

The Impact of Strategic Leadership Practices on Entrepreneurial Orientation “A Comparative study between the Khanyounis Training College and College of Intermediate Studies at the University of Palestine - Gaza Strip”

Adham Ibrahim Mohammed Ahmed

Musa Ahmed Adam Khojaly

College of Graduate Studies || University of Butana || Republic of Sudan

Abstract: This study aimed to identify the impact of strategic leadership practices and their role in enhancing the entrepreneurial orientation. It was based on knowing the impact of strategic leadership practices (defining strategic direction, investing human capital, supporting organizational culture, emphasizing ethical practices, implementing balanced control) on enhancing the entrepreneurial orientation (proactive measures, risk taking, creativity, independency, competitive aggressiveness) among employees of the Khan Yunis Training College and the College of Intermediate Studies at the University of Palestine in the Gaza Strip. As well as revealing the differences between the average estimates for the variables: (gender, age, job title, number of years of service, academic qualification), and making future recommendations. Descriptive and analytical approaches were used as they made use of the historical method. All items were selected according to the comprehensive survey methodology, and the questionnaire was designed as a study tool to collect data. The study population consisted of workers (administrators and academics) in the Khan Yunis Training College and the College of Intermediate Studies at the University of Palestine. It reached (124) participants, and (110) questionnaires were retrieved. The hypotheses of the study were represented by the hypothesis that there is a statistically significant relationship between strategic leadership practices and strengthening the entrepreneurial orientation of the employees of the Khan Yunis Training College and the College of Intermediate Studies at the University of Palestine in the Gaza Strip. (Defining strategic direction, investing human capital, supporting organizational culture, emphasizing ethical practices, implementing balanced control) and (proactive measures, risk taking, creativity, independency, competitive aggressiveness) among the participants. The findings of this study show that there is a positive impact between (Defining strategic direction, investing human capital, supporting organizational culture, emphasizing ethical practices, implementing balanced control) and (proactive measures, risk taking, creativity, independency, competitive aggressiveness). There is a statistically significant impact relationship between the averages of respondents' responses to strategic leadership practices and the variables (gender, age, job title, number of years of service, academic qualification) in proportions that are high in nature and positive and direct in their direction between the two variables. Varying, there is a statistically significant impact relationship between the averages of the respondents' responses on enhancing the entrepreneurial orientation of the employees of the Khan Yunis Training College and the College of Intermediate Studies at the University of Palestine and between the variables (gender, age, job title, number of years of service, academic qualification) in varying proportions. The study recommended work to improve strategic leadership practices in its various dimensions and to work on educating university administrations about the importance of building an entrepreneurial orientation and establishing a unit in every college / university concerned with leadership to contribute permanently to building a successful entrepreneurial trend and enhance

the culture of the entrepreneurial employee and work to offer rewards for the proactive workers and pay attention to different leadership styles and practice. Especially those related to strategic leadership in educational institutions.

Keywords: Strategic Leadership Practices, Entrepreneurial Orientation, Comparative Study, Khan Yunis Training College, and College of Intermediate Studies at the University of Palestine.

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي - دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة -

أدهم إبراهيم محمد أحمد

موسى أحمد آدم خوجلي

كلية الدراسات العليا || جامعة البطانة || جمهورية السودان

الملخص: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وارتكزت على معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) على التوجه الريادي (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. وكذلك الكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، وإيراد مقترحات مستقبلية. تم استخدام الوصفي التحليلي كما استفادت من المنهج التاريخي. وقد تم اختيار كل المفردات وفق منهج المسح الشامل، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين (إداريين وأكاديميين) في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين، وقد بلغ (124) مشاركاً، وتم استرداد (110) استبانة. وتمثلت فرضيات الدراسة بفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، وتفرع منها يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى المشاركين. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هنالك أثر إيجابي بين (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى المشاركين. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين لممارسات القيادة الاستراتيجية والمتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بنسب متفاوتة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين وبين المتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بنسب متفاوتة. أوصت الدراسة بالعمل تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والعمل على توعية إدارات الجامعات بأهمية بناء التوجه الريادي وإنشاء وحدة في كل كلية/جامعة تعنى بالريادة للمساهمة الدائمة في بناء توجه ريادي ناجحة وتعزيز ثقافة الموظف الريادي والعمل على طرح مكافآت للعاملين المبادرين والاهتمام بأنماط القيادة المختلفة وممارستها لا سيما تلك المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، التوجه الريادي، دراسة مقارنة، كلية تدريب خانيونس، وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

مقدمة.

أكثر من أي وقت مضى، تحتاج المؤسسات الآن إلى قادة استراتيجيين أقوياء وقادرين يمكنهم توفير التوجيه الاستراتيجي لفرقهم. تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي بقاء المنظمات وازدهارها من خلال التغييرات في السوق التنافسية. من خلال خطة استراتيجية مدروسة جيداً، والتي ستعمل على تحقيق النجاح على المدى الطويل (Ansoff et al., 2018).

