسة .

١- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية لفريق البحث في موضوع الدراسة ، حيث أخذت هذه الدراسة موضوع الريادة من أجل إجراء هذا البحث، وبالتالي فإنها تكون قد اتخذت منحى مختلف تماماً ألا وهو (قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية)، في حين أن فريق البحث اتخذ المنحى الخاص ب (الريادة المؤسسية) .

٢-هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف ذكرت سابقاً، في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٣- اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة دراسة هي عينة طبقية متقاربة من البرنامجين بالمسح الشامل اذ بلغت ١١٥ طالبا وطالبة مما توقع تخرجهم في نهاية الفصل الثاني .من مجتمع دراسة :- يتمثل مجتمع الدراسة في طلبة الدراسات العليا في تخصص ادارة الاعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠. أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة ألا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

2. عنوان الدراسة.

عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال .

اسم الباحث.

الدكتورة ريم رمضان.

اسم الجامعة

جامعة دمشق (كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال) .

هدف الدراسة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الإحصائية بين عناصر البيئة الخارجية المحفزة للشروع في أعمال ريادية، والعوامل التي تقف عائقاً أمام إنشائها، أو الشروع في أعمال ريادية، وذلك بالنسبة إلى طلاب الجامعات السورية الخاصة والعامة، باستخدام بعض متغيرات المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) . كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة الإحصائية بين العوامل المحفزة والمعيقة لريادة الأعمال وبين النية الريادية.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية .

١- التعرف على العوامل المحفزة لنشوء المشروعات الريادية ونموها بالنسبة إلى طلاب الجامعات السورية.

- ٢- التعرف على العوامل المعيقة لنشوء المشروعات الريادية ونموها بالنسبة إلى طلاب الجامعات السورية.
- ٣- التعرف على الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المعيقة لريادة الأعمال بالنسبة إلى طلاب الجامعات السورية.

- ٤- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تطوير قطاع ريادة الأعمال في سورية بشكل عام، وبالنسبة إلى الطلاب الجامعيين بشكل خاص.

نتائج الدراسة .

- ١- ترى النسبة الكبرى من عينة الدراسة أن السياسات الحكومية بشكل عام غير ملائمة وغير كافية من أجل تشجيع الطلاب على الشروع بأعمال ريادية .
- ٢- تبين أن الثقافة الوطنية نحو ريادة الأعمال غير مشجعة لريادة الأعمال.
- ٣- عدم كفاية برامج التمويل، والبرامج الحكومية فيما يتعلق بحاجات المشروعات الريادية في التمويل.
- ٤- ارتفاع تكلفة الدخول إلى الأسواق مما يشكل عائقاً أمام الشروع بالأعمال الريادية.
- ٥- ضعف البنية التحتية الملائمة و المساندة للمشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة.
- ٦- ضعف التشريعات والقوانين الناظمة لحقوق الملكية، وحماية براءات الاختراع؛ مما لا يشجع على ظهور الأفكار والمشروعات الريادية خوفاً من عدم القدرة على حمايتها.
- ٧- من معوقات البدء بمشروعات ريادية الإجراءات الإدارية والبيروقراطية الحكومية، ومتطلبات الترخيص الذي يعد الحصول عليه صعباً ويحتاج إلى وقت طويل.
- توصيات الدراسة .

- ١- ضرورة إعادة النظر بالسياسات الحكومية، والتشريعات المرتبطة بالمشروعات الريادية؛ وذلك من أجل تشجيع الطلاب للشروع بأعمال الريادية.

٢- الحاجة إلى نشر وعي لدى المجتمع بشكل عام عن أهمية العمل الحر، والأعمال الريادية بشكل خاص، والعمل على زيادة ثقافة ريادة الأعمال بين أفراد المجتمع بشكل عام، وطلاب الجامعات بشكل خاص، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الجامعات والمنتديات الثقافية الخاصة بالطلاب الجامعيين.

٣- ضرورة إيجاد وإبتكار برامج تمويل ملائمة للمشروعات الصغيرة، والمشروعات الريادية، وذلك لخصوصية حاجات المشروعات الريادية التي تختلف عن والمنظمات الكبيرة والمتوسطة من حيث قيمة التمويل، وأساليب السداد ومدده.

٤- العمل على سن تشريعات تساعد المشروعات الريادية على تحمل تكلفة الدخول إلى الأسواق وحمايتها من المنافسة غير العادلة من قبل المشروعات الكبيرة.

٥- تفعيل التشريعات الخاصة بحماية الملكية بشكل أكبر، وذلك بالنسبة إلى براءات الاختراع، وتحتاج المشروعات الريادية إلى قوانين أكثر صرامة" فيما يتعلق بتشريعات حقوق الملكية الفكرية.

التعقيب على الدراسة .

١- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية لفريق البحث في موضوع الدراسة ، حيث أخذت هذه الدراسة موضوع الريادة من أجل إجراء هذا البحث ،وبتالي فإنها تكون قد اتخذت منحى مختلف تماما ألا وهو (الريادة)،في حين أن فريق البحث اتخذ المنحى الخاص ب (الريادة المؤسسية) .

٢- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الإحصائية بين عناصر البيئة الخارجية المحفزة للشروع في أعمال ريادية، والعوامل التي تقف عائقاً أمام إنشائها، أو الشروع في أعمال ريادية، وذلك بالنسبة إلى طلاب الجامعات السورية الخاصة والعامة، باستخدام بعض متغيرات المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) . كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة الإحصائية بين العوامل المحفزة والمعيقة لريادة الأعمال وبين النية الريادية. . في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

3. عنوان الدراسة .

دور ريادات الأعمال في تطوير الابداع المؤسسي (بالتطبيق علي البورصة المصرية).

اسم الباحث .

د. عاطف جابر طه عبد الرحيم .

سنة الدراسة .

٢٠١٢م.

أهداف وأهمية الدراسة .

تأتى أهمية البحث من أهمية دور إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد خصائص الريادي والتعرف إلى مفهوم الريادي، وتأثيره على الإبداع المؤسسي في البورصة المصرية مما يساعد في إدارة الأفراد الرياديين وتمييزهم والاستفادة من الإبداعات التي تعد نتاجات عمل لإدارة الموارد البشرية ولهؤلاء الأفراد، واتساقا مع ذلك فإن البحث يحاول تحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور حول تحديد مدى تأثر الخصائص المتعلقة بالريادي في بورصة الأوراق المالية على الإبداع المؤسسي ، وتشخيص علاقة الارتباط وتحليلها، والأثر بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي لدى الأفراد المبحوثين .

مجتمع الدراسة .

البورصة المصرية.

عينة الدراسة.

أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على بيانات تم الحصول عليها من البورصة المصرية للمدة من ١٩٩٣ ولغاية ٢٠١١.

نوع البحث والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات في البحث:

١- المقابلات الشخصية : إذ قام الباحث بزيارات ميدانية الى البورصة المصرية بهدف جمع المعلومات

عن واقع البيئة الداخلية لها.

٢- استمارة الاستبانة التي صممها الباحث، والتي أعتمدت جمع البيانات الأولية التي تطلبتها طبيعة المشكلة ، واشتملت على (٣٧) سؤال تغطي مشكلة البحث من خلال ٥٠ مفردة .

نتائج الدراسة.

١. أكدت الدراسات السابقة على أنه مازال هناك اختلاف في آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد حول مفهوم الريادة والريادي والسبب في ذلك الى أنه كثيراً ما ارتبطت تعاريفهما بالنظريات الاقتصادية من جهة، وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في البلد من جهة أخرى ،الى أن اغلب التعاريف تتمحور حول مجموعة من المفاهيم والحقائق منها:

١- إن الريادة هي عملية إنشاء منظمة جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة. إن الريادة هي بالأساس تتمحور حول روح الإبداع والمخاطرة.

٢-أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي ، إذ ارتبطت خصائص الريادي المعتمدة في البحث (على الخصائص الشخصية والخصائص السلوكية والخصائص الإدارية) مع الإبداع المؤسسي بعلاقة معنوية موجبة، ويدل ذلك على الارتباط المنطقي بين هذه المتغيرات .

٣-كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي في خصائص الريادي المجتمعة في الإبداع المؤسسي ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للخصائص الشخصية والخصائص الإدارية بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي للخصائص السلوكية، بصورة منفردة في الإبداع المؤسسي من جهة ثانية.

التوصيات.

١-التأكيد على الخصائص الريادية في البورصة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع لدى العاملين فيها.

٢-تنمية المهارات أو الخصائص السلوكية لدى الأفراد العاملين في البورصة مع مراعاة الجوانب التي يتم التركيز عليها في العمل.

٣-تهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية والفنية في البورصة من أجل إيجاد روح الإبداع فيها ونشرها.

٤- إتاحة الفرص المناسبة لتدريب العاملين على ثقافة تحمل الخطر ونشر فلسفة المبادرة لدى جميع العاملين في البورصة .

٥- إشاعة ثقافة الريادي في البورصة ، بل في الشركات المصرية كلاًها تحفيز العاملين على المبادرة ، وتقديم أفكار جديدة في عملهم تسهم في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة .
التعقيب على الدراسة.

١- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الجوهرية التي تتمحور حول تحديد مدى تأثير الخصائص المتعلقة بالريادي في بورصة الأوراق المالية على الإبداع المؤسسي ، وتشخيص علاقة الارتباط وتحليلها، والأثر بين خصائص الريادي والإبداع المؤسسي لدى الأفراد المبحوثين . في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٢- أيضاً اختلفت هذه الدراسة في اخذ عينة الدراسة جريت هذه الدراسة بالاعتماد على بيانات تم الحصول عليها من البورصة المصرية للمدة من ١٩٩٣ ولغاية ٢٠١١ ، أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

٣- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات .

2.2.2 الدراسات الاجنبية

اسم الدراسة.

(Corporate entrepreneurship and OSE)

اسم الباحث.

(Pegien sumo)

تاريخ الدراسة.

٢٠١٠م.

من أجل الحصول على درجة البكالوريوس من جامعة تيلبورج.

هدف الدراسة.

هدفت الدراسة إلى كيفية عمل هيكل تنظيمي مناسب من أجل خلق بيئة مناسبة لريادة الأعمال المؤسسية.

المنهج المتبع في هذه الدراسة :- اتبع الدارس المنهج الوصفي في الدراسة .

نتائج الدراسة.

١- ريادة الأعمال المؤسسية هي عبارة عن العملية التي يكون فيها الاعضاء في المؤسسة القائمة، قادرين على خلق و ادارة اعمال جديدة و اعمال ابداعية تختلف عن الشركة الام.

٢- عندما تقوم المؤسسة بتطبيق الريادة بالمؤسسات من اجل القيام ب (الريادة المؤسسية)، فإن الاعضاء الموجودة داخل هذه المؤسسة، هم اعضاء و موظفين متقبلين للمخاطر، و مبادرين و لديهم استباقية في مجال المنافسة و متمتعين بالحكم الذاتي.

٣ - تم استخدام ٥ اشكال للريادة المؤسسية وهي التجديد التنظيمي ، تجديد الاستراتيجية ، اعادة تجديد المجال ، التجديد المستمر الذي يعتبر نموذج الاعمال التجارية .

٤- من اجل خلق بيئة لعمل الريادة المؤسسية ، يجب على الشركة أن تقوم بمعرفة كيفية تصميم هيكلها التنظيمي، حيث تم تعريف الهيكل التنظيمي و وضع العناصر المهمة التي يتكون منها الهيكل التنظيمي من اجل خلق الريادة المؤسسية و هذه العناصر هي :

(Formulization ,specialization ,span of control ,centralization , deprtmitilization)

٥- هذه الابعاد ليست جميعها موجودة داخل المنشأة الواحدة و لكن على الاقل يجب ان يكون لدى المؤسسة الابعاد الاساسية من اجل القيام بهذا العمل .

٦ -الابعاد الاساسية من اجل الريادة المؤسسية هي :

(specialization ,span of control ,centralization).

٧ - عرض الخصائص الاساسية و اللازمة لكل نموذج من نماذج الريادة المؤسسية و ما هي العناصر

الاساسية من اجل عمل هيكل مناسب.

٨- عندما يتم عمل تجديد تنظيمي داخل المؤسسة يجب ان يكون هنالك عدة مستويات منخفضة من المركزية، والقليل من إضفاء الصفة الرسمية.

توصيات الدراسة.

تم التركيز في هذه الدراسة على المعلومات الثانوية حيث:-

١- يجب على الاشخاص اللذين يريدون البحث حول موضوع الريادة المؤسسية، النظر الى الجانب التجريبي من تصميم النماذج المختلفة من اجل عمل الريادة المؤسسية.

٢- أكد الباحث في دراسته على أنه يجب ان يكون هنالك دراسة مستفيضة اكثر حول الأشكال التي استخدمت في الريادة المؤسسية.

٣- اكد الباحث انه يجب أن يتم التحديد بشكل مفصل حول عناصر الهيكل التنظيمي و من هي الالهة لكل شكل من اشكال الريادة المؤسسية.

٤- أوصى الدارس انه عندما يتم ادراج شكل من اشكال الريادة المؤسسية لا يجب ان نأخذ عامل واحد بل يجب التطرق لعدة عوامل .

التعقيب على الدراسة السابقة.

هذه الدراسة أخذت موضوع الريادة المؤسسية وعلاقتها بعناصر الهيكل التنظيمي

(Organizational Structure Elements OSE) من أجل معرفة كيفية عمل هيكل تنظيمي

مناسب لخلق بيئة مناسبة للريادة المؤسسية، حيث تختلف هذه الدراسة عن دراسة فريق البحث والتي تتعلق

بمدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة فريق البحث في انها اعتمدت المنهج الوصفي .

2- عنوان الدراسة.

(The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Evidence from Turkey SMEs).

اسماء الباحثين.

. (Camal Zehir)

. (Busra Muceldili)

.(Songul Zehir)

سنة الدراسة :- ٢٠١١ - ٢٠١٢ م.

اسماء الجامعات :-

. (Gebze Institute of Technology, Kocaeli , Turkey)

. (Istanbul Commerce University ,Istanbul , Turkey)

الهدف من الدراسة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الريادة المؤسسية على سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي ، وهدفت ايضاً الى دراسة تأثير الريادة المؤسسية للبقاء في الوضع الطبيعي الجديد داخل المؤسسة ، وهدفت ايضاً الى تعزيز دور الريادة المؤسسية لتوفير نتائج غير مالية للمؤسسات الصغيرة الى متوسطة الحجم في العهد الجديد .

الاسلوب المتبع في الدراسة.

تم استخدام الاستبيانات والتقارير الذاتية .

مجتمع الدراسة.

مدينة مرمره.

عينة الدراسة.

شملت عينة الدراسة ٣٧٥ موظف يعملون في الشركات الصغيرة الى متوسطة الحجم في قطاع الصناعات ، ٥٥% من الرجال و ٦٧% ممن يحملون شهادة جامعية .

نتائج الدراسة.

- ١- اوجدت هذه الدراسة ان هنالك تأثير من قبل الريادة المؤسسية على اداء المنظمة ككل والاداء المالي للمنظمة .
- ٢- اوجدت الدراسة ان هنالك عمل قليل يتم بذله في هذه الشركات من اجل تحسين الاداء غير المالي للمؤسسة .
- ٣- اوجدت الدراسة ان عملية خلق توجه ريادي داخل المؤسسة له فوائد اضافية على المؤسسة مثل الالتزام القوي تجاه المؤسسة .
- ٤- اوجدت هذه الدراسة انه يجب على المنظمات التي تريد تبني فكرة الريادة المؤسسية ان تركز على الابتكار من اجل تحقيق نتائج اداء غير مالية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم .
- ٥- اوجدت هذه الدراسة ان الريادة المؤسسية ترتبط بشكل ايجابي بالالتزام الفعال داخل المؤسسة .
- ٦- اوجدت هذه الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية تربط ما بين الابتكار والالتزام المستمر داخل المؤسسة .
- ٧- اوجدت هذه الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية تربط ما بين المخاطرة والريادة المؤسسية والالتزام المستمر داخل المؤسسة .
- ٨- هنالك علاقة ايجابية ما بين الالتزام وما بين سلوك المواطنة التنظيمي (Organization Citizenship Behavior) .
- ٩- على المؤسسة التي تريد تبني فكرة الريادة المؤسسية يجب ان يكون لديها ابتكار ومخاطرة .

توصيات الدراسة .

١- اكدت الدراسة على ان هنالك علاقة ما بين الريادة المؤسسية والمواطنة من خلال دراستها لثلاثة ابعاد ، لكن اوصى الباحث ان يتم دراستها من خلال اخذ ابعاد جديدة منها المغامرة والتجديد الذاتي .

٢- ركزت الدراسة على وجود رابط ما بين الريادة المؤسسية والالتزام وسلوك المواطنة التنظيمي (OCB) ، لكن توصي هذه الدراسة ان الابعاد المستقبلية يجب ان تضم مقارنة الريادة المؤسسية مع النتائج غير المالية مثل :- (رضا الموظفين ، الابتكار ، ودوران النية) .

٣- هذه الدراسة اجريت على المؤسسات الصغيرة الى متوسطة الحجم في تركيا وتوصي الدراسة على انه ينبغي ان يتم تطبيق هذه الفكرة على مناطق جديدة وانواع مختلفة من المنظمات .

التعقيب على الدراسة .

١- هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير الريادة المؤسسية على سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي ، وهدفت ايضاً الى دراسة تأثير الريادة المؤسسية للبقاء في الوضع الطبيعي الجديد داخل المؤسسة ، وهدفت ايضاً الى تعزيز دور الريادة المؤسسية لتوفير نتائج غير مالية للمؤسسات الصغيرة الى متوسطة الحجم في العهد الجدي. في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية عينة الدراسة.

٢- أيضاً اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة الدراسة ٣٧٥ موظف يعملون في الشركات الصغيرة الى متوسطة الحجم في قطاع الصناعات ، ٥٥% من الرجال و ٦٧% ممن يحملون شهادة جامعية . من مجتمع دراسة مدينة مرمرة. أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

٣- هذه الدراسة تم فيها استخدام الاستبيانات والتقارير الذاتية . أما الدراسة الحالية فقد تم استخدام الاستبيان فقط .

3- عنوان الدراسة .

(Corporate entrepreneurship and information technology towards employee retention: a study of New Zealand firms).

اسم الباحث .

(Jarrod M. Haar) and (Brook J. White).

اسم الجامعة .

(University Of Waikato).

سنة الدراسة :- ٢٠١١

هدف الدراسة.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الريادة المؤسسية ودور استخدام تكنولوجيا المعلومات تجاه المحافظة على العاملين في مجتمع الدراسة في مؤسسات نيوزيلندا .

مجتمع الدراسة .

مؤسسات نيوزيلندا .

عينة الدراسة .

اكبر ٩٠٠ شركة او مؤسسة في نيوزيلندا .

الاسلوب المتبع في الدراسة .

تم استخدام الاسلوب الاستقصائي والدراسة المسحية وتمت من خلال ارسال الاستقصاء عن طريق البريد العادي لأكبر ٩٠٠ شركة في نيوزيلندا (وتم ارسال ٨١٩ Survey) .

نتيجة الدراسة.

١- اكدت هذه الدراسة على ان الاحتفاظ بالعاملين المدربين له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد للمؤسسة وخصوصاً المؤسسة التي تتبنى فكرة الريادة المؤسسية .

٢- أظهرت هذه الدراسة ان الشركات النيوزيلندية لديها القدرة والاستعداد للالتزام بتطبيق استراتيجية الريادة المؤسسية لما لها من مكاسب كبيرة مقارنة بالمنافسين الذين يفضلوا استخدام الاستراتيجيات التقليدية والاكثر تحفظاً بما يتفق مع ((Barring and Bluedorns (1999) من اجل استمرارية الريادة المؤسسية كونها المحرك الاكثر ابتكاراً ولأنها توفر ارباح اكثر .

٣- اظهرت الدراسة ان كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT Competences) تقدم مكاسب اضافية في عملية الاحتفاظ بالموظفين وعلى الرغم من تواجد الابعاد المختلفة فيما يخص (IT Competences) قد تكون لها اثار مختلفة .

٤- اظهرت الدراسة ان الشركات الراغبة في زيادة الاحتفاظ بالموظفين الموجددين لديها يجب عليها ان تقوم بالتركيز على تبني مفهوم الريادة المؤسسية وزرع ثقافة هذه الريادة داخل المؤسسة .

٥- اظهرت الدراسة انه يجب على الشركة ان تقوم باستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات على نحو فعال منت اجل الاحتفاظ بالموظفين .

توصيات الدراسة.

- ١- كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل مختلف على عملية الاحتفاظ بالموظفين وهذا الامر يستدعي اجراء مزيد من عمليات التحليل حول هذا الموضوع .
- ٢- اوصت الدراسة على ان يتم تناول موضوع الريادة المؤسسية، مع موضوع دراسة واقع تصميم يشمل كافة القطاعات واستخدام مقاييس لها علاقة بطبيعة التقارير الذاتية .
- ٣- توصي الدراسة على أن تسعى الدراسات المستقبلية في عملية جمع البيانات الخاصة بالتكنولوجيا من مدراء تكنولوجيا المعلومات بدلاً من الرؤساء التنفيذيين وذلك من اجل توفير ادق بيانات للتحليل .

التعقيب على الدراسة.

١- هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الريادة المؤسسية ودور استخدام تكنولوجيا المعلومات تجاه المحافظة على العاملين في مجتمع الدراسة في مؤسسات نيوزيلندا .في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٢- أيضا اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة دراسة هي مؤسسات نيوزيلندا ،أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

4- عنوان الدراسة .

(Insights On Entrepreneurship Education In Public Universities In Turkey: Creating Entrepreneurs Or Not?).

اسماء الباحثين .

(Bige Asukn) .

(Nihan Yildirim).

الهدف من الدراسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات حول تعلم الريادة في الجامعات العامة في تركيا ، هل تخلق ريادي ام لا .

الاسلوب المتبع في الدراسة .

تم استخدام بحث كمي (qualitative) .

عينة الدراسة .

تم البحث على ٣٦٠ وحدة أكاديمية في ٩٥ جامعة عامة .

مجتمع الدراسة.

الجامعات الحكومية في تركيا .

تم جمع البيانات من خلال زيارة مواقع الويب التابعة لكل كليات إدارة الأعمال والهندسة ومعاهد العلوم والتكنولوجيا ، ومعاهد العلوم الاجتماعية لأنها أكثر التخصصات التي لها علاقة بريادة الأعمال .

نتائج الدراسة.

١- أوجدت الدراسة أن هنالك محاولات جدية من قبل الحكومة والصناعات والمنظمات غير الحكومية

لتطوير مناخ ريادة الأعمال في تركيا .

٢- أوجدت الدراسة ان مستوى الريادة وتطبيقها في الجامعات ليست كافية مقارنة بالدول الأخرى في

أوروبا ، وذلك بسبب نقص التشريعات، التعاون، المعرفة، والموارد البشرية اللازمة، والبنية

التحتية.

٣- أكدت الدراسة ان عدم وجود استراتيجيات تعلم منسقة على مستوى الأمة ، وعدم وجود اجراءات

تتكامل مع هذه الاستراتيجيات ، هذا الأمر يؤدي إلى ضعف في عملية تحسين ريادة الأعمال .

٤- أكدت الدراسة على أهمية دورات ريادة الأعمال في التعليم الجامعي والدراسات العليا في ادارة

الأعمال .

٥- أكدت الدراسة أن ريادة الأعمال تم اعطاؤها كمساق اختياري في تخصص ريادة الأعمال ،

والعلوم الاجتماعية ، والمعاهد بدلا من كليات الهندسة .

٦- أكدت الدراسة أن معظم الجامعات والمعاهد تستخدم التعلم القائم على حالات معينة (case based)

(learn)، كمكون لتعلم ريادة الأعمال لكن محتوى هذه الوسيلة المستخدم للعلم ليست ذات صلة، لأنها

تركز على المصطلحات والنظرية بدلاً من دراسات الحالات والقضايا العلمية . وبالتالي فإن هذا الأسلوب

غير قادر على توفير المهارات اللازمة للطلاب من أجل اكتساب كفاءات ريادة الأعمال المؤسسية.

توصيات الدراسة.

أوصت هذه الدراسة على أن هذه الأبحاث المستعملة يجب أن تتوسع في عملية الدراسة للريادة في الجامعات الخاصة والمدارس ما قبل التخرج في تركيا من أجل تزويدهم بمهارات ريادة الأعمال التي تغطي كافة مؤسسات التعليم العالي في البلاد .

التعقيب على الدراسة.

١- هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات حول تعلم الريادة في الجامعات العامة في تركيا ، هل تخلق ريادي ام لا . في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية عينة الدراسة.

٢- أيضا اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة دراسة هي ٣٦٠ وحدة أكاديمية في ٩٥ جامعة عامة. من مجتمع دراسة الجامعات الحكومية في تركيا . أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية .

٣- هذه الدراسة تم فيها استخدام بحث يعتمد على (qualitative) . أما الدراسة الحالية استخدمت المهج الوصفي .

5 - عنوان الدراسة.

(The Impact of Corporate Entrepreneurship on Company Growth in a Hostile Business Environment)

اسم الباحثان.

عبد العزيز البشير حسان و محمد زين.

سنة الدراسة :- ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ .

اسماء الجامعات.

BACH, Abu Dhabi, UAE و جامعة قطر .

الهدف من الدراسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الريادة المؤسسية على نمو الأعمال داخل بيئة أعمال عدائية داخل الدول النامية

الاسلوب المتبع في الدراسة.

تم استخدام Survey ، وتم استخدام الاستبانة الموجهة للإدارة العليا في الشركات ، حيث تم توزيع ١٥٠ استبانة .

مجتمع الدراسة.

هو قطاع صناعة البناء والتشييد في ماليزيا .

عينة الدراسة.

٥٥ شركة بناء ماليزية .

نتائج الدراسة.

١- أوجدت هذه الدراسة أن الريادة المؤسسية تؤثر على نمو الشركات في بيئة الأعمال العدائية .

٢- أوجدت هذه الدراسة أن الريادة المؤسسية موجودة في أكثر من مستوى واحد في منظمات

الاعمال.

٣- أوجدت الدراسة انه من المهم جدا ان تقوم المؤسسة باستخدام الممارسات الريادية داخل المنظمة

وتعليم هذه الممارسات للموظفين .

توصيات الدراسة.

١- توصي الدراسة أنه يجب أن يتم شمل أكبر عدد ممكن من عوامل الريادة المؤسسية داخل

المستويات المختلفة في منظمات الأعمال نظرا لأن هذه الدراسة لم تشمل كافة العوامل .

٢- هذه الدراسة ركزت على مستويين وبعدين في دراسة الريادة المؤسسية داخل منظمات الأعمال، لذلك فريق البحث يوصي أن تقوم الأبحاث على دراسة تطويرية شاملة لتأثير الريادة المؤسسية داخل منظمات الأعمال باستخدام أكثر من بعدين .

٣- يوصي فريق البحث أن لا يتم الاعتماد فقط على التحليل الكمي بل أيضا تحليلي نوعي في دراسة مثل هذه المواضيع .

التعقيب على الدراسة.

١- هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الريادة المؤسسية على نمو الأعمال داخل بيئة أعمال عدائية داخل الدول النامية . في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٢- أيضا اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة الدراسة هي ٥٥ شركة بناء ماليزية . من مجتمع دراسة هو قطاع صناعة البناء والتشييد في ماليزيا . أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

٣- هذه الدراسة تم فيها استخدام Survey ، وتم استخدام الاستبانة الموجهة للإدارة العليا في الشركات ، حيث تم توزيع ١٥٠ استبانة . أما الدراسة الحالية استخدمت الاستبيان فقط.

6 - عنوان الدراسة.

(Corporate Entrepreneurship in BRITISH PETROLEUM Company).

اسم الباحث.

(Nathan Jacobs Thomson).

اسم الجامعة.

(Nottingham University Business School).

الهدف من الدراسة.

هدفت هذه الدراسة الى شرح لماذا بعض مؤسسات وشركات البترول البريطانية نجحها يعود الى مبادئ وعمليات الريادة داخل هذه المؤسسة .

مجتمع الدراسة.

شركات البترول البريطانية .

عينة الدراسة.

شركة بريتش بتروليوم .

استخدم الباحث الاسلوب الوصفي والتطبيقي في دراسته لحالة شركة بريتش بتروليوم .

نتيجة الدراسة.

١- شركة بريتش بتروليوم والافراد الذين تتألف منهم المنظمة هم المشكلين للمنظمة والمشكلين

لتاريخ تجارة الشركة . قد اظهروا درجة عالية من الوعي والنجاح في تبني فكرة الريادة المؤسسية

داخل اعمال الشركة المختلفة .

٢- اظهرت الدراسة بعد تحليل الشركات التي تطبق مبدأ الريادة المؤسسية ، وهل هذه الشركة

تطبق نموذج (Darukhanavala's) ، وان هذه الشركات تغفل التسلسل الزمني وتحديد

الاولويات الاستراتيجية .

٣- للتنمية الادارية داخل المؤسسة فوائد كبيرة داخل المؤسسة حيث تستخدم من اجل تقييم جهود

التقييم التنظيمي داخل شركة بريتش بتروليوم .

٤- النموذج الذي تم استخدامه تجاهل مساهمة الافراد للوحدة التي يعملون فيها وللمنظمة .

٥- وضحت الدراسة ان نظام (Hortons Control System) هو نظام مناقذ لنظام (Zahra

Model) في تقييم عناصر التحكم كأداة رئيسية مستخدمة من اجل ادخال الريادة المؤسسية

داخل الشركة .

٦- بينت الدراسة ان هنالك تشابه ما بين نموذج (Morries) ونماذج اخرى مثل نموذج (Gold Firm Characteristics) والتي تدعم عملية التغير داخل المؤسسة من اجل القيام بزيادة مؤسسية .

توصيات الدراسة.

١- اوصت الدراسة على ان التفسيرات الاكاديمية لشركة بريتش بتروليوم هي تفسيرات قريبة لكنها حصرية لذلك اوصى الباحث ان يتم التوسع اكثر في دراسة هذه الشركة . ووضح الباحث ان هذه التفسيرات لا تتناسب مع الهدف العام .

التعقيب على الدراسة.

١- هدفت هذه الدراسة الى شرح لماذا بعض مؤسسات وشركات البترول البريطانية نجاحها يعود الى مبادئ وعمليات الريادة داخل هذه المؤسسة .في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٢-أيضا اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة دراسة هي شركات البترول البريطانية ،أما الدراسة الحالية أخذت عينة دراسة أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

7- عنوان الدراسة.

(The Effects of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning on Corporate Entrepreneurship).

اسماء الباحثين.

. (Gul Eser)

. (Orkun Demirbag)

. (Ugur Yozgat)

سنة الدراسة.

٢٠١٢م.

الهدف من الدراسة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الاعمال العائلية و خصائصها و التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية داخل مؤسسات العائلة .

مجتمع الدراسة.

المشاريع الصغيرة في المواقع الصناعية في سوق اسطنبول.

عينة الدراسة .

١٢٨ شركة عائلية يتواجد فيها على الاقل اثنين من افراد الاسرة.

نتائج الدراسة.

١ _ اوجدت الدراسة ان خصائص الاعمال العائلية و التخطيط الاستراتيجي لها تأثير ايجابي على الريادة المؤسسية .

٢- اوجدت الدراسة ان هنالك مجموعة من المعايير المتواجدة في عدة حقول بالنسبة لريادة الأعمال العائلية تساهم وتخدم في عدة مجالات منها :-

أ- اوجدت ان التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على الريادة المؤسسية .

ب- اوجدت ان عدائية التنافس لها تأثير ايجابي على الريادة المؤسسية .

ت- تم اختبار السوابق لموضوع الريادة المؤسسية في ثقافات تنظيمية مختلفة وتم تعميمها على

الجميع .

٣- اوجدت الدراسة ان للثقافة اهمية و دور كبير في التأثير على الريادة المؤسسية و تم اكتشاف هذا

الامر من خلال توزيعها على عينة لديها الرغبة و القدرة على التجديد.

٤- اوجدت الدراسة ان المناطق الاخرى مثل استراليا و امريكا التكنولوجيا المستخدمة فيها، لها دور كبير في التأثير على الريادة المؤسسية

٥- اوجدت الدراسة ان الشركات العائلية في تركيا لديها رغبة في ان تكون مفتوحة على الابتكار و ايضا تعمل على اخذ مخاطرة اكبر و اقل تحفظ من شركات العائلات في استراليا و امريكا و هذا الامر يعود الى الوضع الاقتصادي و البيئة الغير مستقرة في تركيا.

توصيات الدراسة.

١- الدراسة قامت بأخذ عينة عن ١٢٨ شركة عائلية في اسطنبول حيث اوصت الدراسة انه يجب ان يتم اخذ عينة اكبر تكون ممثلة لسوق اسطنبول.

٢- الدراسة تم عملها على شركات جزئية و مبادرة في الاعمال العائلية اما الباحث يوصي ان يتم عمل دراسة على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

٣- هذه الدراسة اخذت معيار واحد وهو ان تكون الشركة عائلية، لكن يوصي الباحث بأنه يجب ان يتم اخذ اكثر من معيار فيما يخص هذا الموضوع.

٤- تم إجراء هذه الدراسة على أكثر من نوع من الصناعة و لم يتم عملها على نوع محدد لذلك يوصي الباحث ان يتم عملها على وع واحد و ذلك لان ريادة الاعمال المؤسسية لها نتائج على الاداء و الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسة.

١- هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الاعمال العائلية و خصائصها و التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية داخل مؤسسات العائلة. في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة

٢- اختلفت هذه الدراسة بأخذ عينة دراسة ١٢٨ شركة عائلية يتواجد فيها على الاقل اثنين من افراد الاسرة. من مجتمع دراسة هو المشاريع الصغيرة في المواقع الصناعية في سوق اسطنبول .

أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الأ وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

8- عنوان الدراسة.

(Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study)

اسماء الباحثين.

(Nidhi Srivastava and Anand Agrawal)

سنة الدراسة :- ٢٠١٠ - ٢٠١١ م.

الهدف من الدراسة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واستكشاف كيف يتصور العاملين عوامل الريادة المؤسسية ولمعرفة ما هي اكثر العوامل ارتباطاً و أهمية بهذا الموضوع .

الاداة المستخدمة في الدراسة.

استخدام الاسلوب الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة والمسح والاستقصاء كأدوات لهذا البحث .

نتائج الدراسة.

١- اظهرت الدراسة انه يجب على المنظمة ان تتبنى وتوفر عناصر الدعم داخل المؤسسة من

اجل تحقيق نجاح في تبني فكرة الريادة المؤسسية .

٢- اوجدت الدراسة ان هنالك مجموعة من العوامل تعمل على تحقيق نجاح فكرة الريادة

المؤسسية مثل : (Rewording , Freedom) .

٣- اوجدت الدراسة ان هنالك مجموعة من العوامل مثل نظام المؤسسة وروح الفريق وتمكين

الموظفين ودعم القائد كل هذه العوامل تؤثر على الريادة المؤسسية .

أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

8- عنوان الدراسة.

(Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study)

اسماء الباحثين.

(Nidhi Srivastava and Anand Agrawal)

سنة الدراسة :- ٢٠١٠ - ٢٠١١م.

الهدف من الدراسة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واستكشاف كيف يتصور العاملين عوامل الريادة المؤسسية ولمعرفة ما هي اكثر العوامل ارتباطاً و أهمية بهذا الموضوع .

الاداة المستخدمة في الدراسة.

استخدام الاسلوب الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة والمسح والاستقصاء كأدوات لهذا البحث .

نتائج الدراسة.

١- اظهرت الدراسة انه يجب على المنظمة ان تتبنى وتوفر عناصر الدعم داخل المؤسسة من

اجل تحقيق نجاح في تبني فكرة الريادة المؤسسية .

٢- اوجدت الدراسة ان هنالك مجموعة من العوامل تعمل على تحقيق نجاح فكرة الريادة

المؤسسية مثل : (Rewording , Freedom) .

٣- اوجدت الدراسة ان هنالك مجموعة من العوامل مثل نظام المؤسسة وروح الفريق وتمكين

الموظفين ودعم القائد كل هذه العوامل تؤثر على الريادة المؤسسية .

٤- اوجدت الدراسة ان المؤسسة التي تسعى من اجل نجاح وتحقيق فكرة الريادة المؤسسية هي المؤسسة التي يكون لديها نظام (Organization) ناجح جداً والذي بدوره يدعم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتصميم العمل وعملية التناوب في الوظيفة .

٥- اوجدت الدراسة على ان العوامل السابقة التي تم ذكرها يجب ان يتم جمعها بشكل (Organization Attribute) ومبادئ واساسيات للمنظمة من اجل تحقيق ريادة مؤسسية .

٦- اكدت الدراسة ان مجموعة العوامل الداعمة يجب ان يتم تصميمها وتبنيها داخل المؤسسة خلال وقت قصير وعندما يتم التصميم يجب ان يتم بحذر .

توصيات الدراسة.

١- اوصت الدراسة على انه يجب ان يتم تبني ادوات ونماذج مثال نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) الذي يجد العلاقة ما بين العوامل الداعمة للمؤسسة والحفاظ على العاملين وخصائص الافراد والتبعات من اجل تحقيق ريادة مؤسسية .

٢- اوصت الدراسة ان هنالك عوامل بيئية تؤثر على نجاح الريادة المؤسسية حيث يجب ان يتم دراستها وتبنيها .

٣- اوصت الدراسة على انه يجب ان يتم التطرق الى عمل دراسات (Qualitative) حول اسباب نجاح الريادة المؤسسية داخل المنظمة نظراً لان معظم الدراسات هي دراسات استكشافية .

التعقيب على الدراسة.

١- هدفت هذه الدراسة لمعرفة واستكشاف كيف يتصور العاملين عوامل الريادة المؤسسية، ولمعرفة ما هي اكثر العوامل ارتباطاً و أهمية بهذا الموضوع . في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٢- وهذه الدراسة استخدمت الاسلوب الوصفي في الدراسة وتم استخدام الاستبانة والمسح والاستقصاء كأدوات لهذا البحث. في حين أن دراسة فريق البحث أخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

9- عنوان الدراسة.

(Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market) .

اسم الباحث.

(Ata Özdemirci)

سنة الدراسة :- ٢٠١١ م.

الهدف من الدراسة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة ما بين الريادة المؤسسية والعمليات الاستراتيجية واستخدامها كأداة للحكم على اداء السوق في اسطنبول .

نوع البحث والادوات التي تم استخدامها في البحث.

بحث فرضي، وتم جمع البيانات عن طريق المسح (Survey) باستخدام الهاتف والبريد العادي واستخدام المقابلات وجهاً لوجه .

مجتمع الدراسة.

سوق اسطنبول .

عينة الدراسة.

الشركات المسجلة في غرفة التجارة في اسطنبول والتي تضم ١٢٠٠٠ عضو .

نتائج الدراسة.

- ١- اوجدت هذه الدراسة ان البعد الوحيد والفعال من اجل الريادة المؤسسية هو (New Business Venturing) ، وذلك لان هذا البعد له تأثير ايجابي ليس فقط على الاداء الملموس بل ايضاً له تأثير على الاداء المجرد وايضاً هو عبارة عن وسيط ما بين انماط القيادة الاستراتيجية والاداء .
- ٢- اكدت الدراسة على ان تبني فكرة الريادة المؤسسية داخل المؤسسات القائمة هي الطريقة المثلى والافضل في سوق اسطنبول سواء كان ذلك على المدى القصير او الطويل .
- ٣- اكدت الدراسة على ان الابتكار والتجديد الذاتي داخل المؤسسة له تأثير ايجابي على الاداء المجرد .
- ٤- اكدت الدراسة ايضاً على ان المنافسة بشكل عدائي ما بين المنافسين ليست وسيلة جيدة وداعمة لعمل ريادة مؤسسية داخل شركات سوق اسطنبول .

توصيات الدراسة.

- ١- يقترح الباحث ان يتم استخدام نمط (Rational Trans active Style) وذلك لان له تأثير ايجابي على الابداع والمبادرة وعلى (New Business Venturing) .
- ٢- اوصى الباحث انه يجب ان يتم عمل دراسة حول موضوع الريادة المؤسسية وعلاقتها بالموارد البشرية وتقنياتها مثل (تصميم الوظائف ، هيكلية تشكيل فرق العمل ، ونظام تقييم الاداء والتدريب) .
- ٣- اوصى الباحث على انه يجب عمل دراسة حول موضوع الريادة المؤسسية وعلاقتها بالثقافة .

التعقيب على الدراسة.

- ١- تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة ما بين الريادة المؤسسية والعمليات الاستراتيجية واستخدامها كأداة للحكم على اداء السوق في اسطنبول . في حين أن دراسة فريق البحث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في عينة الدراسة.

٢- هذه الدراسة أخذت عينة هي عبارة عن الشركات المسجلة في غرفة التجارة في اسطنبول والتي تضم ١٢٠٠٠ عضو ، من مجتمع الدراسة سوق اسطنبول . أما الدراسة الحالية فأخذت مجتمع دراسة الا وهو (جامعة بوليتكنك فلسطين) كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي.

٣- وهذه الدراسة استخدمت بحث فرضي وتم جمع البيانات عن طريق المسح (Survey) باستخدام الهاتف والبريد العادي واستخدام المقابلات وجهاً لوجه . اما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبيان فقط.

2.2.3 أوجه الاتفاق.

- ١- اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة، في استخدام المنهج الوصفي في الدراسة .
- ٢- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، في نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي: الاستبانة.

2.2.4 أوجه الاختلاف.

- ١- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان دراسة البحث، حيث ان الدراسة الحالية هي على مستوى جامعة، أما أغلب الدراسات فقد كانت على مستوى مؤسسات .
- ٢- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة، حيث أن بعض الدراسات تناولت موضوع الريادة بشكل عام، في حين أن دراسة فريق البحث تناولت موضوع أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين .
- ٣- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث ان الدراسة الحالية تناولت موضوع الريادة في الجامعة، في حين ان الدراسات السابقة ركزت على الريادة لدى الطلاب .
- ٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في تحليلها لأسئلة الدراسة، وانها اعتمدت على التحليل الوصفي، على خلاف دراسة (Yildirim, Asukn) التي اعتمدت على التحليل الكمي .

٥- اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Songul Zehir، Busra Muceldili، Camal Zehir) في الأداة المستخدمة لجمع البيانات، حيث أن الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة، في حين أن الدراسة السابقة استخدمت الاستبانة، والتقارير الذاتية .

٦- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سنة الدراسة، حيث ان الدراسة الحالية يتم القيام بها خلال عام (٢٠١٤-٢٠١٥) ، بينما بعض الدراسات السابقة تم القيام بها خلال سنوات ماضية .

2.2.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

- ١- استفادة فريق البحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة .
- ٢- استفادة فريق البحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري .
- ٣- استفادة فريق البحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة .
- ٤- استفادة فريق البحث من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .
- ٥- بناء أداة الدراسة، والتعرف على المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة، بحيث أصبح لدى الباحثات بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة .

٦- التعرف على العنوانين التي ممكن ان تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة .

2.2.6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- ١- تعتبر هذه الدراسة بأنها اول دراسة تبحث في موضوع الريادة المؤسسية باللغة العربية في جامعة بوليتكنك فلسطين /الخليل .
- ٢- سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين بغية معرفة حقيقتها والسعي إلى تطويرها .
- ٣- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة مقارنة مع الدراسات الأخرى .

٤- تتميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات العربية والأجنبية في أن هذه الدراسة طبقت على جامعة ، في حين أن بعض الدراسات السابقة طبقت على مستوى شركات ومؤسسات (شركة البترول البريطانية، مؤسسة البورصة المصرية) .

٥- تشكل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة إضافة علمية جديدة تكون منارة جديدة للعديد من الباحثين في هذا المجال .

٦- تميزت الدراسة الحالية في رجوعها على الأغلب، إلى دراسات سابقة حديثة تم القيام بها منذ سنوات ٢٠٠٨ فما فوق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

إجراءات الدراسة

3.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها أسلوب منظم لحل المشاكل البحثية، بحيث تمكن من الوصول إلى النتائج المرجو الحصول عليها، باتباع خطوات عملية بحثية منظمة يتبناها فريق البحث، فقد تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، صدق الأداة، وإجراءات الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة، وذلك من أجل وصف وتحليل رأي القائمين في جامعة بوليتكنك فلسطين على وجود أبعاد الريادة المؤسسية، فاستناداً إلى نوع النتائج التي تصل إليها هذه الدراسة، سيتم اتباع هذا المنهج لوصف مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في الجامعة، بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع، تطويره، تحديد خصائصه، ووصف طبيعته

ويعرف Saunders et al المنهج الوصفي على أنه: "عرض تفصيلي لمجموعة من الأشخاص، الأحداث، المواقف، ويستخدم للحصول على صورة واضحة للظاهرة التي تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية".

لقد اعتمد فريق البحث على دراسة الحالة (Case Study)، والتي تقوم بدراسة تفصيلية مكثفة، واقعية (حيث تتم لموقف واقعي أو فعلي)، دقيقة، وتكاملية (حيث يتم الوصول إلى النتائج المرجو الحصول عليها من خلال دراسة الموقف بجميع أبعاده) لحالة واحدة أو عدد قليل من الحالات. والمتمثلة في بحثنا هذا في دراسة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، فالبرغم من صعوبة التعميم بسبب العدد المحدود من الحالات التي يتم دراستها لاستخدام طريقة دراسة الحالة، إلا أنها تمكن من فهم أو وصف أو تفسير أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بأبعاد الريادة المؤسسية لجامعات أخرى في فلسطين ذات الصلة بمثل هذه الدراسة لجامعة بوليتكنك فلسطين.

3.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها أسلوب منظم لحل المشاكل البحثية، بحيث تمكن من الوصول إلى النتائج المرجو الحصول عليها، باتباع خطوات عملية بحثية منظمة يتبناها فريق البحث، فقد تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، صدق الأداة، وإجراءات الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة، وذلك من أجل وصف وتحليل رأي القائمين في جامعة بوليتكنك فلسطين على وجود أبعاد الريادة المؤسسية، فاستناداً إلى نوع النتائج التي تصل إليها هذه الدراسة، سيتم اتباع هذا المنهج لوصف مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في الجامعة، بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع، تطويره، تحديد خصائصه، ووصف طبيعته

ويعرف Saunders et al المنهج الوصفي على أنه: "عرض تفصيلي لمجموعة من الأشخاص، الأحداث، المواقف، ويستخدم للحصول على صورة واضحة للظاهرة التي تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية".

لقد اعتمد فريق البحث على دراسة الحالة (Case Study)، والتي تقوم بدراسة تفصيلية مكثفة، واقعية (حيث تتم لموقف واقعي أو فعلي)، دقيقة، وتكاملية (حيث يتم الوصول إلى النتائج المرجو الحصول عليها من خلال دراسة الموقف بجميع أبعاده) لحالة واحدة أو عدد قليل من الحالات. والمتمثلة في بحثنا هذا في دراسة مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، فالبرغم من صعوبة التعميم بسبب العدد المحدود من الحالات التي يتم دراستها لاستخدام طريقة دراسة الحالة، إلا أنها تمكن من فهم أو وصف أو تفسير أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بأبعاد الريادة المؤسسية لجامعات أخرى في فلسطين ذات الصلة يمثل هذه الدراسة لجامعة بوليتكنك فلسطين.

ويعرف Saunders et al دراسة الحالة بأنها: "استراتيجية لعمل الأبحاث من خلال التحقيقات المتعلقة بحالة معينة في الحياة العملية باستخدام أدلة مختلفة المصادر (Saunders et al:2007:139).

3.3 أداة الدراسة

استخدم فريق البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، ولأنها تغطي جوانب كثيرة من موضوع البحث بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، من أجل الوقوف على مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

3.4 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الإدارة العليا والوسطى في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل، للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة ثمان وثلاثين فرداً، وهم رئيس الجامعة، النواب (الأكاديمي، الإداري، خدمة المجتمع)، عمداء الكليات، رؤساء الدوائر الأكاديمية، ورؤساء الدوائر الإدارية مثل (مسؤول المكتبة، التسجيل، والمالية).

3.5 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف الأستاذ أمجد الننتشة، كما تم عرض أسئلة الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم (الدكتور غسان شاهين، الدكتور معن الصرصور، الأستاذ علي رمضان، الأستاذ علاء زايد، الأستاذة دينا القدسي) والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حول بعض الأسئلة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي، كما أن أسئلة الاستبانة قادرة على الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

3.6 إجراءات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاء من إعداد أسئلة الاستبانة والتأكد من صدقها، قام فريق البحث بتوزيع نسخ الاستبانة على مجتمع الدراسة ومقابلة المبحوثين لتوضيح مضامين الأسئلة، وبعد الانتهاء من

المقابلات واستلام ثلاث وثلاثين نسخة من الاستبانة من اصل سبع وثلاثون استبانة ، قام فريق البحث بتحليل أسئلة الاستبانة تحليلاً احصائياً، وتم التوصل إلى عدد من النتائج والاستنتاجات والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة .

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة

في هذا الفصل نناقش أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل السابق، ونحاول الإجابة عليها بطريقة علمية دقيقة، ونحاول أيضاً أن نوضح مدى أهمية هذه الأسئلة في فهم الظاهرة التي ندرسها.

نفس التكرار السابق (First Scale)

جدول رقم (١)

(البيانات النظرية والملاحظة)

البيانات النظرية	البيانات الملاحظة
١	١
٢	٢
٣	٣
٤	٤
٥	٥
٦	٦
٧	٧
٨	٨
٩	٩
١٠	١٠

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة

في هذا الفصل نناقش أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل السابق، ونحاول الإجابة عليها بطريقة علمية دقيقة، ونحاول أيضاً أن نوضح مدى أهمية هذه الأسئلة في فهم الظاهرة التي ندرسها.

بعد جمع البيانات، قام فريق البحث بمراجعتها تمهيداً لتحليلها إحصائياً، وقد تم ذلك بإعطاء أرقام معينة للإجابات، أي "تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية كما هو موضح في الجدول التالي حسب

مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)".

جدول رقم (٤_١)

(الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات)

الرقم (الدرجة)	الإجابة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	معارض
١	معارض بشدة

(المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ص ٤٧٩، ع ٤٤، محلية، تشرين أول ٢٠١٠)

وقد تمت المعالجة الإحصائية للاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والمنوال، وقد تم إيجاد المتوسطات والاتجاهات بناءً على الجدول التالي الذي يبين مفاتيح المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت.

جدول (٤_٢)

(دلالات الدرجات)

موافق بشدة + موافق = "موافق"
محايد = "محايد"
معارض بشدة + معارض = "معارض"

جدول (٤_٣)

(مفاتيح المتوسطات الحسابية)

الاتجاه	المتوسط
اتجاه مرتفع	5---3.67
اتجاه متوسط	3.67---2.33
اتجاه متدني	2.33---1

4.2 تحليل أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى منها كدراسة حالة، ويتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأسئلة الدراسة.

4.3 تحليل أسئلة الموضوع الأول المتعلق بمدى تطبيق أبعاد الريادة المؤسسية في الجامعة (الإبداع، النشاط الاستباقي، تقبل المخاطرة، الحكم والاستقلال الذاتي، ثقافة العمل الريادي، عدائية المنافسة، مغامرة القيام بالأعمال الجديدة، التجديد الذاتي، التجديد الاستراتيجي).

4.3.1 أولاً: - الإبداع (Innovation)

المتطلب الأول: - الأفكار التي تعزز النهج الريادي

السؤال الأول: - يتوفر لدى جامعة بوليتكنك فلسطين العديد من الأفكار الابتكارية.

جدول (٤-٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	1	3.0	4.24	.624	.377	4.00	4
	4	22	66.7					
	5	10	30.3					
	Total	33	100.0					

تشير بيانات المستطلع آرائهم أن جامعة بوليتكنك فلسطين يتوفر لديها مجموعة من الأفكار الابتكارية ، والذي يفسر هذا الامر هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 4.24. وأيضا وجود نسبة ٩٧% من إجمالي النسبة الكلية من الموافقين بشدة والموافقين.

ويرى فريق البحث أهمية تواجد تلك الأفكار الابتكارية في الجامعة نظرا لأنها تعتبر حجر الزاوية لبعده الإبداع من أجل تحقيق الريادة المؤسسية. حيث أشار العديد من العلماء على أهمية وجود الأفكار كمعيار أساسي لتطبيق الريادة المؤسسية.

السؤال الثاني:- يتم متابعة هذه الأفكار وفق منهجية واضحة

جدول (٤-٥)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	9	27.3	3.15	.834	.695	3.00	4
	3	10	30.3					
	4	14	42.4					
	Total	33	100.0					

تبين المعالجة الاحصائية الموضحة في الجداول السابقة ان جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على متابعة الافكار المتولدة لديها لكن ليس بالدرجة الكافية والمستوى المطلوب. نظرا لأن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.15. ولأن نسبة المعارضين بلغت 42.4 %، ونسبة المحايدین بلغت 30.3%.

السؤال الثالث:- هنالك جهة مخصصة تقوم بمتابعة هذه الأفكار وتعمل على تنميتها و متابعة تنفيذها.

جدول (٤-٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	2	9	27.3	3.12	.820	.672	3.00
	3	11	33.3				
	4	13	39.4				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تبين الجداول السابقة أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع آرائهم كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.12 ، وهذا الامر يفسر ويبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها جهة تعمل على متابعة الأفكار الابتكارية ولكن ليس بالدرجة الكافية. نظراً لأن أغلب المبحوثين كانوا من المحايدين حيث بلغت نسبتهم 33.3%.

السؤال الرابع:- هنالك آلية للتعامل مع الأفكار الابتكارية .

جدول (٧-٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	N
Valid	1	3	9.1	2.82	1.074	1.153	3.00	
	2	11	33.3					
	3	10	30.3					
	4	7	21.2					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					

من خلال النسب المئوية المعبر عنها في الجداول السابقة فقد تبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك

فلسطين لا تتبنى آلية معينة من أجل التعامل مع الأفكار الابتكارية المتولدة لديها. والذي يدل على ذلك أن

نسبة المعارضين والمعارضين بشدة شكلت النسبة الأكبر حيث بلغت 42%.

السؤال الخامس:- هنالك نظام لمكافئة أصحاب الأفكار الابتكارية. جدول (٨-٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	3	9.1	2.82	1.074	1.153	3.00	2
	2	11	33.3					
	3	10	30.3					
	4	7	21.2					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					

يوضح التحليل الاحصائي المعبر عنه في الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على توفير نظام لمكافئة اصحاب الافكار الابتكارية ، والذي يفسر هذا الامر هو تشكيل ما نسبته 42% من إجمالي النسبة الكلية معارضين بشدة ومعارضين لهذا الامر. في حين كان الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.82.

السؤال السادس :- هنالك تدريب على كيفية الوصول للأفكار الابتكارية . جدول (٤-٩)

Frequency		Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	M
Valid	1	2	6.1	3.00	.935	.875	3.00
	2	8	24.2				
	3	11	33.3				
	4	12	36.4				
	Tota I	33	100.0				

تشير البيانات المعبر عنها سابقاً في الجداول أن الوسط الحسابي كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ ٣، وهذا يفسر لفريق البحث ان جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على توفير التدريبات اللازمة على كيفية الوصول للأفكار الابتكارية في الجامعة. والذي يؤكد ذلك هو التقارب الكبير في النسب المئوية ،حيث بلغت نسبة المعارضين بشدة والمعارضين 30%، ونسبة المحايدين 33.3%، ونسبة الموافقين 36.4%.

السؤال السابع:- هنالك توثيق للأفكار الابتكارية من حيث المصدر، والنشأة، والعوامل المساعدة على

ظهورها

جدول (٤-١٠)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	14	42.4	2.82	.846	.716	3.00	2
	3	12	36.4					
	4	6	18.2					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					

تبين الجداول السابقة أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع آرائهم كان ذو اتجاه متوسط حيث

بلغ 2.82 . وهذا يبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على توثيق الأفكار الابتكارية

من حيث المصدر والنشأة والعوامل المساعدة على ظهورها. والذي يؤكد ذلك وجود نسبة 42.4% من

المعارضين.

السؤال الثامن:- يمكن وصف الأفكار الموجودة في جامعة بوليتكنك فلسطين خلال العام الحالي، بأنها

أفكار تشكل فرصة حقيقة لنمو الجامعة. جدول (٤-١١)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	1	3.0	3.91	.723	.523	4.00	4
	3	7	21.2					
	4	19	57.6					
	5	6	18.2					
	Total	33	100.0					

تبين البيانات المعبر عنها في الجداول السابقة أن النسبة المئوية التي شكلت الجزء الأكبر من إجمالي النسبة الكلية كانت 75.8% كانت للموافقين والموافقين بشدة وهذا يفسر لفريق البحث أن الأفكار المتولدة لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تشكل فرصة حقيقية لنمو الجامعة. كما أن الوسط الحسابي كان ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.91.