تسعى المنظمات بمختلف أهدافها وأحجامها وأنواعها لتحقيق النجاح والأهداف. فالوصول لذلك ليس أمراً سهلاً في ظل المنافسة الشرسية في السوق لذلك فإن المنظمات تسعى لتوظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح (Hubbard, Rice & Galvin, 2014) وتعد الإدارة إحدى أهم إمكانات المنظمة وللقيادة مجموعة من الأنواع التي اختلف الباحثون في تصنيفها (Henry, 2008) ولعل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم هذه الأنواع أو الأنماط القيادية وهي المتغير الرئيس للبحث الحالي، إذ انطلقت فكرة البحث بان لممارسات الإدارة الإستراتيجية أثراً على التوجه الريادي لدى العاملين وقد قام باختيار كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين كميدان للبحث.

ونظراً لما يتلقاه موضوع تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والتكيف للتغير الجاري فيها من الاهتمام، وأهمية مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة حيث يصبح من الضروري على المنظمة تحديد خياراتها الاستراتيجية وفق ما لديها من توجهات استراتيجية (Hunger, 2020). ومن جانب آخر، غالباً ما تمتلك المنظمات العريقة حجماً أكبر من الموارد والإمكانات التي يتم استخدامها لاستغلال الفرص المحددة مسبقاً وتكون المنظمات ذات التوجه الريادي على الأعم أكثر براعة في البحث عن الفرص وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية (Phelan, Ferreira & Salvador, 2002). ولذلك يتوجب على المنظمات التي تود أن تنافس بفاعلية في القرن الحادي والعشرين ألا تكتفي بتحديد واستغلال الفرص وإنما يجب أن تعمل بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ولأن الإدارة هي أساس التحسين في أي منظمة فالقادة غالباً هم القادرون على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات في أصعب الظروف وهو المبدعون والمبتكرون (Bettis, Gambardella, Helfat & Mitchell, 2014).

ولذلك فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن الإدارة التقليدية وهي إحدى الموارد الأساسية التي تستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي والذي يكون قادراً على الانسجام والتكيف التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة (Dunphy & Stace, 1993) ويظهر أن للقيادة الاستراتيجية دوراً رائداً في تطوير وتحسين المنظمات لتحقيق أهدافها وإعطائها القدرة التي تضمن لها البقاء والنمو والتأقلم مع الأحداث والمتغيرات البيئية المواقفة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في التعاطي مع التطورات، وقدرتها على تعزيز ودعم ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالمبادرة والابتكار والإبداع كطرق فعالة تحسن من فاعلية الأداء وتمنحها قوة اجتماعية تؤثر في أنماط السلوك التنظيمي وتوضح أساليب وأطر التعامل، كما توفر للعاملين الطاقة الفاعلة التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بشكل صحيح. كما أن للقيادة الاستراتيجية تحديداً دور مهم لا ينكره أحد في الأداء التنظيمي في أية منظمة في موضوع الإدارة شغل ولا يزال وسيظل يشغل اهتمام الباحثين لمعرفة الجوانب الغامضة حولها ورغم كل ما أجري من أبحاث ودراسات ومقالات عنها إلا أنها لا تزال حقلًا خصباً للمزيد من الأبحاث وخاصة فيما يتعلق بممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في حل المشكلات المتعددة التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين والفاعلية التنظيمية وغيرها من الموضوعات (Meyer, Neck & Meeks, 2017).

ورغم أن الريادة تعد من المجالات المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تسهم إسهاماً فاعلاً في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الأولى في منظمات بناء الأعمال الصغيرة والكبيرة. ونظراً لاعتبار التوجه الريادي (Trigeorgis & Reuer, 2017) بأنه وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذها الشركات بشفيها السلعية والخدمية ويتصف بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات مبتكرة وجديدة (Lasserre, 2017). وقد قامت العديد من المنظمات بدمج الفكر الريادي والتوجه نحو الريادة بآليات عملها وإجراءاتها مما أدى بالمنظمات المختلفة أن تتخذ وضعا استراتيجيا يختلف عن منافسيها لاقتناص أفضل الفرص في أسواقها المستهدفة وهو ما يتطلب من هذه المنظمات العمل على تحسين التوجه الريادي لدى العاملين فيها مما ينعكس على أدائهم إيجابياً. ونظراً للأهمية البالغة لهذا الموضوع في الواقع الحالي لكلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين، نجد أن دور ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي لدى العاملين له أهمية كبيرة من خلال مساهمته في تحسين أدائهم ومساعدتهم على الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Rothaermel, 2018).

ويسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في بناء التوجه الريادي لدى العاملين وأي هذه الممارسات أكثر تأثيراً على هذه التوجهات في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين والتي أجرى الباحثان عليها الدراسة.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة البحث في وجود ضعف في مجالات التوجه الريادي بالكليات والجامعات الفلسطينية وقد يعود ذلك لضعف ممارسات القيادة الاستراتيجية التي من شأنها أن تؤثر على أداء العاملين في كافة الإدارات والدوائر والأقسام في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين. وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل يوجد أثر للممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين 2010-2020م في قطاع غزة - فلسطين؟

فرضيات الدراسة :

وضع الباحثان فرضيات للدراسة للإجابة على سؤال الدراسة وانسجامها مع الدراسات السابقة كالآتي:

■ الفرضية الرئيسة الأولى:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين. ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استثمار القدرات التنافسية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تأكيد على الممارسات الأخلاقية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.
6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة المتوازنة والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

■ الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

■ الفرضية الرئيسية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المنهج المسحي الشامل) كما استفاد الباحثان من المنهج التاريخي.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحد البشري: قام الباحثان بمسح شامل لكل العاملين في الكليتين مجال الدراسة وهم من الإدارة والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين وذلك بما يتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على كلية تدريب خانيونس في قطاع غزة وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة باعتبارهما من أحد النماذج التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية والريادة.
- الحد الزمني: غطت الدراسة المدة الزمنية من 2010-2020 م.