السؤال التاسع:- تم تنفيذ الأفكار الابتكارية التي تولدت في العام الحالي. جدول (٤-١٢)

Frequency		Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	6	18.2	3.12	.740	.547	3.00
	3	18	54.5				
	4	8	24.2				
	5	1	3.0				
	Total	33	100.0				

تشير بيانات المستطلع آرائهم ان جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على تنفيذ الافكار المتولدة لديها خلال العام الحالي ، نظرا لوجود جهة متخصصة لا تعمل بشكل كافٍ على متابعة وتنفيذ الأفكار . والذي يدل على ذلك أن نسبة المحايدين شكلت النسبة الأكبر من إجمالي النسب الكلية 54.5%.

السؤال العاشر:- تشترط جامعة بوليتكنك فلسطين في الأفكار المقدمة وجود Forming, Filing،،

مشكلة معينة، وحل لهذه المشكلة . جدول (٤-١٣)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.09	.914	.835	3.00	3
	2	8	24.2					
	3	12	36.4					
	4	11	33.3					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					

قد تبين من خلال الجداول اعلاه أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على اشتراط وجود طريقة علمية ممنهجة يتم السير عليها في عملية تقديم الافكار الابتكارية للجامعة، والذي يفسر هذا الأمر الاختلاف والتباين في إجابات المبحوثين. وبالتالي يتبين أن الجامعة لا يوجد لديها طريقة علمية ممنهجة يتم السير عليها (non -systematic).

السؤال الحادي عشر:- أغلب الأفكار الابتكارية المتولدة لدى جامعة بوليتكنك فلسطين خلال العام الحالي ترجع إلى الشخص نفسه وليس إلى البيئة. جدول (٤-١٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	1	3.0	3.79	.740	.547	4.00	4
	3	10	30.3					
	4	17	51.5					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					

تبين المعالجة الاحصائية المعبر عنها في الجداول السابقة أن الأفكار التي تتولد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تنسب للفرد نفسه وليس للبيئة والذي يفسر هذا الامر هو وجود ما نسبته 66.7 % من إجمالي النسبة الكلية موافقين وموافقين بشدة على هذا الامر.

المتطلب الثاني:- وجود نظام للجودة (Quality) الذي يساعد على التوجه الريادي

السؤال الاول:- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين نظام محدد للجودة. جدول (٤-١٥)

Frequency	Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
1	3.0	3.64	1.025	1.051	4.00	4
2	12.1					
3	21.2					
4	45.5					
5	18.2					
Total	100.0					

تبين الجداول السابقة أعلاه ان جامعة بوليتكنك فلسطين تعتمد نظاما محددا للجودة. والذي يدل على ذلك وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.64 . ووجود نسبة 64% من الموافقين بشدة والموافقين.

السؤال الثاني:- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين في جميع وحداتها وكيانها (مرافقها) نظاما محددا

للجودة.

جدول (٤-١٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	7	21.2	3.39	.168	.934	3.00	4
	3	10	30.3					
	4	12	36.4					
	5	4	12.1					
	Total	33	100.0					

تبين الجداول السابقة من خلال النسب المئوية المعبرة عن آراء الباحثين أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على تطبيق نظام كامل متكامل محدد للجودة في جميع كلياتها ومراكزها. حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 49%.

السؤال الثالث:- تتجه جامعة بوليتكنك فلسطين إلى اتباع كافة الأساليب الخاصة بالجودة دون وجود

جدول (٤-١٧)

نظام للجودة .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	12	36.4	2.91	.879	.773	3.00	3
	3	14	42.4					
	4	5	15.2					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تتبع مجموعة من الأساليب الخاصة بالجودة دون وجود نظام للجودة والذي يفسر هذا الأمر هو الاختلاف والتباين في إجابات الباحثين. كما

أن الوسط الحسابي كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.91 . بالإضافة إلى أن نسبة المعارضين بلغت 36.4%، ونسبة المحايدون 42.4%.

المتطلب الثالث:- نظام الموارد البشرية (Human Resource) الذي يساعد على التوجه الريادي.

السؤال الأول:- يتوفر لدى جامعة بوليتكنك فلسطين نظاماً لإدارة الموارد البشرية . جدول (٤-١٨)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	3	4	12.1	4.12	.600	.360	4.00	4
	4	21	63.6					
	5	8	24.2					
	Total	33	100.0					

تشير بيانات المستطلع آرائهم أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات الموظفين في الجامعة أنه ذو اتجاه

مرتفع حيث بلغ 4.12، وشكلت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 88% من إجمالي النسبة الكلية. وهذا

يبين لفريق البحث ان جامعة بوليتكنك فلسطين تتبنى نظاماً لإدارة الموارد البشرية.

السؤال الثاني:- المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين تعزز النهج

الريادي.

جدول (٤-١٩)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	6	18.2	2.91	1.208	1.460	3.00	3
	2	5	15.2					
	3	10	30.3					
	4	10	30.3					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					

تشير البيانات الموضحة سابقاً أن المهام التي تقوم فيها دائرة الموارد البشرية في الجامعة تعمل على تعزيز

النهج الريادي. والذي يفسر هذا الامر هو وجود ما نسبته 33.4% معارضين ومعارضين بشدة على هذا

الامر.

السؤال الثالث:- المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين تشجع على

استقطاب الافراد الرياديين.

جدول (٤-٢٠)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	5	15.2	2.97	1.185	1.405	3.00	3
	2	5	15.2					
	3	12	36.4					
	4	8	24.2					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					

تبين المعالجة الإحصائية المعبر عنها في الجداول السابقة ان مهام جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل عام،

ومهام دائرة الموارد البشرية بشكل خاص، لا تعمل على تشجيع استقطاب الافراد الرياديين. والذي يفسر

ذلك هو وجود ما نسبته 30% من إجمالي النسبة الكلية معارضين ومعارضين بشدة، وبلغت نسبة

المحايدين 36.4%.

السؤال الرابع:- المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين تحرص على

توفر المقومات الريادية لدى المتقدمين للتوظيفة.

جدول (٤-٢١)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	9	27.3	2.76	1.347	1.814	3.00	1
	2	4	12.1					
	3	9	27.3					
	4	8	24.2					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					

تبين لفريق البحث من خلال الجداول السابقة المعبرة عن المعالجة الإحصائية أن دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين لا تحرص على توفير المقومات الريادية للمتقدمين للوظيفة ولا تشترطه كإحدى معايير التقدم ، والذي يؤكد ذلك هو وجود نسبة 39% من المعارضين والمعارضين بشدة. بالإضافة للاختلاف والتباين في اجابات المستطلع آرائهم.

السؤال الخامس:- المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على تدريب وتطوير الموظفين لديها في ما يخدم المجال الريادي .

جدول (٤-٢٢)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	8	24.2	2.70	1.212	1.468	3.00	3
	2	5	15.2					
	3	10	30.3					
	4	9	27.3					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تبين النسب المئوية المعبرة عن إجابات المبحوثين أن دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على توفير التدريبات اللازمة والعمل على تطوير موظفيها فيما يخدم المجال الريادي، والذي يفسر هذا الأمر هو أن النسبة الأكبر من إجمالي النسبة الكلية قد بلغت 39.4% من المعارضين والمعارضين بشدة على هذا الأمر.

السؤال السادس:- المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على اعطاء الحوافز من أجل السير نحو التوجه الريادي.

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	15	45.5	2.12	1.139	1.297	2.00	1
	2	3	9.1					
	3	11	33.3					
	4	4	12.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

أشار الوسط الحسابي ذو الاتجاه المتدني المعبر عن اجابات المستطلع آرائهم أن دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعمل على توفير الحوافز من اجل تشجيع الافراد للسير نحو التوجه الريادي بشكل عام والريادة المؤسسية بشكل خاص. والذي يفسر ذلك هو وجود ما نسبته 55% من إجمالي النسبة الكلية من المعارضين والمعارضين بشدة.

تبين لفريق البحث أن دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين لا تمارس الدور المنوط بها في تعزيز وتوفير البيئة الريادية.

المتطلب الرابع:- الهيكل التنظيمي (Organization Structure) الذي يساعد الجامعة للتوجه نحو

الريادة

السؤال الأول:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين يمكن

الجامعة من المضي قدماً نحو الريادة .

جدول (٤-٢٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.58	.969	.939	4.00	4
	2	3	9.1					
	3	10	30.3					
	4	14	42.4					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير البيانات السابقة أن الهيكل التنظيمي يمكن الجامعة نوعاً ما من المضي نحو الريادة، والذي يدل

على ذلك أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع آرائهم كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ

3.58.

السؤال الثاني:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين يوجد

التكامل والتجانس ما بين الكليات والاقسام المختلفة.

جدول (٤-٢٥)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	3	9.1	3.30	.984	.968	4.00	4
	2	2	6.1					
	3	11	33.3					
	4	16	48.5					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير بيانات المستطلع آرائهم المعبر عنها سابقاً ، أن الهيكل التنظيمي الموجود لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين يوفر التكامل والتجانس ما بين الكليات والاقسام المختلفة الموجودة في الجامعة، لكن ليس بالدرجة المطلوبة. والذي يدل على ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.30 .

السؤال الثالث:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين يقلل من الطبقات الموجودة (المستويات الإدارية).

جدول (٤-٢٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	7	21.2	2.82	1.211	1.466	3.00	4
	2	5	15.2					
	3	9	27.3					
	4	11	33.3					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تبين الجداول السابقة أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع آرائهم أنه ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.82، وتبين لفريق البحث أيضاً من خلال التقارب في النسب المئوية أن الهيكل التنظيمي لا يقلل من الطبقات الموجودة (المستويات الادارية) الموجودة لدى الجامعة. حيث بلغت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة 36%.

السؤال الرابع:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين يزيل الحواجز البيروقراطية .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	9	27.3	2.79	1.364	1.860	3.00	1
	2	4	12.1					
	3	8	24.2					
	4	9	27.3					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تبين المعالجة الإحصائية المعبر عنها في الجداول أعلاه أن الهيكل التنظيمي الموجود لدى جامعة

بوليتكنك فلسطين لا يعمل على التقليل من الحواجز البيروقراطية الموجودة في الجامعة والذي يؤكد هذا

الأمر هو وجود ما نسبته 39.4% من إجمالي النسبة الكلية معارضين ومعارضين بشدة على هذا الأمر.

وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.79.

السؤال الخامس:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين

يسمح بوجود فرق عمل .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	3	9.1	3.42	1.091	1.189	4.00	4
	2	2	6.1					
	3	10	30.3					
	4	14	42.4					
	5	4	12.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير البيانات الموضحة في الجداول السابقة أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع آراءهم

كان ذو اتجاه متوسط، حيث بلغ 3.42 ، ووجود ما نسبته 55% من إجمالي النسب الكلية من الموافقين

والموافقين بشدة، وهذا يبين لفريق البحث ان جامعة بوليتكنك فلسطين تسمح بوجود فرق عمل .

السؤال السادس:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين

سريع الاستجابة للمتطلبات البيئية .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	8	24.2	2.73	1.206	1.455	3.00	3
	2	3	9.1					
	3	14	42.4					
	4	6	18.2					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير البيانات الموضحة سابقاً أن الهيكل التنظيمي الموجود في جامعة بوليتكنك فلسطين غير سريع الاستجابة للمتطلبات البيئية، والذي يفسر هذا الأمر هو وجود نسبة مئوية بلغت 42.4% محايدين، وبلغت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة 33.5%. وكان الوسط الحسابي ذا اتجاه متوسط حيث بلغ 2.73.

السؤال السابع:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنك فلسطين يسهل التواصل مع المستفيدين (Stakeholder) .

جدول (٤-٣٠)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	4	12.1	3.27	1.098	1.205	4.00	4
	2	2	6.1					
	3	10	30.3					
	4	15	45.5					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تسير بيانات المستطلع آراءهم أن الهيكل التنظيمي في الجامعة يسهل التواصل مع بعض المستخدمين

وليس جميعهم، والذي يدل على ذلك هو وجود وسط حسابي كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.27 .

السؤال الثامن:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين يمكن

الجامعة من المضي نحو العالمية .

جدول (٤-٣١)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	7	21.2	2.88	1.193	1.422	3.00	3
	2	3	9.1					
	3	11	33.3					
	4	11	33.3					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير المعالجة الإحصائية المبينة في الجداول سابقاً، أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع

أراءهم كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.88. وقد تبين لفريق البحث أيضاً من خلال التقارب الكبير في

جداول النسب المئوية أن الهيكل التنظيمي لا يمكن الجامعة من المضي نحو العالمية.

السؤال التاسع:- إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين يوجد

لدى جامعة بوليتكنك فلسطين جهة محددة ومعلومة لمتابعة و تنسيق الأعمال الريادية في الجامعة .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	4	12.1	3.24	1.146	1.314	3.00	3
	2	2	6.1					
	3	13	39.4					
	4	10	30.3					
	5	4	12.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

كما هو مبين في الجداول السابقة أن الهيكل التنظيمي الموجود لدى جامعة بوليتكنك فلسطين يسمح للجامعة بوجود جهة محددة ومعلومة لمتابعة وتنسيق الأعمال الريادية، ولكن هذه الجهة لا تقوم بالعمل المنوط بها على الوجه المطلوب وبدرجة غير كافية، والذي يدلّ على ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.24، بالإضافة إلى أن نسبة المحايدين 39.4% وهذا يدل على عدم إدراك أغلب المستطلع آرائهم حول وجود جهة محددة لمتابعة الأعمال الريادية.

4.3.2 البعد الثاني:-النشاط الاستباقي (Proactiveness)

السؤال الأول:-تتخذ جامعة بوليتكنك فلسطين في تعاملها مع البيئة الخارجية موقف المؤثر والمشكل على البيئة لا مجرد الاستجابة .

جدول (٤-٣٣)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	4	12.1	3.30	1.159	1.343	3.00
	2	2	6.1				
	3	11	33.3				
	4	12	36.4				
	5	4	12.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تُشير البيانات الموضحة سابقاً ان جامعة بوليتكنك فلسطين توضح كيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، هل

هو مجرد استجابة أم تأثير، لكن ليس بالمستوى المطلوب الذي يجب أن يتم القيام به ، والذي يدل على

ذلك أن الوسط الحسابي كان اتجاه متوسط حيث بلغ 3.30 ، بالإضافة إلى وجود نسبة مئوية بغلت

33.3% من المحايدين الذي لا يدركون هذا الأمر .

السؤال الثاني:- تتعامل جامعة بوليتكنك فلسطين مع المستفيدين (Stakeholder) من منطلق التأثير

عليهم لا مجرد الاستجابة .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	3	9.1	3.27	1.008	1.017	3.00	3
	2	2	6.1					
	3	13	39.4					
	4	13	39.4					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تبين الجداول السابقة أعلاه أن جامعة بوليتكنك فلسطين توضح كيفية تعاملها مع بعض المستفيدين (Stakeholders) ، والذي يدل على ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.27، بالإضافة إلى وجود نسبة مئوية بلغت 39.4 % من المحايدين الذين لا يدركون هذا الأمر .

السؤال الثالث:

أهم الأدوات المستخدمة من قبل جامعة بوليتكنك فلسطين في التأثير على البيئة. تم الإجابة عن هذا السؤال من قبل المستطلع آرائهم ، وتم إفراغ البيانات وكانت الإجابات تتمحور حول الآتي:

أن من أهم الأدوات التي تستخدم للتأثير على البيئة من قبل جامعة بوليتكنك فلسطين كانت ،المراكز المتواجدة لدى جامعة بوليتكنك فلسطين مثل:- مركز خدمة المجتمع، مركز التكامل والصناعة، وحدة متابعة الخريجين، وحدة التوظيف للخريجين ، والمراكز المسؤولة عن الأنشطة اللامنهجية . ومن الأدوات

أيضا قيام الجامعة بعمل مشاريع مشتركة مع البيئة الخارجية، وعمل علاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وعمل مشاركة مجتمعية، ، وأيضا المشاريع المرتبطة باحتياجات المجتمع الأساسية. وأشارت إجابات المبحوثين من أهم الأدوات التي اتفق عليها أغلب المبحوثين هي قيام الجامعة بعمل شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، والقيام باتفاقيات تعاون مع الشركات المتواجدة في المجتمع المحلي، والمشاركة في فعاليات داخل وخارج الجامعة. وفتح تخصصات جديدة.

4.3.3 البعد الثالث: تقبل المخاطرة (Risk Taking)

السؤال الأول:- تنتهج جامعة بوليتكنك فلسطين مبدأ الخطر المحسوب . (Calculated Risk)

جدول (٤-٣٥)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	5	15.2	3.09	1.071	1.148	3.00	4
	2	2	6.1					
	3	11	33.3					
	4	15	45.5					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

مما تبين سابقا أن اتجاهات المستطلع آرائهم كانت ذو اتجاه متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.09.

ومن هذا المنطلق يتبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين تنتهج مبدأ الخطر المحسوب (Calculated Risk) ولكن تنتجه في بعض أعمالها وليس جميعها. والذي يؤكد ذلك نسبة

الموافقين والتي بلغت 45.5%.

السؤال الثاني: تشترط جامعة بوليتكنك فلسطين توضيح جوانب المخاطرة عند التقدم بأفكار جديدة .

جدول (٤-٣٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	2	2	6.1	3.73	.719	.517	4.00
	3	8	24.2				
	4	20	60.6				
	5	3	9.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

ينضح من البيانات السابقة أعلاه أن الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع 3.73، ووضحت النسب أيضا أن الجامعة تؤكد وبشكل كبير على اشتراط توضيح جوانب المخاطرة عند التقدم بالأفكار الجديدة. حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 70%.

السؤال الثالث:- تشترط جامعة بوليتكنك فلسطين وضع سيناريوهات للتعامل مع المخاطر الواردة في الفكرة المقترحة.

جدول (٤-٣٧)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.27	.801	.642	3.00	4
	2	4	12.1					
	3	13	39.4					
	4	15	45.5					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

بناءً على الجداول المبينة سابقاً فقد ظهر أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع آرائهم ذو

اتجاه متوسط حيث بلغ 3.27، ويتبين لفريق البحث قيام الجامعة بوضع سيناريوهات للتعامل مع

المخاطر الواردة في الفكرة المقدمة الجديدة، لكن ليس بدرجة كافية نظراً لأن نسبة المحايدین بلغت

39%.

السؤال الرابع:- أهم المعايير التي تسير عليها جامعة بوليتكنك فلسطين في اختيار الأفكار من الآتي:

(يمكن اختيار أكثر من إجابة).

() (القبولية) (Acceptability) وهي: (الناتج الذي يتولد نتيجة اتخاذ وتبني هذه الفكرة (الربح، الخسارة

، المخاطرة) ()

() (الجدوى) (Feasibility) وهي: (دراسة الجدوى) .

() (الملاءمة) (Suitability) وهي: (مدى تناسق وملائمة الأفكار وأخذها بالحسبان ل

(PESTEL, Scenario, Strategic group, Core competences, Value chain)
(Stakeholders mapping, Cultural web)

من خلال إجابات المبحوثين تبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعتمد على استخدام معياري الجدوى والقبولية بشكل مرتفع، ومعياري الملائمة بشكل متوسط في اختيار الأفكار المقدمة لها.