مصادر البيانات والمعلومات :

- تم الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة من المصادر الأولية والثانوية.
- أولاً: المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في مفردات الدراسة وتم الحصول على المعلومات والبيانات منها عن طريق الاستبانة كذلك آراء الخبراء وتم الحصول على البيانات منهم عن طريق المقابلة الشخصية.
- ثانياً المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية في الكتب والمجلات العلمية، رسائل الماجستير والدكتوراه ذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.

نموذج الدراسة :

لتحقيق الغرض من هذا البحث والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، فقد قام الباحثان بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذا البحث اعتماداً على الأدبيات السابقة. والشكل (1) يوضح شكل النموذج لهذه المتغيرات.

أ- المتغيرات المستقلة: تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية والتي تعتبر من مقومات ممارسات القيادة الاستراتيجية هيبت وآخرون (Hitt, et..al, 2011) و(جاد الرب، 2012) ومنه:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي
2. استثمار القدرات التنافسية
3. تطوير رأس المال البشري
4. دعم الثقافة التنظيمية
5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية
6. تنفيذ الرقابة المتوازنة

ب- المتغيرات الشخصية:

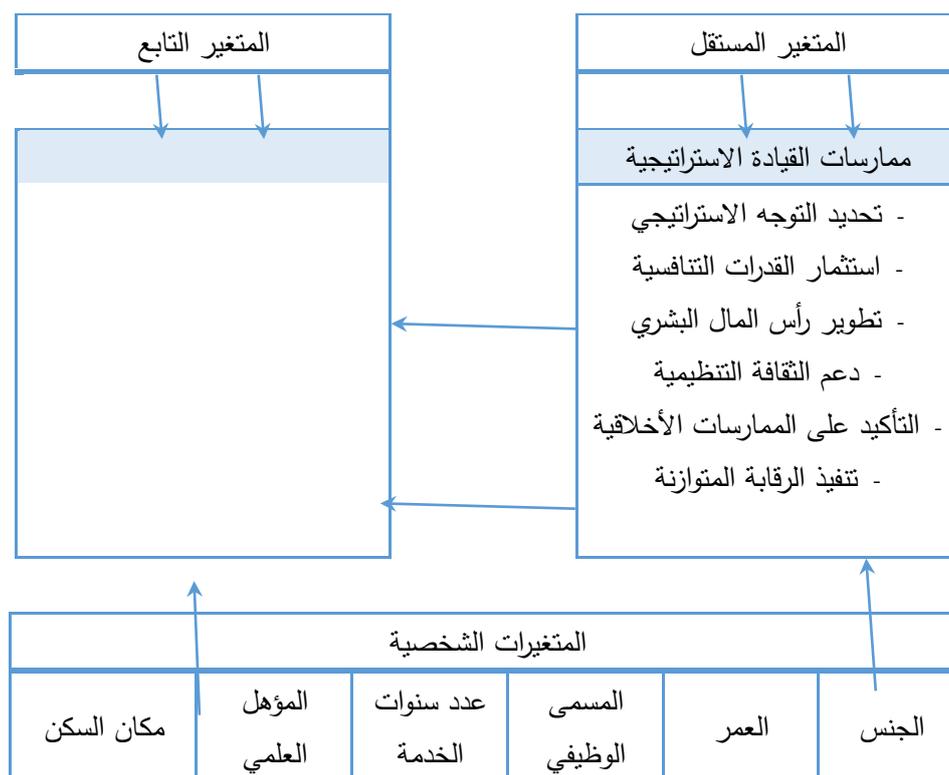
1. الجنس
2. العمر
3. المسعى الوظيفي.
4. عدد سنوات الخدمة
5. المؤهل العلمي
6. مكان السكن

ج- المتغير التابع:

التوجه الريادي بناء على هيبت وآخرون (Hitt, et.. al, 2011) ومنه:

1. الإجراءات الاستباقية
2. تبني المخاطر
3. الإبداع
4. التوجه الاستقلالي
5. العدائية في المنافسة.

استناداً إلى الدراسات ذات العلاقة، تم اختيار مجموعة من ممارسات القيادة الاستراتيجية التي قد يكون لها أثر على التوجه الريادي كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المصدر: إعداد الباحثين، 2020م و(Hitt, et..al, 2011, و (جاد الرب، 2012).