وهذا النتائج تبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على دراسة الجدوى للأفكار المقدمة لها، نظراً لاهتمام الجامعة بالأرباح التي تحققها هذه الأفكار. وذلك لأن أغلب إجابات المبحوثين اتفقت على قيام الجامعة بأخذ معيار القبولية.

4.3.4 البعد الرابع :- الحكم والاستقلال الذاتي (Autonomy)

السؤال الأول:- يُمارس التمكين في جامعة بوليتكنك فلسطين بكافة كلياتها ومراكزها

جدول (٤-٣٨)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	5	15.2	2.97	1.212	1.468	3.00	3
	2	6	18.2					
	3	10	30.3					
	4	9	27.3					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير البيانات المعبر عنها إحصائياً أن الجامعة تعمل على ممارسة التمكين في كافة كلياتها ومراكزها، لكن بدرجة غير كافية وليست بالمستوى المطلوب، نظراً لأن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.97، بالإضافة إلى وجود نسبة مئوية بلغت 30.3% من المحايدين اللذين لا يدركون هذا الأمر.

السؤال الثاني: يُمارس التمكين للموظفين في جوانب معينة .

جدول (٤-٣٩)

Frequency	Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	3.0	3.82	.846	.716	4.00	4
1	3.0					
2	18.2					
3	60.6					
4	15.2					
5	100.0					
Missing	System	9				
Total	42					

بناءً على النسب الموضحة سابقاً تبين لفريق البحث أن الجامعة تعمل على ممارسة التمكين في جوانب معينة دون أخرى، والذي يؤكد ذلك هو وجود وسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.82، وكانت النسبة المئوية المعبرة عن إجمالي النسبة الكلية 76% من الموافقين والموافقين بشدة.

السؤال الثالث: درجة التمكين التي يتمتع بها الموظفون في جامعة بوليتكنك فلسطين تمكنهم من السير في تنفيذ الأفكار الابتكارية، وتوفير التسهيلات اللازمة للتنفيذ .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	5	15.2	3.12	1.219	1.485	3.00	4
	2	4	12.1					
	3	9	27.3					
	4	12	36.4					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

قد تبين من خلال الجدول أعلاه أن درجة التمكين التي توفرها جامعة بوليتكنك فلسطين تمكن موظفيها من السير في تنفيذ الأفكار الابتكارية وتوفير التسهيلات اللازمة لكن ليست بالدرجة المطلوبة، والذي يدل على ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.12، بالإضافة إلى وجود نسبة 27.3% من المحايدين الذين لا يدركون هذا الأمر.

4.3.5 البعد الخامس : ثقافة العمل الريادي (Entrepreneurial Culture)

السؤال الأول: -تتبنى جامعة بوليتكنك فلسطين قيم واضحة تشجع على العمل الريادي .

جدول (٤-١١)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.33	.854	.729	3.00	4
	2	4	12.1					
	3	12	36.4					
	4	15	45.5					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تسير بيانات المستطلع آرائهم أن جامعة بوليتكنك فلسطين يتواجد فيها ثقافة تشجع على إيجاد قيم واضحة تشجع على العمل الريادي بدرجة متوسطة، نظرًا لأن الوسط الحسابي كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.33. بالإضافة أن نسبة المحايدين اللذين لا يدركون بلغت 36.4 %.

السؤال الثاني: - لدى العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين معتقدات تشجع على العمل الريادي .

جدول (٤-٢٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.52	.870	.758	4.00	4
	2	2	6.1					
	3	12	36.4					
	4	15	45.5					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تسير المعالجة الإحصائية المبينة في الجداول السابقة أن بعض موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين يمتلكون معتقدات تشجع على العمل الريادي، نظرًا لوجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.52.

السؤال الثالث: سلوكيات العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين تعكس السلوك الريادي.

جدول (٤-٣)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	3	9.1	3.12	.992	.985	3.00	3
	2	4	12.1					
	3	13	39.4					
	4	12	36.4					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

بلغ الوسط الحسابي المعبر عن اتجاه المستطلع آرائهم 3.12، وهو ذو اتجاه متوسط، ولكن تبين لفريق

البحث من خلال النسب المئوية عدم وجود سلوكيات لدى العاملين تعكس ثقافة الجامعة وما يؤكد هذا

الأمر وجود التباين في إجابات المستطلع آرائهم.

حيث أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة بلغت 39%، ونسبة المحايدون 39.4%.

السؤال الرابع: -يوجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين دراسة مستفيضة حول نوع الثقافة المتواجدة.

جدول (٤-٤٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	6	18.2	2.58	1.062	1.127	3.00
	2	9	27.3				
	3	12	36.4				
	4	5	15.2				
	5	1	3.0				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

كما هو موضح في الجداول السابقة فقد تبين أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاه المستطلع آرائهم ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.58 ، لكن كما تبين لفريق البحث من خلال النسب المئوية المعبرة عن اتجاهات المستطلع آرائهم ، فقد ظهر أن الجامعة لا تقوم بعمل دراسة مستفيضة حول نوع الثقافة الموجودة والذي يؤكد على ذلك نسبة المعارضين والمعارضين بشدة التي بلغت 46% .

السؤال خامس:- الطقوس (Rituals) ((مثل : الاحتفالات، التدريبات، والأحداث Event

((المتواجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تعكس ثقافة الريادة .

جدول (٤-٥)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.30	.951	.905	3.00	4
	2	6	18.2					
	3	10	30.3					
	4	14	42.4					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

يبين الجداول السابقة أن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.30، ويتضح لفريق البحث من خلال التباين في إجابات المبحوثين أن جامعة بوليتكنك فلسطين يتوفر فيها طقوس تعكس الثقافة الريادية. حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 49%.

السؤال السادس:- الإجراءات اليومية (Routines) ، مثل : (القوانين، الأعمال، والعمليات التي تسير عليها) جامعة بوليتكنك فلسطين تعكس ثقافة الريادة .

جدول (٤-٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	6	18.2	2.58	1.146	1.314	2.00
	2	11	33.3				
	3	9	27.3				
	4	5	15.2				
	5	2	6.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تفسير بيانات المستطلع أرائهم أن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.58، ويتضح لفريق البحث من خلال النسب المئوية المعبرة عن رأي المستطلع أرائهم أن الإجراءات اليومية مثل القوانين، الأعمال، والعمليات التي تسير عليها الجامعة لا تعكس ثقافة الريادة، وما يفسر ذلك أن نسبة المعارضين 52 % من إجمالي النسب الكلية.

السؤال السابع:- القصص (Stories) التي يتم تداولها بين موظفي الجامعة تحمل في طياتها احترام الموظفين للقيم الريادية .

جدول (٤-٧)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mo
Valid	1	4	12.1	3.03	1.015	1.030	3.00	3
	2	3	9.1					
	3	15	45.5					
	4	10	30.3					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تبين من خلال الجداول أعلاه أن الوسط الحسابي المعبر عن إجابات المستطلع آرائهم هو 3.03 وهو ذو اتجاه متوسط.

لكن تبين لفريق البحث عدم وجود قصص في الجامعة تحمل في طياتها احترام الموظفين للقيم الريادية نظراً للتباين والاختلاف في اجابات المستطلع آراءهم. ونظراً لأن نسبة المحايدين الذين لا يدركون وجود القصص بلغت 45.5 %، فقد تبين لفريق البحث عدم وجود القصص في الجامعة.

السؤال الثامن : الرموز (Symbols) مثل : (اليوم العلمي للريادة، الوقت ، وتعيين أشخاص) المستخدمة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تنم عن ثقافة الريادة .

جدول (٤-٨)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	2	6.1	3.09	.980	.960	3.00
	2	5	15.2				
	3	17	51.5				
	4	6	18.2				
	5	3	9.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تسير بيانات المستطلع آرائهم أن الوسط الحسابي كان ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.09، ولكن يتضح لدى فريق البحث عدم وجود رموز مستخدمة لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تتم عن ثقافة الريادة، وهذا الأمر يفسره وجود أكبر نسبة من إجمالي النسب الكلية محايدة حيث بلغت 51.5% لا يدركون هذا الأمر والذي بدوره يدل على عدم وجود هذه الرموز في الجامعة.

السؤال التاسع : مواطن وجود القوة (Power Structure) الموجودة لدى جامعة بوليتكنك فلسطين نمكن الريادة .

جدول (٤-٩)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	1	3.0	3.67	.816	.667	4.00
	2	1	3.0				
	3	9	27.3				
	4	19	57.6				
	5	3	9.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

بينت الجداول السابقة أن الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.67، ومن هذا المنطلق تبين أن الجامعة لديها (Power Structure)، تعمل على تمكين الريادة في الجامعة حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على هذا الأمر 67%.

السؤال العاشر: تشجع جامعة بوليتكنك فلسطين طاقم موظفيها على الالتزام بإجراءات صارمة من أجل الحفاظ على الأفكار الابتكارية في مسارها الصحيح .

جدول (٤-٥٠)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.03	.847	.718	3.00	3
	2	6	18.2					
	3	19	57.6					
	4	5	15.2					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير المعالجة الإحصائية المبينة في الجداول سابقاً أن الوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات المستطلع أرائهم كانت ذو اتجاه متوسط حيث بلغ الوسط الحسابي 3.03. ولكن يتضح لدى فريق البحث أن الجامعة لا تعمل على تشجيع موظفيها على الالتزام بإجراءات صارمة من أجل الحفاظ على الأفكار الابتكارية في مسارها الصحيح، والذي يقصر ذلك وجود ما نسبته 57.6% من إجمالي النسب المئوية محايدين لا يتركون مثل هذه الأمور. و نسبة المعارضين والمعارضين بشدة 21%.

السؤال الحادي عشر : يعتبر مصطلح (Risk Taker) سمة متواجدة لدى الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين.

جدول (٤-٥١)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	5	15.2	2.85	1.034	1.070	3.00
	2	5	15.2				
	3	13	39.4				
	4	10	30.3				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تُشير بيانات المستطلع أرائهم أن النسبة المئوية التي شكلت الجزء الأكبر من إجمالي النسب الكلية كانت

للمحاذين حيث بلغت 39.4%، ومن هنا تبين لفريق البحث أن مصطلح (Risk taker) غير موجود

كسمة لدى موظفي الإدارة العليا الوسطى في جامعة بوليتكنك فلسطين.

السؤال الثاني عشر : توجه جامعة بوليتكنك فلسطين انتقادات لاذعة، وعقوبات لموظفيها بسبب القيام

بأخطاء في العمل.

(جدول ٤-٥٢)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	8	24.2	2.76	1.251	1.564	3.00	3
	2	4	12.1					
	3	11	33.3					
	4	8	24.2					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

بشير التحليل الإحصائي للبيانات أن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.76، ولكن يتضح لدى فريق البحث عدم قيام الجامعة بتوجيه انتقادات لاذعة وعقوبات للموظفين بسبب القيام بأخطاء في العمل، والذي يفسر هذا الأمر أن نسبة المعارضين والمعارضين بشدة شكلت النسبة الأكبر من إجمالي النسب الكلية حيث بلغت 36%.

السؤال الثالث عشر: تتمتع جامعة بوليتكنك فلسطين بالسرعة في تحسين طرق وآليات عملها .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	6	18.2	2.91	1.100	1.210	3.00	3
	2	3	9.1					
	3	12	36.4					
	4	12	36.4					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

يبين الجداول السابقة أن هنالك تساوي في النسب المئوية المعبرة عن إجابات المستطلع أرائهم، حيث بلغت

نسبة المحايدين 36.4% والموافقين بشدة والموافقين 36.4%، ومن هذا المنطلق يتبين لدى فريق البحث

أن جامعة بوليتكنك قد تتمتع بالسرعة في تحسين طرق وآليات عملها.

4.3.6 البعد السادس: -عدائية المنافسة (Competitive Aggressiveness)

السؤال الأول: -يغلب على نهج جامعة بوليتكنك فلسطين في التعامل مع الجامعات الأخرى سلوك

تنافسي (عدائي).

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	14	42.4	1.85	.906	.820	2.00	1
	2	12	36.4					
	3	5	15.2					
	4	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير الجداول الموضحة سابقاً أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا يغلب عليها في تعاملها مع الجامعات

الأخرى سلوك تنافسي عدائي. والذي يبين ذلك وجود ما نسبته 79% من إجمالي النسبة الكلية كانت

للمعارضين والمعارضين بشدة.

السؤال الثاني:- لا تكتفي جامعة بوليتكنك فلسطين بالسلوك التنافسي، وإنما تعتمد أيضاً على الجانب

التعاوني مع الجانب التنافسي .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	1	3.0	3.94	.659	.434	4.00	4
	3	5	15.2					
	4	22	66.7					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير بيانات المستطلع آراءهم أن الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.94. وتبين لدى فريق البحث من خلال النسب المئوية أن معظم المستطلع آرائهم يتفقون على أن الجامعة تنتهج السلوك التعاوني في التعامل مع الجامعات الأخرى. والذي يفسر ذلك هو وجود ما نسبته 82% من إجمالي النسبة الكلية كانت للموافقين والموافقين بشدة.

4.3.7 البعد السابع: -مغامرة القيام بالأعمال الجديدة (New Business Venturing)

السؤال الأول: - توفر جامعة بوليتكنك فلسطين بيئة تحفيزية لإنشاء مشروعات جديدة .

جدول (٤-٥٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	2	6.1	3.48	.906	.820	4.00	4
	2	2	6.1					
	3	8	24.2					
	4	20	60.6					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير البيانات أن اتجاهات المستطلع آرائهم كانت ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.48. وكما تشير النسب

المئوية أن الجامعة توفر بيئة تحفيزية من أجل إنشاء مشروعات جديدة. لأن 64% من إجمالي النسب

الكلية موافق وموافق بشدة .

السؤال الثاني:- توفر جامعة بوليتكنك فلسطين حاضنة للأعمال الريادية .

جدول (٤-٥٧)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	3	9	27.3	3.88	.650	.422	4.00	4
	4	19	57.6					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

بناءً على تحليل إجابات المستطلع آرائهم تبين أن الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.88، ومن

هنا تبين لفريق البحث أن الجامعة توفر حاضنة للأعمال الريادية ، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين

بشدة ما يقارب 73%.

السؤال الثالث:- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين سياسات وقوانين واضحة تنظم المشروعات الناشئة من

الجامعة.

جدول (٤-٥٨)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	3	9.1	3.27	1.039	1.080	3.00
	2	3	9.1				
	3	11	33.3				
	4	14	42.4				
	5	2	6.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تفسير البيانات الموضحة سابقاً أن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.27، لكن تبين لدى

فريق البحث قيام الجامعة بوضع مجموعة من السياسات والقوانين الواضحة التي تنظم المشروعات

الناشئة.

السؤال الرابع: - يتم إشراك الطالب والمدرس بالمجتمع المحلي بشكل يمكنهم من استلهم أفكار لمشاريع

جديدة.

جدول (٤-٥٩)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	2	5	15.2	3.48	.834	.695	4.00
	3	9	27.3				
	4	17	51.5				
	5	2	6.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

بينت الجداول الموضحة سابقاً أن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.48، وأن النسب المئوية أشارت أن الجامعة تعمل على إشراك الطالب والمدرس بالمجتمع المحلي من أجل ان تمكنهم من استلهم الافكار الابتكارية. حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 58% من إجمالي النسبة الكلية.

4.3.8 البعد الثامن : التجديد الذاتي (Self- Renewal)

السؤال الأول:- تراعي جامعة بوليتكنك فلسطين أثناء تحولها الى جامعة ريادية تغيير الصورة الذهنية عن الجامعة.

جدول (٤-٦٠)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mo
Valid	2	4	12.1	3.73	.801	.642	4.00	4
	3	4	12.1					
	4	22	66.7					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير بيانات المستطلع أرائهم أن الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.73، وتبين لدى فريق البحث أن نسبة الموافقين شكلت أكبر نسبة من إجمالي النسب الكلية حيث بلغت 67%، وهذا يدل على أن الجامعة تراعي تغيير الصورة الذهنية اثناء تحولها إلى جامعة رياضية .

السؤال الثاني: -تعمل جامعة بوليتكنك فلسطين على زيادة التركيز على التعلّم (Learning)، عوضاً

عن الاكتفاء بالتدريس (Teaching).

جدول (٤-٦١)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	2	1	3.0	3.94	.659	.434	4.00	4
	3	5	15.2					
	4	22	66.7					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تؤكد المعالجة الإحصائية أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على التركيز على التعلم عوضاً عن التعليم، والذي يفسر هذا الأمر هو اتفاق معظم المستطلع آرائهم، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة ما يقارب 81% إجمالي النسب الكلية. وكان المتوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.94.

السؤال الثالث:- تعتمد ادارة جامعة بوليتكنك فلسطين على تعزيز التفكير الناقد (Critical

(Thinking

جدول (٤-٦٢)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	2	2	6.1	3.55	.794	.631	3.00
	3	15	45.5				
	4	12	36.4				
	5	4	12.1				
	Total	33	100.0				
Missin g	Syste m	9		3.55	.794	.631	3.00
Total		42					

نُيِّن الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على تعزيز التفكير الناقد لكن ليس بالمستوى المطلوب ، حيث بلغت نسبة المحايدين الذين لا يدرون هي 45.5% ، ونسبة الموافقين والموافقين بشدة 49%.

4.3.9 البعد التاسع : التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal)

أولاً: الرسالة (Mission)

السؤال الأول:- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين رسالة واضحة (Mission) تحت على الريادة.

جدول (٤-٦٣)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.97	.810	.655	4.00	4
	2	1	3.0					
	3	2	6.1					
	4	23	69.7					
	5	6	18.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها رسالة واضحة تحت على الريادة والذي يفسر هذا الأمر هو تشكيل ما نسبته 88% من إجمالي النسب المئوية من الموافقين والموافقين بشدة. بالإضافة أن الوسط الحسابي كان ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.97%.

السؤال الثاني:- رسالة جامعة بوليتكنك فلسطين معمة بشكل واضح لجميع المستفيدين من الجامعة

(Stakeholder)

جدول (٤-٦٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	4	12.1	3.24	1.173	1.377	3.00
	2	3	9.1				
	3	11	33.3				
	4	11	33.3				
	5	4	12.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

يُضح من خلال النسب المعبر عنها في الجداول أن رسالة الجامعة معممة بشكل واضح لبعض المستفيدين من الجامعة. والذي يفسر هذا الأمر هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ

3.24.

السؤال الثالث:- المس انعكاس لرسالة (Mission) جامعة بوليتكنيك فلسطين في الأعمال التي تمارس في الجامعة.

جدول (٤-٦٥)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	2	6.1	3.15	1.034	1.070	3.00
	2	7	21.2				
	3	10	30.3				
	4	12	36.4				
	5	2	6.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تُشير الجداول السابقة أن بعض موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين يلمسون انعكاساً للرسالة في الأعمال التي تمارس في الجامعة، والذي يفسر هذا الأمر وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.15 . من خلال ما يتضح سابقاً فيما يخص موضوع الرسالة كجزء من التجديد الاستراتيجي تبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها رسالة تحت على الريادة لكنها ومعقدة على بعض المستفيدين وتشكل جزء من الأعمال التي تمارس في الجامعة بعض الموظفين وليس جميعهم .