خصائص وصفات عينة الدراسة

جدول (1): عرض وتحليل خصائص وصفات عينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة حسب متغير "مكان العمل"			توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الجنس"		
النسبة %	العدد	مكان العمل	النسبة %	العدد	الجنس
42.7	47	كلية تدريب خانيونس	86.4	95	ذكر
57.3	63	كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين	13.6	15	أنثى
100.0	110	المجموع	100.0	110	المجموع
توزيع عينة الدراسة حسب متغير "سنوات الخبرة"			توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
النسبة %	العدد	سنوات الخبرة	النسبة %	العدد	العمر
24.5	27	أقل من 5 سنوات	18.2%	20	أقل من 30 سنة
41.8	46	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	44.5%	49	من 30 سنة إلى 40 سنة
21.8	24	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	26.4%	29	من 40 سنة إلى 50 سنة
11.8	13	أكثر من 15 سنة	10.9%	12	أكثر من 50 سنة
100.0	110	المجموع	100.0	110	المجموع
توزيع أفراد العينة حسب متغير "مكان السكن"			توزيع عينة الدراسة حسب متغير "المسمى الوظيفي"		

توزيع عينة الدراسة حسب متغير "مكان العمل"			توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الجنس"		
النسبة %	العدد	مكان السكن	النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
7.3	8	شمال غزة	1.8	2	عميد
35.5	39	غزة	1.8	2	نائب عميد / مساعده
19.1	21	الوسطى	5.5	6	اداري / مساعد اداري
25.5	28	خانيونس	3.6	4	رئيس قسم / مشرف / مسئول قسم
12.7	14	رفح	87.3	96	محاضر / أكاديمي
100.0	110	المجموع	100.0	110	المجموع
توزيع عينة الدراسة حسب متغير "المؤهل العلمي"					
			النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
			8.2	9	دكتوراه
			21.8	24	ماجستير
			60.9	67	بكالوريوس
			9.1	10	دبلوم
			100.0	110	المجموع

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين. للتعرف إلى أثر محاور ممارسات القيادة الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة التراجعية Stepwise للتعرف إلى المتغيرات المستقلة التي يمكن التنبؤ بدلالة إحصائية لتعزيز التوجه الريادي: (المتغير التابع) النتائج موضحة في الجدول (2):

الجدول (2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة التراجعية Stepwise لدرجات ممارسات القيادة الاستراتيجية ودرجات تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين

المتغير التابع	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة
	المعامل البائي B	الخطأ المعياري	المعيارية بيتا	اختبار ت	
تعزيز التوجه الريادي	.004	.487		.009	الثابت
	.183	.103	.186	1.781	تطوير رأس المال البشري
	.238	.091	.234	2.609	تنفيذ الرقابة المتوازنة
	.294	.081	.301	3.634	تحديد التوجه الاستراتيجي
					.993

المتغير التابع	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة
	المعامل البائي B	الخطأ المعياري	اختبار	المعيارية بيتا	
	.252	.095	2.655	.229	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
	**40.467		**دالة احصائياً عند 0.01		قيمة F (3 ، 106)
	0.838		* دالة احصائياً عند 0.05 // غير دالة إحصائياً		معامل التحديد R ²

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر من الجدول أعلاه أن جميع المحاور (المتغيرات المستقلة) ذات دلالة إحصائية ولها أثر على مجالات نموذج التنبؤ التالية (تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة المتوازنة، تحديد التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، في حين تم استبعاد مجال دعم الثقافة التنظيمية ومجال استثمار القدرات التنافسية لعدم تأثيره على نموذج التنبؤ، وقد فسرها نسبته 83.8% من التباين الكلي من مستوى تعزيز التوجه الريادي، أما المتبقية 16.2% ترجع إلى عوامل أخرى، فقد بلغ معامل التحديد 0.838، ومما سبق يتبين أن معاملات نموذج الانحدار دالة إحصائياً وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على تنبؤ درجة تعزيز التوجه الريادي بمعلومية درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية:

(درجة تعزيز التوجه الريادي) = 0.004 + 0.238 (تنفيذ الرقابة المتوازنة) + 0.294 (تحديد التوجه الاستراتيجي) + 0.252 (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) + 0.252 (تطوير رأس المال البشري)

ونظراً لأن ثابت الانحدار غير دال إحصائياً لاقترب درجته من الصفر بمستوى معنوية أكبر من 0.05 يمكننا إزالته من معادلة الانحدار لتصبح بالصورة التالية:

(درجة تعزيز التوجه الريادي) = 0.238 (تنفيذ الرقابة المتوازنة) + 0.294 (تحديد التوجه الاستراتيجي) + 0.252 (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) + 0.252 (تطوير رأس المال البشري)

ويتضح مما سبق أنه كلما ارتفع (تنفيذ الرقابة المتوازنة) درجة واحدة كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.238، وكلما ارتفع (تحديد التوجه الاستراتيجي) درجة واحدة كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.294، وأيضاً كلما ارتفع (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) بدرجة واحدة ترتفع درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.252، في حين كلما ارتفع (تطوير رأس المال البشري) درجة واحد كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.183.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

الجدول (3): معامل ارتباط بيرسون بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز التوجه الريادي

الكليتان معاً		كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين		كلية تدريب خانيونس		الفرضية
القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	
.000	.722**	.000	.737**	.000	.664**	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين.
**. الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (3) أن معامل الارتباط يساوي 0.722 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن امتلاك الكلية رؤية واضحة ولديها آليات فاعلة حقيقية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وأهداف قابلة للقياس وسالة قابلة للتحقيق من شأنه بناء توجه ريادي فاعلة حقيقية. ب- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستثمار القدرات التنافسية على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

الجدول (4): معامل ارتباط بيرسون بين استثمار القدرات التنافسية وتعزيز التوجه الريادي

الكليتان معاً		كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين		كلية تدريب خانيونس		الفرضية
القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	
.000	.722**	.000	.730**	.000	.661**	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استثمار القدرات التنافسية وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين.
**. الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (4) أن معامل الارتباط يساوي 0.722 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية استثمار القدرات التنافسية وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. ويعزو

الباحثان ذلك أن استثمار القدرات البشرية والتكنولوجية والاجتماعية والمعلوماتية في أي منظمة لتواكب بيئة العمل المعقدة من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز التوجه الريادي بين العاملين في الكلية.