ثانياً: الرؤية (Vision)

السؤال الأول:- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين رؤية واضحة (Vision) تحت على الريادة.

جدول (٤-٦٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	2	3	9.1	4.03	.810	.655	4.00
	3	1	3.0				
	4	21	63.6				
	5	8	24.2				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

توضح البيانات السابقة لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها رؤية واضحة تحث على الريادة.

والتي تؤكد على ذلك وجود وسط حسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 4.03. وتشكيل ما نسبته 88% من

إجمالي النسبة الكلية للموافقين والموافقين بشدة.

السؤال الثاني: رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين (Vision) معصمة بشكل واضح لجميع المستخدمين من

الجامعة (Stakeholder) .

جدول (٤-٦٦)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	2	3	9.1	4.03	.810	.655	4.00
	3	1	3.0				
	4	21	63.6				
	5	8	24.2				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

توضح البيانات السابقة لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها رؤية واضحة تحث على الريادة.

التي تؤكد على ذلك وجود وسط حسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 4.03. وتشكيل ما نسبته 88% من

إجمالي النسبة الكلية للموافقين والموافقين بشدة.

النتائج الثاني: رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين (Vision) معمة بشكل واضح لجميع المستفيدين من

الجامعة (Stakeholder) .

جدول (٤-٦٧)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median
Valid	1	2	6.1	3.30	1.015	1.030	3.00
	2	4	12.1				
	3	12	36.4				
	4	12	36.4				
	5	3	9.1				
	Total	33	100.0				
Missing	System	9					
Total		42					

تُشير بيانات المستطلع أرائهم أن رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين (Vision) معمة بشكل واضح لبعض

المستفيدين من الجامعة. نظرًا لأن الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.30 .

السؤال الثالث: المس انعكاس لرؤية جامعة بوليتكنك (Vision) فلسطين في الأعمال التي تمارس في

الجامعة .

جدول (٤-٦٨)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mod
Valid	1	1	3.0	3.30	.847	.718	4.00	4
	2	5	15.2					
	3	10	30.3					
	4	17	51.5					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

يتضح من خلال الجداول السابقة أن بعض موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين يلمسون انعكاساً للرؤية في

الأعمال التي يمارسونها، نظراً لوجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.30 .

من خلال ما تم عرضه سابقاً يتضح لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها رؤية واضحة، و
معظمه لبعض المستفيدين من الجامعة، وبعض موظفي الجامعة يرون انعكاساً للرؤية في الأعمال التي

يمارسونها.

ثالثاً: الأهداف (Goals & Objectives)

السؤال الأول: - لدى جامعة بوليتكنك فلسطين أهداف واضحة ومحددة بشأن الريادة.

جدول (٤-٦٩)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.52	.906	.820	4.00	4
	2	4	12.1					
	3	7	21.2					
	4	19	57.6					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها بعض الأهداف الواضحة والمحددة

بشأن الريادة، والذي يفسر ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.52 .

رابعاً: القدرات الاستراتيجية (Strategic capabilities)

السؤال الأول: -تقوم جامعة بوليتكنك فلسطين بتحليل قدراتها الاستراتيجية لتتلاءم مع البيئة الخارجية .

جدول (٧٠-٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.82	.846	.716	4.00	4
	2	1	3.0					
	3	6	18.2					
	4	20	60.6					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على تحليل قدراتها الاستراتيجية لتتلاءم مع البيئة الخارجية. حيث كان الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع وبلغ 3.82. وكانت النسبة المئوية 76% من إجمالي النسبة الكلية من الموافقين والموافقين بشدة.

السؤال الثاني: -تستخدم جامعة بوليتكنك فلسطين الأدوات والنماذج العلمية في تحليل قدراتها.

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	1	3.0	3.73	.876	.767	4.00	4
	2	1	3.0					
	3	9	27.3					
	4	17	51.5					
	5	5	15.2					
	Total	33	100.0					
Missin g	Syste m	9						
Total		42						

جدول (٧١-٤)

تُشير الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين تستخدم النماذج والأدوات العلمية في تحليل قدراتها. والذي يدل على ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.73. في حين ان نسبة الموافقين والموافقين بشدة شكلت النسبة الأكبر من إجمالي النسب الكلية حيث بلغت 67% .

السؤال الثالث: يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تصوراً واضحاً حول الموارد والمهارات المتميزة لديها.

جدول (٧٢-٤)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	2	6.1	3.67	.924	.854	4.00	4
	2	1	3.0					
	3	6	18.2					
	4	21	63.6					
	5	3	9.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تُشير بيانات المستطلع أرائهم أن الوسط الحسابي ذو اتجاه مرتفع حيث بلغ 3.67، وهذا يبين لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها تصور واضح حول الموارد والمهارات المتميزة لديها، والذي يفسر ذلك أيضا هو أن أكبر نسبة من اجمالي النسب الكلية كانت للموافقين والموافقين بشدة حيث بلغت 73%. السؤال الرابع: -تستخدم بوليتكنك فلسطين مجموعة من الآليات والنماذج العلمية من أجل اكتشاف الفرص المتواجدة لديها :

جدول (٤-٧٣)

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	2	6.1	3.33	.990	.979	4.00	4
	2	4	12.1					
	3	10	30.3					
	4	15	45.5					
	5	2	6.1					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جامعة بوليتكنك فلسطين تستخدم مجموعة من الآليات والنماذج العلمية من أجل اكتشاف الفرص المتواجدة لديها والذي يفسر ذلك هو وجود وسط حسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 3.33. وشكلت نسبة الموافقين والموافقين بشدة ما نسبته 52% من إجمالي النسب الكلية. من خلال الجداول السابقة يتضح لفريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين تعمل على تحليل قدراتها الاستراتيجية لتتلاءم البيئة الخارجية، وتستخدم النماذج والأدوات العلمية في تحليل قدراتها، ولديها تصور واضح حول المهارات والموارد المتميزة لديها، وأيضا تستخدم مجموعة من الآليات من أجل اكتشاف الفرص المتواجدة لديها.

خامساً: آليات الرقابة (Control Mechanisms)

السؤال الأول:- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين على مؤشرات محددة لقياس الجانب المعرفي

((Cognition)) المتعلق بالريادة لدى موظفيها .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	6	18.2	2.70	1.075	1.155	3.00	3
	2	7	21.2					
	3	11	33.3					
	4	9	27.3					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير بيانات المستطلع آرائهم أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعتمد على مؤشرات محددة لقياس الجانب

المعرفي المتعلق بالريادة لدى موظفيها والذي يفسر هذا الأمر هو إجمالي نسبة المعارضين والمعارضين

بشدة حيث بلغت ما نسبته 39.4% ونسبة المحايدين 33.3%.

السؤال الثاني:- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين على مؤشرات محددة لقياس الاتجاهات والمواقف

(Attitude) المتعلقة بالريادة لدى موظفيها .

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	5	15.2	2.79	1.083	1.172	3.00	3
	2	7	21.2					
	3	12	36.4					
	4	8	24.2					
	5	1	3.0					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

يوضح التحليل الإحصائي المبين سابقاً أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعتمد على مؤشرات محددة لقياس

التجاهات والمواقف المتعلقة بالريادة لدى موظفيها، والذي يفسر هذا الأمر هو الاختلاف والتباين في

إجابات المبحوثين. حيث كان الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط وبلغ 2.79، وكانت نسبة المعارضين

والمعارضين بشدة 36%، ونسبة المحايدين 36.4%.

السؤال الثالث: تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين على مؤشرات محددة لقياس المهارات والكفاءات الريادية

المنطقة بالريادة لدى موظفيها. (Generating Entrepreneurial Competences And Skills).

(Skills).

Frequency			Valid Percent	Mean	Std. Deviation	Variance	Median	Mode
Valid	1	6	18.2	2.67	1.051	1.104	3.00	3
	2	7	21.2					
	3	12	36.4					
	4	8	24.2					
	Total	33	100.0					
Missing	System	9						
Total		42						

تشير النسب المئوية الموضحة في الجداول أعلاه أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعتمد على مؤشرات محددة لقياس المهارات والكفاءات الريادية المتعلقة بالريادة لدى موظفيها، والذي يفسر هذا الأمر أن نسبة المعارضين والمعارضين بشدة بلغت 39.4%. وكان الوسط الحسابي ذو اتجاه متوسط حيث بلغ 2.67. يتضح مما سبق ذكره أن جامعة بوليتكنك فلسطين لا تعتمد ولا تستخدم آليات للرقابة ولا مؤشرات محددة سواء أكانت آليات المؤشرات متعلقة بالجانب المعرفي أو تلك المتعلقة بقياس الاتجاهات والمواقف، المتعلقة بقياس المهارات والكفاءات المتعلقة بالريادة لدى موظفيها.

السؤال الرابع:- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين مؤشرات واضحة لقياس الأبعاد المختلفة للجامعة :-

(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

() منظور الموظفين.

() منظور العملاء.

() المنظور المالي.

() منظور المبيعات والتسويق.

(1) منظور سلسلة التوريد والعمليات التشغيلية .

() منظور المسؤولية

الاجتماعية

تبين من إجابات المبحوثين أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها مؤشرات واضحة لقياس الأبعاد التي تتمحور حول الأمور المالية، نظراً لإجماع أغلب المبحوثين على ذلك. في حين تبين لفريق البحث عدم قيام الجامعة وضع مؤشرات لقياس الأبعاد المتعلقة بالطلاب، والأمر الذي يفسر ذلك هو وجود نسبة مئوية لم تتعدى ٣%. أما فيما يتعلق بمنظور الموظفين فقد تبين لفريق البحث من خلال استطلاع آراء المبحوثين أن الجامعة توفر مؤشرات لقياس الأبعاد المتعلقة بالموظفين لكن ليست كافية. ولأن جامعة بوليتكنك فلسطين تعتبر مؤسسة تعليمية وليست إنتاجية، تبين لفريق البحث أن الجامعة لا تأخذ بعين الاعتبار وضع مؤشرات واضحة لقياس الأبعاد المتعلقة بالمبيعات والتسويق. أما بالنسبة لمنظور سلسلة التوريد والعمليات والتشغيلية فقد تبين أن الجامعة لا توفر مؤشرات واضحة لقياس الأبعاد المتعلقة بهذا الأمر. أيضاً تبين أن الجامعة تأخذ بعين الاعتبار منظور المسؤولية الاجتماعية لكن ليس بدرجة كافية.

4.4 الموضوع الثاني: التحديات التي تواجه الريادة المؤسسية

السؤال الأول:- ما هو برأيك أهم التحديات التي تواجه جامعة بوليتكنك من الآتي:

(بعد اختيار أهم التحديات قم بتصنيف هذه التحديات حسب الأكثر تأثيراً بالجامعة)

(1) افتقار الجامعة للبيانات الضرورية، خصوصاً عند تقديم منتجات متطورة او عنما يكون لديها

تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع في السوق .

(2) التخلي عن التفكير التقليدي في الأعمال .

(3) عدم وجود ملائمة ما بين النظام الجديد و النظام القديم .

(١) التحدي و الموازنة ما بين النظرة القديمة و النظرة الجديدة في الجامعة من حيث استكشاف واستغلال السوق المتواجدة فيه .

(١) أخرى

تبين من خلال إجابات المبحوثين حول أهم التحديات التي تواجه جامعة بوليتكنك فلسطين والتي تحول دون تطبيق نهج الريادية المؤسسية، هو التخلي عن التفكير التقليدي في الأعمال، فعدم وجود ملائمة ما بين النظام الجديد والقديم جاء في المرتبة الثانية، ثم تلاها التحدي والموازنة ما بين النظرة القديمة والجديدة في الجامعة من حيث استكشاف واستغلال البيئة المتواجدة فيه، في حين كانت افتقار الجامعة للبيانات الضرورية ، خصوصاً عند تقديم منتجات متطورة أو عندما يكون لديها تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع في السوق .

السؤال الثاني:- ما هي الأساليب التي يتم اتباعها من أجل التغلب على هذه التحديات

تم الإجابة على هذا السؤال من قبل عشرة مبحوثين، حيث كانت الإجابات تتمحور حوال التالي:-

قيام الجامعة بعمل تخطيط استراتيجي متكامل .

قيام الجامعة ببناء القدرات وإعطاء دورات تدريبية مكثفة ، لتغير الفكر والثقافة القديمة، وتعزيز الفكر الريادي.

رصد موازنة لتحسين بيئة العمال والبيئة العامة لتعزيز العمل الريادي.

بناء جسم مستقل ورسمي لتحمل مسؤولية عملية التحول إلى جامعة ريادية، من أجل بناء خطط

واستراتيجيات، وخطة عمل للتحول إلى الجامعة الريادية.

إيجاد آفاق لتخصصات غير موجودة، مطلوبة في السوق المحلي.

• تطوير الخطط القديمة لتتلاءم مع الواقع الحالي.

• تغيير في المستويات الإدارية، وتغيير القائمين عليها.

• وضع استراتيجية.

• والاستعانة بخبراء من أجل التحول نحو الريادة.

• نشر وتعميم ثقافة ومفهوم الريادة بين الموظفين.

• تحديد وإبراز عناصر الملائمة بين النظامين (القديم والجديد).

• تدريب الموظفين على كيفية الوصول للأفكار الريادية.

• ضخ دماء شابة وجديدة في الإدارة ومجلس الأمناء.

• وضع سياسة رقابية واضحة لتقييم الأداء.

• البحث عن موارد مالية ودخل مادي جديد للجامعة.

• وضع خطط للمشاريع.

• استحداث وتطوير برامج تعليمية جديدة.

• منح درجات علمية جديدة.

• وجود حرم جامعي رياضي.

• القيام بوضع خطة جديدة، تضع الريادة كتوجه عام في الجامعة، وجميع كلياتها، وتشمل تأهيل المدرسين

وتطوير النظم وتعديل الإجراءات المتبعة.

• نشر ثقافة الريادة والتغيير ، من خلال لقاءات أو ورشات عمل .

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1 النتائج

نوصل فريق البحث إلى مجموعة من النتائج وهي :-

- ١- أظهرت الدراسة توافق المستطلع أرائهم (الإدارة العليا والوسطى من الجامعة) على توافر بعد الريادة المؤسسية التالي (مغامرة الاعمال الجديدة) بنسبة مرتفعة.
- ٢- أظهرت الدراسة توافق المستطلع أرائهم (الإدارة العليا والوسطى من الجامعة) على توافر أبعاد الريادة المؤسسية التالية (الإبداع ، النشاط الاستباقي ، الحكم والاستقلال الذاتي ،تقبل المخاطرة، ثقافة العمل الريادي، التجديد الذاتي ، والتجديد الاستراتيجي) بنسبة متوسطة.
- ٣- أظهرت الدراسة توافق المستطلع أرائهم (الإدارة العليا والوسطى من الجامعة) على توافر بعد عدائية المنافسة بنسبة متدنية.
- ٤- أظهرت الدراسة أن جامعة بوليتكنك فلسطين مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق الريادة المؤسسية، وقد تمّ ترتيبها من قبل المستطلع أرائهم (الإدارة العليا والوسطى)، من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية في تأثيرها على الجامعة كالتالي :-

- ١- اعتماد الجامعة على التفكير التقليدي في الأعمال.
- ٢- عدم وجود ملائمة ما بين النظام الجديد والقديم الذي تتبناه الجامعة .
- ٣- التحدي والموازنة ما بين النظرة القديمة والجديدة في الجامعة ،من حيث استكشاف واستغلال البيئة المتواجدة فيها الجامعة.
- ٤- افتقار الجامعة للبيانات الضرورية ،خصوصا عندما يتم فتح تخصصات جديدة، وبرامج لتخصصات قائمة او عنما يكون لديها تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع في السوق.

هـ- أظهرت الدراسة أن جامعة بوليتكنك فلسطين تتوفر لديها مجموعة من خصائص الريادة المؤسسية وهي :- (الرؤية، التوجه نحو السوق، مداخل متعددة، و التعلم التفاعلي) بنسبة متوسطة.

5.2 الاستنتاجات

يستنتج فريق البحث أن جامعة بوليتكنك فلسطين لديها بدايات للتوجه الريادي المؤسسي ، وإيضاً لديها محاولات نحو التوجه الريادي، لكن هذه المحاولات لا تلقي بظلالها على الريادة المؤسسية في الجامعة. بدليل أن الموجودات (الهيكل التنظيمي، دائرة الموارد البشرية، نظام الجودة ، الأفكار الابتكارية، المشاريع) لا تعكس الريادة المؤسسية في الجامعة.

والذي يدل على هذا الأمر وجود:

- هيكل تنظيمي لدى الجامعة لكن المهام التي يوفرها هذا الهيكل لا يوجه الجامعة نحو النهج الريادي المؤسسي .
- نظام لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة لكن كافة المهام التي توفرها هذه الدائرة لا تضع للجامعة حجر الأساس للسير والبناء في نهج الريادة المؤسسية .
- نظام الجودة داخل الجامعة والذي بدوره لا يعمل بالمستوى المطلوب واللازم ليتم التوجه نحو نهج الريادة المؤسسية .
- عدم وجود طريقة علمية ممنهجة تتبعها الجامعة في العديد من الأعمال التي يتم القيام بها .
- توافر بعض السمات لدى موظفي الإدارة العليا والوسطى في الجامعة لكن هذه السمات لا يتم الأخذ بها ، وعند اتخاذ وتبني هذه السمات يتحمل الموظف المسؤولية الشخصية تجاه الأمر .
- توافر خطط تدفع الجامعة نحو النهج الريادي المؤسسي لكنها لا تعمل على تنفيذها ، أو تعمل على تنفيذها بعد وقت لاحق .

5.3 التوصيات

١- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتضمين الريادة، والريادة المؤسسية كأجندة، و كجزء رئيسي من الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة في القيام بعملها.

٢- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتعيين شخص معين مسؤول عن تطبيق الاجندة الخاصة بالريادة المؤسسية التي تم تضمينها في استراتيجية الجامعة.

٣- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتوفير هيكل تنظيمي، الذي بدوره يعمل تجنب الازدواجية في العمل داخل الجامعة ، ويعمل على التنسيق ما بين النشاطات داخل الجامعة وما بين المستفيدين داخل وخارج الجامعة.

٤- توصي الدراسة بضرورة تبني الجامعة أحد الهياكل التالية (Team based structure)، (International).

٥- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتعزيز دور (Communication)، في إيصال رسالة ورؤية الجامعة.

٦- توصي الدراسة بضرورة تبني الجامعة طريقة علمية ممنهجة (Systematic mythology)، سواء كان ذلك باتباع طريقة معينة في توثيق أعمالها وأفكارها (Filling, Forming, Problems, Solutions)، أو العمل على إيجاد جهة متخصصة تقوم بمتابعة الأفكار والأعمال في الجامعة.

٧- توصي الدراسة بضرورة قيام جامعة بوليتكنك فلسطين على إيجاد مجموعة من الآليات مثل:- التدريس عبر المجموعات البحثية، ومشاركة الكليات في المرافق ، وإيجاد مجموعة من الهياكل متعددة التخصصات التي بدورها تشجع على تقليل وإزالة الحواجز التقليدية المتواجدة.