ج- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

الجدول (5): معامل ارتباط بيرسون بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز التوجه الريادي

كلية الدراسات						الفرضية
الكليةان معاً		المتوسطة في جامعة فلسطين		كلية تدريب خانيونس		
القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	
.000	.754**	.000	.777**	.000	.679**	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين.
**. الارتباط دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: إعداد الباحثان. بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (5) أن معامل الارتباط يساوي 0.754 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. ويعزو الباحثان ذلك أن امتلاك المنظمة للقيم والأعراف السائدة القائمة على الابداع والابتكار والتحفيز يؤدي إلى تعزيز التوجه الريادي القائم على الاستقلالية والابداع والابتكار.

د- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الثقافة التنظيمية على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

الجدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز التوجه الريادي

كلية الدراسات						الفرضية
الكليةان معاً		المتوسطة في جامعة فلسطين		كلية تدريب خانيونس		
القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	
.000	.740**	.000	.771**	.000	.651**	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين.
**. الارتباط دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (6) أن معامل الارتباط يساوي 0.740 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. ويعزو الباحثان ذلك إلى زيادة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري قد يؤدي إلى تعزيز التوجه الريادي في الكليات وبالتالي طالما كان هناك تطوير لمعارف وقدرات ومهارات العاملين في الكلية كان هناك توجه ريادي تساهم في تطوير الكليات.

هـ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

الجدول (7): معامل ارتباط بيرسون بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتعزيز التوجه الريادي

الكليتان معاً		كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين				الفرضية
		كلية تدريب خانيونس		المتوسطة في جامعة فلسطين		
القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	
.000	.711**	.000	.667**	.000	.727**	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين.
** الارتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (7) أن معامل الارتباط يساوي 0.711 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العمل ضمن توجه ريادي إبداعي ناجح يحتاج إلى الالتزام بعدد من الممارسات الأخلاقية على مستوى القيادة والأفراد وبنية المنظمة والتأكيد عليها لتعزيز التوجه الريادي الذي يتصف بالإبداع والاستقلالية وتحمل المخاطرة بصورة فعالة.

و- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الرقابة المتوازنة على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.

الجدول (8): معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ الرقابة المتوازنة وتعزيز التوجه الريادي

كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين		كلية تدريب خانيونس		الفرضية	
القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)	معامل بيرسون للارتباط
.000	.727**	.000	.748**	.000	.664**
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة المتوازنة وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين.					
** الارتباط دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (8) أن معامل الارتباط يساوي 0.722 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الرقابة المتوازنة وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن استخدام رقابة متوازنة على كافة المستويات المالية والتنظيمية والاستراتيجية يساعد الكليات على تعزيز ثقافة الإبداع والاستقلالية وتحمل المخاطرة مما يتيح لها تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (9): نتائج اختبار T (لعينتين مستقلتين) لمتغير الجنس -كلية تدريب خانيونس

نتائج اختبار T (لعينتين مستقلتين) لمتغير الجنس -كلية تدريب خانيونس				
القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.09	0.18	7.44	7.56	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.19	0.32	7.50	7.71	استثمار القدرات التنافسية

نتائج اختبار T (لعينتين مستقلتين) لمتغير الجنس -كلية تدريب خانيونس				
0.10	0.74	7.29	7.77	تطوير رأس المال البشري
0.17	0.56	7.63	7.94	دعم الثقافة التنظيمية
0.96	0.45	7.93	8.19	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.09	1.49	6.23	7.92	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.20	0.93	7.34	7.85	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار T (لعينتين مستقلتين) لمتغير الجنس -كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين				
القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.56	0.34	7.88	6.65	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.30	1.10	7.87	6.58	استثمار القدرات التنافسية
0.60	0.27	7.49	6.61	تطوير رأس المال البشري
0.21	1.63	7.00	6.82	دعم الثقافة التنظيمية
0.62	0.25	7.28	7.03	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.21	1.57	7.42	6.97	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.90	0.02	7.49	6.78	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار T (لعينتين مستقلتين) لمتغير الجنس -الكليةان معاً				
القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.12	1.57	7.73	7.05	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.121	1.56	7.74	7.08	استثمار القدرات التنافسية
0.495	0.68	7.42	7.12	تطوير رأس المال البشري
0.8	0.25	7.21	7.32	دعم الثقافة التنظيمية
0.91	0.11	7.5	7.54	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.383	0.88	7.02	7.39	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.611	0.51	7.44	7.25	ممارسات القيادة الاستراتيجية
الفروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$				

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين"، حيث تبين من الجدول (9) أن القيم الاحتمالية لجميع الفقرات أكبر من عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات وللمجال الكلي "ممارسات القيادة الاستراتيجية"، وبذلك يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول أي

من هذه المجالات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين الجنسين حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكليتين.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الأنظمة والأعراف التي تعمل عليها الجامعات تراعي الفروق بين النوعين ويتم التعامل مع جميع العاملين دون تفرقة والجميع يعمل تحت نفس القوانين والأنظمة والسياسات مما يجعل استجابتهم نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية متشابهاً وكذلك تكون أثارها عليهم متشابهة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير العمر