٨- توصي الدراسة بضرورة العمل على إعادة هيكلية دائرة الموارد البشرية المتواجدة لدى الجامعة والعمل على إدخال الاتجاهات الريادية والخبرة ، كمتطلب في عملية اختيار الموظفين وتدريبهم، والعمل على استقطاب مهارات خارجية غير موجودة لدى الجامعة. بالإضافة إلى إيجاد نظام للحوافز داخل الجامعة يعمل على مكافئة الموظفين الذين يدعمون النهج الريادي المؤسسي مثل :- تقديم إجازات دراسية، ومكافئات البحث والنشر، والعمل على خفض الأحمال عن كاهل الموظفين. مع ضرورة تعيين شخص مناسب للقيام بالمهام السابقة.

٩- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بموظفيها وطاقمها الإداري بتبني أساليب وطرق ريادية في التدريس من أجل تعزيز الإبداع والابتكار والتعليم والتعلم مثل :- المختبرات الحية، التعلم عبر التخصصات وإدخال وإدماج الطالب قبل انتهائه من الدراسة في الواقع الفعلي للعمل، والعمل على إنشاء نوادي متخصصة لكل برنامج دراسي تقدمه الجامعة. وضرورة قيام الجامعة بدعم الافكار والسلوك الريادي داخل الجامعة من خلال استخدام أنشطة لامنهجية، واستخدام أساليب متنوعة مثل :- دراسة الحالة، الألعاب والمحاكاة، ودراسة فشل الأعمال .

١٠- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بدعم الناشئين في تسويق نتائج البحوث التي يتوصلون إليها، وضرورة قيام الجامعة بوصل البحوث التي يتم القيام بها مع المجتمع من خلال عقد شراكات تعاونية، وعقود عمل. بالإضافة إلى تنظيم سلسلة من الأهداف واللقاءات والندوات من أجل العمل على تبادل الأفكار ومناقشتها بين الموظفين.

١١- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بإدخال الفئات الخارجية (كالمستفيدين، والجامعات الأخرى)، من أجل تعزيز تطبيق بعد التجديد الذاتي كبعد من أبعاد الريادة المؤسسية مثل : الحوكمة ، والمؤسسات المحلية والخريجين.

١٢- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بإنشاء علاقات متينة ما بين حاضنات الأعمال المختلفة والحدائق العلمية (Since Park) من أجل تبادل المعرفة فيما بينهم.

١٣- توصي الدراسة بضرورة قيام الجامعة بعمل بحث آخر يقيس نتائج مدى تطبيق الريادة المؤسسية في الجامعة.

1- Mokeya, Omer, Samir, Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes, (Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology)

2- Saiz-Martinez, J. Francisco, And Morano-Gonzalez Angela, 2011, Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach, (University of Castille-La Mancha)

المراجع

3- Aslan, Bile, Yedim, Nihan, 2011, Insights On Entrepreneurship Education In Public Universities In Turkey: Creating Entrepreneurs Or Not?, (Marmara University)

4- Gonenel, Ala, 2011, Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market, (Marmara University)

5- Karcasa, Alina, 2012, The Relationship between Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Development: Research on European Union Countries, (University of Targu Mures)

- 1- Mokaya . Obino . Samuel , Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes , (Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology) .
- 2- Sáez-Martínez . J . Francisco. And Moreno González Ángela , 2011 , Strategic Renewal, Cooperation, and Performance A Contingency Approach , (University of Castilla-La Mancha) .
- 3- " Askun Bige , Yıldırım Nihan " , 2011 , Insights On Entrepreneurship Education In Public Universities In Turkey: Creating Entrepreneurs Or Not ? , (aMarmara University) .
- 4- Özdemirci Ata , 2011 , Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market , (Marmara University) .
- 5 - Kardosa Mihaela , 2012 , The Relationship between Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Development. Research on European Union Countries , (University of Tirgu Mares) .

- 1- Mokaya . Obino . Samuel , Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes , (Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology) .
- 2- Sáez-Martínez . J . Francisco. And Moreno González Ángela , 2011 , Strategic Renewal, Cooperation, and Performance A Contingency Approach , (University of Castilla-La Mancha) .
- 3- " Askun Bige , Yıldırım Nihan " , 2011 , Insights On Entrepreneurship Education In Public Universities In Turkey: Creating Entrepreneurs Or Not ? , (aMarmara University) .
- 4- Özdemirci Ata , 2011 , Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market , (Marmara University) .
- 5 - Kardosa Mihaela , 2012 , The Relationship between Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Development. Research on European Union Countries , (University of Tirgu Mares) .

- 6 – Henri , Burgers, (2009) , THE DIFFERENTIAL EFFECTS OF ORGANIZATIONAL ANTECEDENTS ON DIMENSIONS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP . (Queensland University of Technology) .
- 7 – Karacaoglu Korhan , Bayrakdaroglu Ali & Botan San Firat, 2012 , The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms . (Nevşehir University, Turkey , Muğla Sıtkı Koçman University, Kötekli, Muğla, Turkey) .
- 8 – Hoeltgebaum Marianne , Andreassi Tales , Andersson Svante, Hensbergen Marleen , Amal Mohamed , CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND INTERNATIONAL PERFORMANCE EVIDENCES OF A CROSS COUNTRIES COMPARATIVE STUDY .
- 9 – Geenhuizen van Maurits, Middel Rick & Heidemann Lassen Astrid , CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN SMES DURING THE SEARCH FOR DISCONTINUOUS INNOVATIONS , (University of Twente, the Netherlands , Aalborg University) .

- 10 – van Geenhuizen, Maurits. Middel, Ric. & Heidemann Lassen, Astrid . CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN SMES DURING THE SEARCH FOR DISCONTINUOUS INNOVATIONS . University of Twente. Aalborg University, Denmark.
- 11– Nkosi, Thokozani . 2011 , Corporate Entrepreneurship and Organisational Performance in the Information and Communications Technology Industry. University of the Witwatersrand. for the degree of Master of Management in Entrepreneurship. Johannesburg,
- 12 – Shamsuddin, Sofian . Othman ,Jaizah . Shahadan, Mohamad Asmady. Zakaria, Zukarnain.(2012) THE DIMENSIONS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND THE PERFORMANCE OF ESTABLISHED ORGANIZATION. Universiti Teknologi Malaysia.
- 13 – Lwamba, Ngoze M. Prof Bwisa ,Henry. Dr. Sakwa, Maurice. Exploring Innovativeness Dimension of Corporate Entrepreneurship on Financial Performance of Manufacturing Firms in Kenya.
- 14 – LUMPKIN, G.T. DESS GREGORY G. LINKING TWO DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TO FIRM

PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENT AND
INDUSTRY LIFE CYCLE. University of Illinois at Chicago, Chicago, IL.
University of Kentucky, Lexington, KY.

15 – Stambaugh, Jeffrey E. Yu, Andy. Dubinsky, Alan J. Before the
Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness.
Midwestern State University. University of Wisconsin–Whitewater.
Midwestern State University, Purdue University.

16 – FERRIER, J. WALTER. Navigating the competitive landscape:—The
drivers and consequences of competitive aggressiveness .university of
Kentucky.

17 – Sumo , Regien , 2010 , Corporate Entrepreneurship And
Organizational Structure Elements Bachelor Thesis Organization &
Strategy .

18 – Ambrosini, Véronique. Bowman, Cliff . Dynamic capabilities: – An
exploration of how firms renew their resource base .

19 – Di-Masi Paul , Defining Entrepreneurship .

- 20 – FOLEY, SUSAN –, FEBRUARY 22ND, 10 Reasons for Corporate Entrepreneurship – Fad or No Fad!
- 21 – Lassen, Heidemann, Astrid. "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Consideration in the Creation of Radical Innovation ".
- 22 – Birkinshaw, Julian. Hood, Neil. Young, Stephen. 2003." Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance".
- 23 – Ramachandran, K. Devarajan, T P. Ray, Sougata. "Corporate Entrepreneurship: How?".
- 24 – Açıkdilli, Gaye. Ayhan, Yaşar, Doğan. 2013. "Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Orientation in the New Product Development".
- 25– Zahra, A, Shaker. Sapienza, J, Harry. Davidsson, Per." Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda ".

- 26 – Antoncic, Bostjan. Scarlat, Cezar." CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A COMPARISON BETWEEN SLOVENIA AND ROMANIA".
- 27 – RUMELT , P, RICHARD." Theory, Strategy, and Entrepreneurship .
- 28 – Jones,R,Gareth.Butlers,E,John."Managing internal Corporate Entrepreneurship An Agency Theory perspective ".
- 29 – Wennekers, Sande. Jong, Jeroen . 2008 " Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour ".
- 30 – Ferreira, Dr. Joao . 2002 " Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective".
- 31 – Ribeiro , Domingo . Cuervo , Álvaro . Roig, Salvador ." Entrepreneurship".

- 32 – Shepherd, Dean . " NEW VENTURE ENTRY STRATEGY: TO PIONEER OR NOT TO PIONEER" .
- 33– Agarwal , Rajshree. Helfat , Constance . 2009 " Strategic Renewal of Organizations".
- 34 – Theerapatvong , Titikorn . Sebra, Terrence . " Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness"
- 35 – Verma, Vinne . 2009 . " Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives".
- 36 – Riojorn.ero , CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND INTERNATIONAL PERFORMANCE .
- 37 – EVIDENCES OF A CROSS COUNTRIES COMPARATIVE STUDY(2014) .
- 38 – Kenyatta jomo , Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance .

- 39 – Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes , University of Agriculture and Technology(2011) .
- 40 – Behram Nihal Kartaltepe , The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture,
- 41 – Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship Marmara University,(2014) .
- 42 – Sáez-Martínez Francisco , (2011) , Strategic Renewal, Cooperation, and Performance A Contingency Approach, University of Castilla-La Mancha.
- 43 – Karacaoglu1 Korhan , Bayrakdaroğlu Ali, San Firat , (2013) The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms.
- 44 – Bratnicki, Mariusz. (2013) , LINKING TWO DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY TO FIRM PERFORMANCE: THE

MEDIATING ROLE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND THE
MODERATING ROLE OF ENVIRONMENT .

45 – Kornsby, Jeffrey. Kuratko ,Donald . Wales, Williem ,(2013) Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship .

46 – Hmieleske , keith .How corporate Entrepreneurs think cognition, context , and entrepreneurial scripts .

technology towards employee retention: a study of New Zealand firms

47 – Haar, Jarrod . White, Brook . Corporate entrepreneurship and information >

48 – Al-Mohammad, Samar . The Impact of BA Education over the Entrepreneurial Intentions of Jordanian Students: An Application of Theory of Planned Behavior .

49 – Ortqvist, Daniel . Thegren,Sara . A CAUSE-EFFECT STUDY OF INTER-FIRM NETWORKING AND CORPORATE

ENTREPRENEURSHIP: INITIAL EVIDENCE OF SELF-ENFORCING SPIRALS .

50 – SCIASCIA, Salvatore . BETTINELLI , Cristina . Corporate Entrepreneurship in Family Businesses: past, present and future research . (2013).

51 – Finkle, Todd . Corporate Entrepreneurship and valley of case google .

52 – Saleh, Hassan . (2014) , The Perceptions of the Lebanese Students of Choosing their Career in Entrepreneurship .

53 – Smith, Celina . Autio, Erkkö. ENTREPRENEURSHIP Conference Paper Abstracts .

54 – Renna, Paolo . (2010) , Multi-agent based scheduling in manufacturing cells in a dynamic environment .

55– Agarwal, Rajshree. Helfat, Constance. Strategic Renewal of Organizations.

Entrepreneurship: Practice and
Theory

2 - Elfring, Tom. 2005, Corporate Entrepreneurship and Venturing.

3 - Entrepreneurship (Robert D. Hisrich / Michael p. peters / Dean
A. Shepherd
A. Shepherd

Shankar raj, Entrepreneurship theory and practice .)

4 - A. Lambing peggy and R. Kuehl Charles, "Entrepreneurship"
fourth edition
fourth edition

5 - Jonson Gerrey, Schles Kevan, Whittington Richard, Exploring
corporate Strategy -
corporate Strategy

قائمة المراجع العربية :-

الرسائل العلمية :

- ١- رمضان، ريم، ٢٠١١، عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال . جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- ٢- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية ، بحث عن المؤسسة .
- ٣- الدكتور ناصر، جودت، محمد.ا. لدكتور العمري، غسان. "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية".
- الكتب :-
- ١- الدكتور نائف برنوطي ، سعاد ، ٢٠٠٥ ، (إدارة الأعمال الصغيرة ابعاد للريادة) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر .
- ٢- الدكتور النجار ، فايز جمعة صالح. الأستاذ الدكتور العلي، عبد الستار محمد ، ٢٠٠٦ ، ، كتاب الريادة و ادارة الاعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣- الدكتور جواد، نبيل ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغير والمتوسطة .
- ٤- الدكتور مرار، فيصل فخري ، ١٩٨٣ ، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- ٥- عدوان ، ناصر داودي ، ، ١٩٩٨ ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة.
- ٦- الدكتور صالح الإمام ،محمد . الدكتور محفوظ إسماعيل ،عبد الرؤوف. التفكير الإبداعي .
- ٧- أ.د. عرياجي، إسماعيل، اقتصاد المؤسسة : اهمية التنظيم ديناميكية الهياكل
- ٨- الدكتور صخري ، عمر ،كتاب التحليل الاقتصادي الكلي.

المؤتمرات والندوات :

١- ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وافاق التنمية ، ٢٠٠٤ . القاهرة
جمهورية مصر العربية .

٢- ورشة عمل تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ٢٠٠٤ ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٣- الاستاذ الدكتور مرتجي ، سيد ناجي ، في ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة : المفهوم
والمشكلات وإطار التطوير في الوطن العربي .

٤- الاستاذ الدكتور صقر ، محمد فتحي ، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية .

- 1- <http://www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html> .
- 2 - <http://www.investorwords.com/1129/corporate.html>.
- 3- <http://www.quickmba.com/entre/definition> .
- 4- <http://en.wikipedia.org/wiki/Corporation> .
- 5 - <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/corporation> .
- 6- <http://www.investorwords.com/1129/corporate.html>.
- 7 - <http://www.startimes.com/f.aspx?t=32280455> .
- 8 - <http://www.investopedia.com/terms/c/corporation.asp> .
- 9 - www.kantakji.com/media/8920/10622380.doc .

- 10 - <http://www.holol.net/files/creativity/> .
- 11 - <http://kenanaonline.com/users/shamselhoday/posts/403147> .
- 12 - <http://www.forbes.com/sites/brettnelson/2012/06/05/the-real-definition-of-entrepreneur-and-why-it-matters/> .
- 13 - <http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html> .
- 14 - <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/corporate-venturing> .
- 15 - <http://www.googol.se> .
- 16 - <http://www.springer.com/> .
- 17 - <https://www.boundless.com> .
- 18 - <http://ai.eecs.umich.edu/> .
- 19 - <http://www.slideshare.net/> .

- 20 - <http://www.academia.edu> .
- 21 - <http://www.ourknowledge.asia/our-knowledge> .
- 22 - <http://www.publishyourarticles.net/> .
- 23 -
- http://www.businessweek.com/smallbiz/tips/archives/2006/06/being_an_entrepreneur_and_being_a_leader.html .
- 24 - <http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20AMJ%202001.pdf> .
- 25 - <http://www.na-businesspress.com/JMPP/StambaughWeb.pdf> .
- 26 - <http://www.na-businesspress.com/JMPP/StambaughWeb.pdf> .
- 27 -
- http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf .

- 28 - <http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20AMJ%202001.pdf> .
- 29 - http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_17_Special_Issue_December_2013/11.pdf .
- 30 - <http://www.acrn.eu/resources/Journals/Joe022012/201202g.pdf> .
- 31 - <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/11983/Corporate%20Entrepreneurship%20and%20Company%20Performance%20-%20ICT%20sec.pdf?sequence=1> .
- 32 - <http://go-essays.us/business-and-marketing/differentiating-small-business-owners-from-entrepreneurs/> .
- 33 - <http://corporate-entrepreneurs.com/blog1/2013/02/22/10-reasons-for-corporate-entrepreneurship-fad-or-no-fad> .

34 -

<http://www.google.ps/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CG0QFjAl&url=http%3A%2F%2Fwww.macrothink.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fbms%2Farticle%2Fdownload%2F4976%2F4603&ei=rmSFVJKrOIHmywOxgYK4Dw&usg=AFQjCNEEp0s-lZ3WcP-4SesKnBm8T3itJw&sig2=pZLVX3UTwUGBLHwYLUuRBA&bvm=bv.80642063,d.bGQ> .

35- <https://www.google.ps/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=corporate+entrepreneurship+in+university&spell=1>

36- <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-proactive-reactive-business-strategy-62157.html>

37- <http://smallbusiness.chron.com/proactive-company-50780.html>

38- http://www.huffingtonpost.com/2013/08/13/seven-reasons-why-risk-taking-leads-to-success_n_3749425.html

39- http://www.huffingtonpost.com/stacia-pierce/why-taking-risks-comes-wi_b_4235351.html

40- <http://www.guanzi.com>

41 - <http://www.ctrforcorporaterenewal.com>

الملاحق

الاستبانة

ملحق رقم (١)

الاستبانة

البعد الاول: الإبداع (Innovation)

متطلبات الإبداع:

المتطلب الأول: الأفكار (Ideas) التي تعزز النهج الريادي .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
				يتوفر لدى جامعة بوليتكنك فلسطين العديد من الأفكار الابتكارية.
				يتم متابعة هذه الأفكار وفق منهجية واضحة .
				هناك جهة مخصصة تقوم بمتابعة هذه الأفكار وتعمل على تنميتها و متابعة تنفيذها .
				هناك آلية للتعامل مع الأفكار الابتكارية .
				هناك نظام لمكافئة أصحاب الأفكار الابتكارية .
				هناك تدريب على كيفية الوصول للأفكار الابتكارية .
				هناك توثيق للأفكار الابتكارية من حيث المصدر، والنشأة، والعوامل المساعدة على ظهورها.
				يمكن وصف الأفكار الموجودة في جامعة بوليتكنك فلسطين خلال العام الحالي، بأنها أفكار تشكل فرصة حقيقية لنمو الجامعة.
				تم تنفيذ الأفكار الابتكارية التي تولدت في العام الحالي.
				تشرط جامعة بوليتكنك فلسطين في الافكار المقدمة وجود، Forming, Filing، مشكلة معينة، وحل لهذه المشكلة .
				أغلب الأفكار الابتكارية المتولدة لدى جامعة بوليتكنك فلسطين خلال العام الحالي ترجع إلى الشخص نفسه وليس إلى البيئة.

المتطلب الثاني: وجود نظام للجودة (Quality) الذي يساعد على التوجه الريادي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
				تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين نظام محدد للجودة .
				تطبق جامعة بوليتكنك فلسطين في جميع وحداتها وكلياتها (مرافقها) نظاما محددا للجودة .
				تتجه جامعة بوليتكنك فلسطين إلى اتباع كافة الأساليب الخاصة بالجودة دون وجود نظام للجودة .

المتطلب الثالث: نظام الموارد البشرية (Human Resource) الذي يساعد على التوجه الريادي

المتطلب الثالث: نظام الموارد البشرية (Human Resource) الذي يديره				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

يتوفر لدى جامعة بوليتكنك فلسطين نظاماً لإدارة الموارد البشرية .