الجدول (10): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (كلية تدريب خانيونس)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (كلية تدريب خانيونس)						
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.77	0.37	7.90	7.41	7.70	7.10	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.62	0.60	6.50	7.75	7.81	7.45	استثمار القدرات التنافسية
0.35	1.13	7.22	8.08	7.74	6.93	تطوير رأس المال البشري
0.62	0.60	7.92	8.20	7.85	7.47	دعم الثقافة التنظيمية
0.81	0.32	8.50	8.38	8.07	7.94	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.55	0.72	7.83	7.89	7.85	6.89	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.71	0.47	7.65	7.95	7.84	7.30	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين)						
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.26	1.38	6.62	7.19	6.42	7.39	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.87	0.24	6.52	7.03	6.79	6.71	استثمار القدرات التنافسية
0.99	0.02	6.64	6.81	6.77	6.72	تطوير رأس المال البشري
0.87	0.23	6.75	6.88	6.71	7.13	دعم الثقافة التنظيمية
0.89	0.21	6.77	7.16	7.08	7.18	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.59	0.64	6.68	7.46	6.97	6.98	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.83	0.30	6.66	7.09	6.79	7.02	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (الكليتان معاً)						
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.80	0.34	6.83	7.3	7.07	7.3	تحديد التوجه الاستراتيجي

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (كلية تدريب خانيونس)						
0.31	1.21	6.51	7.38	7.31	6.93	استثمار القدرات التنافسية
0.38	1.03	6.74	7.42	7.27	6.79	تطوير رأس المال البشري
0.72	0.45	6.95	7.52	7.29	7.23	دعم الثقافة التنظيمية
0.51	0.77	7.06	7.75	7.58	7.41	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.27	1.34	6.88	7.67	7.42	6.95	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.45	0.89	6.83	7.51	7.32	7.10	ممارسات القيادة الاستراتيجية
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول هذه المجالات تعزى لتغير الفئة العمرية، وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين جميع الفئات العمرية حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكليتين ويعزى الباحثان ذلك إلى الجميع في الكليتين يعملون تحت نفس الممارسات والأنظمة والسياسات وبالتالي من المتوقع والطبيعي أن تكون استجاباتهم للفقرات الاستبانة متقاربة بشكل لا يظهر أي فوارق إحصائية ذات قيمة معنوية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لتغير المسمى الوظيفي

الجدول (11): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (كلية تدريب خانيونس)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (كلية تدريب خانيونس)							
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		محاضر / أكاديمي	رئيس قسم / مشرف / مسئول قسم	اداري / مساعد اداري	نائب عميد / مساعده	عميد	
0.43	0.99	7.38	8.10	7.70	9.00	9.40	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.37	1.09	7.54	8.25	7.75	10.00	8.67	استثمار القدرات التنافسية
0.66	0.60	7.70	7.82	7.22	9.57	7.86	تطوير رأس المال البشري
0.84	0.36	7.93	7.79	7.50	9.00	8.17	دعم الثقافة التنظيمية
0.57	0.73	8.13	7.79	8.25	10.00	8.67	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.68	0.58	7.69	7.50	7.88	10.00	7.83	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.59	0.71	7.73	7.88	7.72	9.60	8.43	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين)							
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		محاضر / أكاديمي	رئيس قسم / مشرف / مسئول قسم	اداري / مساعد اداري	نائب عميد / مساعده	عميد	
0.39	1.05	7.38	8.10	7.70	9.00	9.40	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.37	1.09	7.54	8.25	7.75	10.00	8.67	استثمار القدرات التنافسية

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (كلية تدريب خانيونس)							
0.19	1.59	7.70	7.82	7.22	9.57	7.86	تطوير رأس المال البشري
0.29	1.29	7.93	7.79	7.50	9.00	8.17	دعم الثقافة التنظيمية
0.29	1.28	8.13	7.79	8.25	10.00	8.67	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.20	1.53	7.69	7.50	7.88	10.00	7.83	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.19	1.60	7.73	7.88	7.72	9.60	8.43	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (الكلتان معاً)							
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		محاضر / أكاديمي	رئيس قسم / مشرف / مسئول قسم	اداري / مساعد اداري	نائب عميد / مساعده	عميد	
0.31	1.21	7.04	8.4	7.27	8.2	8.2	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.26	1.33	7.07	8.21	7.33	8.92	7.83	استثمار القدرات التنافسية
0.38	1.07	7.07	8.54	7.31	8.07	7.5	تطوير رأس المال البشري
0.50	0.85	7.23	8.42	7.44	8.25	7.25	دعم الثقافة التنظيمية
0.65	0.61	7.47	8.42	7.92	8.00	7.5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.24	1.39	7.25	8.63	7.64	8.75	6.83	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.28	1.29	7.19	8.43	7.48	8.36	7.52	ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لجميع المجالات، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين الموظفين بمسمياتهم الوظيفية المختلفة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية ويرى الباحثان أن الأسباب السابق ذكرها أيضاً تنطبق على هذا المتغير.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