المهام التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين

					تعزز النهج الريادي .
					تشجع على استقطاب الافراد الرياديين .
					تحرص على توفر المقومات الريادية لدى المتقدمين للوظيفة .
					تعمل على تدريب وتطوير الموظفين لديها في ما يخدم المجال الريادي .
					تعمل على اعطاء الحوافز من اجل السير نحو التوجه الريادي .

المتطلب الرابع: الهيكل التنظيمي (Organization Structure) الذي يساعد الجامعة للتوجه نحو الريادة

١ - إلى أي مدى توافق على وصف الهيكل التنظيمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					يمكن الجامعة من المضي قدماً نحو الريادة .
					يوجد التكامل والتجانس ما بين الكليات والاقسام المختلفة
					يقلل من الطبقات الموجودة (المستويات الإدارية)
					يزيل الحواجز البيروقراطية .
					يسمح بوجود فرق عمل .
					سريع الاستجابة للمتطلبات البيئية .
					يسهل التواصل مع المستفيدين (Stakeholder) .
					يمكن الجامعة من المضي نحو العالمية .
					يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين جهة محددة ومعلومة لمتابعة و تنسيق الأعمال الريادية في الجامعة .

البعد الثاني: النشاط الاستباقي (Proactiveness)

على جامعة بوليتكنك فلسطين إلى اقتناص الفرص المتوفرة من أجل التوجه نحو الريادة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تتخذ جامعة بوليتكنك فلسطين في تعاملها مع البيئة الخارجية موقف المؤثر على البيئة لا مجرد الاستجابة لها .
					تتعامل جامعة بوليتكنك فلسطين مع المستفيدين (Stakeholder) من منطلق التأثير عليهم لا مجرد الاستجابة لهم .
					أهم الأدوات المستخدمة من قبل جامعة بوليتكنك فلسطين في التأثير على البيئة :

البعد الثالث: تقبل المخاطرة (Risk Taking)					
تعمل جامعة بوليتكنك فلسطين على تقبل فكرة المغامرة، وتقبل المخاطر حتى تكون جامعة ريادية .					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١- تنتهج جامعة بوليتكنك فلسطين مبدأ الخطر المحسوب (Calculated Risk) .
					٢- تشترط جامعة بوليتكنك فلسطين توضيح جوانب المخاطرة عند التقدم بأفكار جديدة .
					٣- تشترط جامعة بوليتكنك فلسطين وضع سيناريوهات للتعامل مع المخاطر الواردة في الفكرة المقترحة .
					٤- أهم المعايير التي تسير عليها جامعة بوليتكنك فلسطين في اختيار الأفكار من الآتي: (يمكن اختيار أكثر من إجابة) . () القبولية (Acceptability) وهي: (النتائج الذي يتولد نتيجة اتخاذ وتبني هذه الفكرة (الربح، الخسارة ، المخاطرة)) . () الجدوى (Feasibility) وهي : (دراسة الجدوى) . () الملاءمة (Suitability) وهي : (مدى تناسق وملائمة الأفكار وأخذها بالحسبان ل (PESTEL, Scenario, Strategic group, Core competences, Value chain ,Stakeholders mapping ,Cultural web)

البعد الرابع : الحكم والاستقلال الذاتي (Autonomy)					
يجب ان تسمح جامعة بوليتكنك فلسطين بإعطاء الحرية لموظفيها إلى حد معين في العمل، حتى تكون جامعة ريادية .					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١- يُمارس التمكين في جامعة بوليتكنك فلسطين بكافة كلياتها ومراكزها .
					٢- يُمارس التمكين للموظفين في جوانب معينة .
					٣- درجة التمكين التي يتمتع بها الموظفون في جامعة بوليتكنك فلسطين تمكنهم من السير في تنفيذ الأفكار الابتكارية، وتوفير التسهيلات اللازمة للتنفيذ .

البعد الخامس : ثقافة العمل الريادي (Entrepreneurial Culture)					
يجب ان يتواجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين ثقافة واضحة تشجع على العمل الريادي والتوجه والتحول الى ان تكون جامعة ريادية .					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١- تتبنى جامعة بوليتكنك فلسطين قيم واضحة تشجع على العمل الريادي .
					٢- لدى العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين معتقدات تشجع على العمل الريادي .
					٣- سلوكيات العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين تعكس السلوك الريادي .
					٤- يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين دراسة مستفيضة حول نوع الثقافة المتواجدة .
					٥- الطقوس (Rituals) ((مثل : الاحتفالات، التدريبات، والأحداث Event))

					المتواجدة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تعكس ثقافة الريادة .
-٦					الاجراءات اليومية (Routines) ، مثل : (القوانين، الأعمال، والعمليات التي تسير عليها) جامعة بوليتكنيك فلسطين تعكس ثقافة الريادة .
-٨					القصص (Stories) التي يتم تداولها بين موظفي الجامعة تحمل في طياتها احترام الموظفين للقيم الريادية .
-٩					الرموز (Symbols) مثل: (اليوم العلمي للريادة، الوقت ، وتعيين أشخاص) المستخدمة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تتم عن ثقافة الريادة .
-١٠					مواطن وجود القوة (Power Structure) الموجودة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تمكن الريادة .
-١١					تشجع جامعة بوليتكنك فلسطين طاقم موظفيها على الالتزام بإجراءات صارمة من أجل الحفاظ على الافكار الابتكارية في مسارها الصحيح .
-١٢					يعتبر مصطلح (Risk Taker) سمة متواجدة لدى الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين.
-١٣					توجه جامعة بوليتكنك فلسطين انتقادات لاذعة، وعقوبات لموظفيها بسبب القيام بأخطاء في العمل .
-١٤					تتمتع جامعة بوليتكنك فلسطين بالسرعة في تحسين طرق وآليات عملها .

البعد السادس: عدائية المنافسة (Competitive Aggressiveness)

يجب على جامعة بوليتكنك فلسطين التفوق على منافسيها حتى تتجه نحو الريادة .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					-١ يغلب على نهج جامعة بوليتكنك فلسطين في التعامل مع الجامعات الاخرى سلوك تنافسي (عدائي).
					-٢ لا تكتفي جامعة بوليتكنك فلسطين بالسلوك التنافسي ، وإنما تعتمد أيضا على الجانب التعاوني مع الجانب التنافسي .

البعد السابع: مغامرة القيام بالأعمال الجديدة (New Business Venturing)

يجب على جامعة بوليتكنك فلسطين ان تسعى الى القيام بالأعمال الجديدة من اجل التوجه نحو الريادة .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					-١ توفر جامعة بوليتكنك فلسطين بيئة تحفيزية لإنشاء مشروعات جديدة .
					-٢ توفر جامعة بوليتكنك فلسطين حاضنة للأعمال الريادية .
					-٣ لدى جامعة بوليتكنك فلسطين سياسات وقوانين واضحة تنظم المشروعات الناشئة من الجامعة .

٤-	يتم إشراك الطالب والمدرس بالمجتمع المحلي بشكل يمكنهم من استلهام أفكار لمشاريع جديدة .				
----	---	--	--	--	--

البعد الثامن : التجديد الذاتي (Self- Renewal)

يجب على جامعة بوليتكنك فلسطين ان تسعى الى تجديد ذاتها من اجل السعي نحو التوجه الريادي .

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١-					
٢-					
٣-					

البعد التاسع : التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal)

مكونات التجديد الاستراتيجي .

أولاً: الرسالة (Mission)

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١-					
٢-					
٣-					

ثانياً: الرؤية (Vision)

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١-					
٢-					
٣-					

ثالثاً: الأهداف (Goals & Objectives)					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين أهداف واضحة ومحددة بشأن الريادة؟

رابعاً: القدرات الاستراتيجية (Strategic capabilities)					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١- تقوم جامعة بوليتكنك فلسطين بتحليل قدراتها الاستراتيجية لتتلاءم مع البيئة الخارجية .
					٢- تستخدم جامعة بوليتكنك فلسطين الأدوات والنماذج العلمية في تحليلها لقدراتها.
					٣- يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تصوراً واضحاً حول الموارد والمهارات المتميزة لديها .
					٤- تستخدم بوليتكنك فلسطين مجموعة من الآليات والنماذج العلمية من أجل اكتشاف الفرص المتواجدة لديها .

خامساً: اليات الرقابة (Control Mechanisms)					
١- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين مؤشرات واضحة لقياس الأبعاد المختلفة للجامعة :- () منظور العملاء (الطلاب) . () منظور الموظفين . () منظور المبيعات التسويق . () المنظور المالي . () المنظور سلسلة التوريد والعمليات التشغيلية . () المسؤولية المجتمعية المؤسسية .					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين على مؤشرات محددة لقياس الجانب المعرفي (Cognition) المتعلقة بالريادة لدى موظفيها .
					٢- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين على مؤشرات محددة لقياس الاتجاهات والمواقف (Attitude) المتعلقة بالريادة لدى موظفيها .
					٣- تعتمد جامعة بوليتكنك فلسطين على مؤشرات محددة لقياس المهارات والكفاءات الريادية المتعلقة بالريادة لدى موظفيها . (Generating Entrepreneurial Competences And Skills)

الموضوع الثاني: التحديات التي تواجه ريادة الاعمال المؤسسية

التحديات التي تواجه ريادة الاعمال المؤسسية والتي تحول دون تطبيق ريادة الأعمال .	
١- ما هو برأيك أهم التحديات التي تواجه جامعة بوليتكنك من الآتي: (بعد اختيار أهم التحديات قم بتصنيف هذه التحديات من الأكثر تأثيرا بالجامعة إلى الأقل) () افتقار الجامعة للبيانات الضرورية ،خصوصا عندما يتم فتح تخصصات جديدة، وبرامج لتخصصات قائمة او عندما يكون لديها تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع في السوق . () الاعتماد على التفكير التقليدي في الاعمال . () عدم وجود ملائمة ما بين النظام الجديد و النظام القديم . () الموازنة (Balance) ما بين النظرة القديمة و النظرة الجديدة في الجامعة من حيث استكشاف واستغلال البيئة المتواجدة فيها الجامعة . () أخرى	
٢- ما هي الأساليب التي يتم اتباعها من أجل التغلب على هذه التحديات ؟	

ملحق رقم (٢)

قائمة المبحوثين

قائمة المبحوثين

الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
د. عماد الدين الخطيب	رئيس الجامعة	ادارة الجامعة
د. مصطفى ابو الصفا	نائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية	ادارة الجامعة
د. محمد غازي القواسمة	نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع	ادارة الجامعة
د. امجد برهم	نائب رئيس الجامعة للشؤون الادارية	ادارة الجامعة
د. نور الدين ربيع	عميد العلوم التطبيقية	كلية العلوم التطبيقية
د. نبيل عرمان	عميد تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب	كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب
د. مروان جلعود	عميد العلوم الادارية ونظم المعلومات	كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
د. زهدي سلهب	عميد المهن التطبيقية	كلية المهن التطبيقية
رمزي القواسمي	عميد كلية الهندسة	كلية الهندسة
شحدة الرجبي	الوظائف الادارية	شؤون الطلبة

كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب/دائرة هندسة الحاسوب	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	رضوان رحاب عمران طهيبوب
كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب/دائرة تكنولوجيا المعلومات	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	فيصل طالب طلب خميسة
كلية الهندسة والتكنولوجيا/دائرة الهندسة الكهربائية	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	مراد ايوب عبدالله أبو اصبيح
كلية الهندسة والتكنولوجيا/دائرة الهندسة الميكانيكية	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	جلال عيد عادل السلايمة
كلية الهندسة والتكنولوجيا/دائرة الهندسة المدنية والمعمارية	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	غسان جودة محمود الدويك
كلية المهن التطبيقية	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	فوزي أحمد عبدالرحمن الجمل
كلية المهن التطبيقية	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	براء حمدي محمود قواسمه
كلية المهن التطبيقية	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	سميره نعمان عبدالهادي أبو غليون
كلية المهن التطبيقية دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	رئيس دائرة - الوظائف الاكاديمية	رائد يعقوب رضوان شماس
كلية العلوم التطبيقية/دائرة	رئيس دائرة - الوظائف	حاتم سليم

الأكاديمية	الفيزياء	
عايد محمد أحمد عبدالغني	رئيس دائرة - الوظائف الأكاديمية	كلية العلوم التطبيقية/دائرة الرياضيات
أكرم حسن أحمد أحشيش	رئيس دائرة - الوظائف الأكاديمية	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات/دائرة الاقتصاد والعلوم المالية
أمجد جبريل الننتشة	رئيس دائرة - الوظائف الأكاديمية	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات - دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات
أشرف عبدالرؤوف عبدالله الزغير	رئيس دائرة - الوظائف الأكاديمية	التعليم المستمر
وائل محمد سالم عواد	قائم بأعمال مدير دائرة القبول والتسجيل - الوظائف الأكاديمية	دائرة القبول والتسجيل
محمود محمد عبدالحى محمود طهيبوب	مركز التميز بتكنولوجيا المعلومات	مركز فوزي كعوش للتميز وتكنولوجيا المعلومات
عماد محمد فايز شعبان الدويك	مدير دائرة - الوظائف الإدارية	دائرة الخدمات و الاستشارات و المواصفات
اسماعيل ذياب اسماعيل طمیزی	مدير دائرة - الوظائف الإدارية	دائرة الديوان والخدمات العامة
وهيب فخري جميل الشريف	مدير دائرة - الوظائف الإدارية	أمين المكتبة
محمد سلامه سلمان ابو اسنینه	مدير دائرة الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية
عليان فؤاد عليان ابو غربية	مدير وحدة توكيد الجودة و	وحدة توكيد الجودة و النوعية

	النوعية	
ادارة الجامعة	رئيس دائرة التخطيط والتطوير	ايمن يوسف عز الدين صادق سلطان
الدائرة المالية	مدير مالي - الوظائف الادارية	نسليم سلطان
مركز التكنولوجيا الحيوية	مدير وحدة - الوظائف الاكاديمية	يعقوب محمد ربيع بركات اشهب
مدير مركز الحجر والرخام	مدير مختبر - الوظائف الادارية	جواد محمد عبدالله الحاج
مركز فحص المركبات	مدير مركز - الوظائف الادارية	محمد محمد عبدالهادي ربيعي
	وحدة السلامة الامنية والمهنية	نافذ محمد عبدالرحمن الشعراوي

ملحق رقم (٣)

قائمة الحكام

ملحق رقم (٣)

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين .

المحكمين
الدكتور غسان شاهين
الدكتور معن الصرصور
الاستاذ علاء زايد
الاستاذ علي رمضان
الاستاذة دينا القدسي

ملحق رقم (٤)

قائمة المرشدين في التحليل الإحصائي

الأشخاص الذين قاموا بإرشادنا في التحليل الإحصائي .

الدكتور إقبال الشريف
الدكتور معن الصرصور
الدكتور اسلام حسونة
الاستاذ اكرم احشيش

الأشخاص الذين تم مقابلةهم من أجل المشروع

ملحق رقم (٥)

الأشخاص الذين تمّ مقابلتهم من أجل المشروع

Abstract

الأشخاص الذين تم القيام بعمل مقابلات معهم

لقد قام فريق البحث بعمل مجموعة من المقابلات مع اشخاص متخصصين في مجال الريادة، من اجل الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم فيما يخص موضوع الريادة بشكل عام وموضوع البحث الا وهو الريادة المؤسسية بشكل خاص ، ومن اجل الاستفسار عن مجموعة من الاسئلة ذات الغموض بالنسبة لفريق البحث . وهم :

(١)- البروفيسور الامريكي مارك لونغ (Mark Long)

بروفيسور من جامعة انديانا الامريكية - خبير حاضنات الاعمال في الجامعة .

(٢)- الدكتورة ميرفت الشرباتي .

الخبرة في مجال الريادة .

Abstract

This study aimed to identify the extent of using and applying the dimensions of corporate entrepreneurship in Palestinian Polytechnic University from senior and middle management perspective.

The research team adopted the purely descriptive approach to make this study. A questionnaire was used as a tool for collecting information to this study, the questionnaire was distributed to a sample of (38) senior and middle managers of the study population. The questionnaire has been analyzed and processed statistically.

The research results are as follows: the research participants (senior and middle managers) agreed that PPU has a number of corporate entrepreneurship dimensions with a **high percentage**. This dimension is : New business venturing. PPU also has an **average percentage** of other dimensions (Innovation, Proactiveness, Autonomy, Risk taking, entrepreneurial culture, Self-renewal, Strategic renewal). However, the university has a **low percentage** of competitive aggressiveness as a dimension of corporate entrepreneurship. Results also showed that the PPU has a range of corporate entrepreneurship characteristics: Vision, market orientation, multiple entries, and interactive learning. These characteristics exist in an **average percentage**. The university is facing a set of challenges that prevent it from applying the dimensions of corporate entrepreneurship. the participants gave a rating to the challenges. According to the impact of each challenge, the challenges were ordered from the highest to the lowest as follows:

1. Relying on the traditional thinking in business.
2. Inconsistency between the old and the new system adopted by the university.
3. Creating a balance between the university old and new perspectives of corporate entrepreneurship, in terms of exploration and exploitation of the existing environment.
4. Lack of the necessary data, especially when providing new services or when the university has unexploited technology.

The research provides several recommendations: The most important, it is necessity for the university to adopt entrepreneurship and corporate entrepreneurship as a part of its agenda and strategy. It also needs to assign a specific person to be responsible for applying this agenda.

Moreover, it is essential for the university to provide an organizational structure, which in turn works to avoid duplication of work within the university and works on the coordination between the activities within the university and between users inside and outside the university. The need for the university to create a range of mechanisms such as: teaching through research groups, and the participation of the university faculties will help to build multi-disciplinary structures which will help in turn to overcome traditional structure barriers. The university needs to restructure the human resources department.

In addition, making entrepreneurial orientation one of the criteria for selecting future employees and this will help to attract skilled individuals who will contribute to the university entrepreneurial level. The human resources department also needs to develop incentive system within the university which rewards employees who supports the corporate entrepreneurship approach. Such incentives: providing sabbatical leave, rewards for scientific publication, and lowering the academic burden for employees. The need for the university employees and management to adopt the corporate entrepreneurship styles in teaching in order to promote creativity and innovation, education and learning, such as: living labs, learning through multiple-disciplines, and engaging students in training programs to prepare them for the work field and creating special clubs for every academic program. It is essential for the university to incorporate communication process to communicate the university mission and vision. It is crucial for the university to provide training to its employees so they gain the necessary skills. The research team recommends that the university adopt (Team-based structure),(International). The university needs to adopt structured scientific approach to document its ideas and work, it also needs to have a specialized department to monitor these ideas and work. The need for the university to support the corporate entrepreneurship ideas and behavior through the use of non-curricular activities, and the use of a variety of methods such as: - case studies, games and simulations, and the study of businesses failure. The need for the university to enter

foreign groups (beneficiaries, and other universities) to apply the corporate entrepreneurship approach.

The university also needs to organize a series of meetings and seminars in order to work on the exchange of ideas and discussion between its staffs. The need for the university to establish strong relations with various business incubators and scientific parks, for knowledge exchanging among them. The need for the university to link the conducted researches with the community by creating collaborative partnerships and contracts. Finally, the university should make another research that measures the output of applying corporate entrepreneurship.