الجدول (12): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان السكن (كلية تدريب خانيونس)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان السكن (كلية تدريب خانيونس)							
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.39	1.07	6.91	7.49	7.71	8.06	6.96	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.09	2.19	6.64	8.04	8.17	7.94	6.83	استثمار القدرات التنافسية
0.67	0.59	7.37	7.68	7.80	8.08	7.14	تطوير رأس المال البشري
0.65	0.62	7.45	7.95	8.09	8.14	7.50	دعم الثقافة التنظيمية
0.45	0.95	7.79	7.94	8.45	8.57	7.76	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.55	0.77	7.07	7.89	7.93	8.06	7.10	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.34	1.17	7.21	7.83	8.03	8.14	7.22	ممارسات القيادة الاستراتيجية

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان السكن (كلية تدريب خانيونس)							
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان السكن (كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين)							
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.00	4.62	7.94	6.39	7.04	7.05	3.87	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.59	0.71	6.95	6.55	6.74	7.04	5.61	استثمار القدرات التنافسية
0.10	2.04	7.24	6.21	6.67	7.17	5.00	تطوير رأس المال البشري
0.47	0.90	7.17	6.52	6.64	7.18	5.83	دعم الثقافة التنظيمية
0.47	0.90	7.19	6.95	6.83	7.37	6.00	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.10	2.02	7.64	6.63	6.63	7.47	5.89	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.10	2.05	7.36	6.54	6.76	7.21	5.37	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان السكن (الكلتان معاً)							
القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.09	2.1	7.43	6.94	7.27	7.41	5.8	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.44	0.94	6.8	7.29	7.21	7.36	6.38	استثمار القدرات التنافسية
0.32	1.2	7.31	6.95	7.05	7.49	6.34	تطوير رأس المال البشري
0.76	0.47	7.31	7.24	7.13	7.53	6.88	دعم الثقافة التنظيمية
0.64	0.64	7.49	7.45	7.37	7.8	7.1	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.35	1.12	7.36	7.26	7.06	7.68	6.65	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.35	1.13	7.28	7.19	7.18	7.55	6.52	ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات عدا مجال تحديد التوجه الاستراتيجي في كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين، فقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه الموضحة في الجدول (13) فروق ذات دلالة إحصائية لصالح محافظة غزة والوسطى ورفح مقارنة بمحافظة شمال قطاع غزة ويعزو الباحثان ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة والثقافة السكانية في الأماكن الجغرافية المختلفة حيث أن محافظة غزة والوسطى ورفح تتسم بالاحتفاظ السكاني وحرص أهلها على تعليم ابنائهم أكثر من المناطق الأخرى التي تكون ريفية ويتجه أهلها نحو الزراعة وغيرها من الأنشطة مما يجعل استجابتهم لفقرات الاستبانة تتفاوت بشكل يظهر فروقاً إحصائية.

الجدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لبناء التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير مكان

السكن)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لبناء التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير مكان السكن)						
رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	C	
					R	
الفرق بين المتوسطات الحسابية (C-R)						
				0	شمال غزة	
			0	-3.18*	غزة	

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لبناء التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير مكان السكن)					
		0	.010	-3.18*	الوسطى
	0	.660	.660	-2.52	خانيونس
0	-1.56	-.90	-0.89	-4.08*	رفح
** الفرق بين المتوسطات دال احصائياً عن مستوى دلالة = 0.05					

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

اما فيما يخص المجالات المتبقية في الكليتين الموضحة في الجدول (12) ظهرت القيمة الاحتمالية لها أكبر 0.05 وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير مكان السكن، ويعزى الباحثان ذلك إلى أن التوجه الريادي الذي تعمل الدراسة على دراسته يتأثر كما أظهرت النتائج بشكل كبير بممارسات القيادة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها وبالتالي معظم العاملين يخضعون لنفس الظروف في نفس بيئة العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (14): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة (كلية تدريب خانيونس)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة (كلية تدريب خانيونس)						
قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر	
0.84	0.28	7.46	7.68	7.56	7.04	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.70	0.47	8.02	7.47	7.97	7.70	استثمار القدرات التنافسية
0.98	0.06	7.61	7.77	7.74	7.51	تطوير رأس المال البشري
0.97	0.08	7.79	7.88	8.05	7.90	دعم الثقافة التنظيمية
0.98	0.05	8.21	8.21	8.11	8.00	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.86	0.26	8.17	7.59	7.77	7.80	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.98	0.05	7.88	7.77	7.87	7.66	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة (كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين)						
قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر	
0.07	2.51	7.37	6.25	7.35	6.38	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.34	1.15	7.08	6.49	7.18	6.23	استثمار القدرات التنافسية
0.10	2.16	6.91	6.24	7.56	6.45	تطوير رأس المال البشري
0.37	1.06	7.15	6.55	7.21	6.33	دعم الثقافة التنظيمية
<u>0.02</u>	3.48	7.28	6.71	7.86	6.25	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.24	1.44	7.11	6.91	7.60	6.31	تنفيذ الرقابة المتوازنة

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة (كلية تدريب خانيونس)						
0.09	2.30	6.33	7.46	6.53	7.15	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة						
قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				المجال
		من 15 سنة فأكثر	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.34	1.14	6.63	7.45	6.99	7.39	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.40	1.00	6.8	7.54	7.00	7.32	استثمار القدرات التنافسية
0.38	1.04	6.86	7.64	7.04	7.09	تطوير رأس المال البشري
0.62	0.59	6.94	7.59	7.25	7.31	دعم الثقافة التنظيمية
0.18	1.67	6.92	7.97	7.49	7.53	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.47	0.84	6.88	7.68	7.27	7.38	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.30	1.24	6.84	7.65	7.17	7.34	ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات عدا مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية في كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. حيث أظهرت نتائج اختبار شيفيه الموضحة في الجدول (15) فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر مقارنة بأصحاب الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه المرحلة من المسار الوظيفي تتسم بالنضج وبالتالي يتكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً ومشاركة أكثر فاعلية فيما يخص تطوير رأس المال البشري وتحديد التوجه الاستراتيجي ودعم الثقافة التنظيمية لارتباطها بلوائح وقوانين تُنظم ذلك في بيئة العمل.

الجدول (15): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لبناء التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير سنوات الخبرة)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لبناء التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير سنوات الخبرة)					
البعد	C				R
	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	15 فأكثر	
تعزيز التوجه الريادي	الفرق بين المتوسطات الحسابية (C-R)				
	أقل من 5 سنوات	0			
	من 5 إلى أقل من 10	0.57	0		
	من 10 إلى أقل من 15	-0.57	-1.14	0	
	من 15 سنة فأكثر	1.03	0.46	-1.60*	0
** الفرق بين المتوسطات دال احصائياً عن مستوى دلالة = 0.05					

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى الباحثان ذلك إلى تشابه أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على العاملين في الكلية واستجاباتهم واستجابة تعزيز سلوكهم الريادي لها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (كلية تدريب خانيونس)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (كلية تدريب خانيونس)						
قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.07	2.52	8.07	7.07	8.38	7.68	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.35	1.13	7.35	7.53	8.46	7.87	استثمار القدرات التنافسية
0.22	1.52	8.08	7.50	8.38	7.06	تطوير رأس المال البشري
0.20	1.63	8.17	7.74	8.52	7.30	دعم الثقافة التنظيمية
0.16	1.82	8.50	7.99	8.77	7.43	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.27	1.37	8.09	7.55	8.44	6.93	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.17	1.73	8.04	7.57	8.49	7.38	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين)						
قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.21	1.55	6.27	6.82	7.46	6.15	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.61	0.61	6.92	6.59	7.21	6.67	استثمار القدرات التنافسية
0.51	0.78	6.33	6.63	7.26	6.54	تطوير رأس المال البشري
0.04	3.02	5.42	6.85	7.50	6.62	دعم الثقافة التنظيمية
0.67	0.53	6.78	7.08	7.35	6.69	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.20	1.61	6.20	6.95	7.60	6.90	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.25	1.39	6.32	6.82	7.40	6.59	ممارسات القيادة الاستراتيجية
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (الكليتان معاً)						
قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.05	2.62	7.66	6.93	7.77	6.51	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.43	0.93	7.12	7.06	7.63	6.89	استثمار القدرات التنافسية
0.13	1.94	7.79	6.97	7.63	6.68	تطوير رأس المال البشري
0.12	1.98	7.65	7.12	7.84	6.8	دعم الثقافة التنظيمية
0.13	1.91	8.2	7.42	7.83	6.91	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.17	1.71	7.63	7.15	7.88	7	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.09	2.24	7.68	7.11	7.76	6.8	ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (16) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات عدا مجال دعم الثقافة التنظيمية في كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين. فقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه الموضحة في الجدول (17) فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب المؤهل العلمي ماجستير مقارنة مع أصحاب المؤهل العلمي دبلوم ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر إدراكاً لجهود القيادة الاستراتيجية في المنظمة وأكثر استجابة لمتطلباتها وأكثر وعياً بأهميتها.

الجدول (17): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لبناء التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير المؤهل العلمي)

البعد	C			
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
دعم الثقافة التنظيمية	الفرق بين المتوسطات الحسابية (C-R)			
				0
			0	-1.43
		0	-0.65	-2.08*
	0	0.87	0.22	-1.20
** الفرق بين المتوسطات دال احصائياً عن مستوى دلالة = 0.05				

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لجميع المجالات، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى الباحثان ذلك إلى أن معظم العاملين في كلية تدريب خانيونس يملكون مؤهلات علمية متقاربة حيث أن درجة الدكتوراه تعتبر أمراً اختيارياً في الالتحاق في الكلية ولكنه أمر مفضل والامر ذاته في معظم التخصصات ينطبق على درجة الماجستير.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير ات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير الجنس

الجدول (18): اختبار T لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس

الكلية	المتوسطات		
	قيمة الاختبار T	أنثى	ذكر
كلية تدريب خانيونس	3.84	6.08	7.66
القيمة الاحتمالية (.Sig)	0.02		

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		الكلية
		أنثى	ذكر	
0.18	0.08	7.33	6.63	كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين
0.69	0.40	6.91	7.09	الكليتان معاً
الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$				

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين"، حيث تبين من الجدول (18) أن القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فيما يخص مجال " تعزيز التوجه الريادي في كلية الدراسات المتوسطة، وهذا يؤكد أن هناك اتفاق إلى حد كبير بين الجنسين حول واقع تعزيز التوجه الريادي في الكلية، في حين يبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لكلية تدريب خانيونس أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس، هذه الفروق ظهرت لصالح الذكور مقارنة بالإناث.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طبيعة المجتمع العربي الفلسطيني هي طبيعة ذكورية تمنح الكثير من الفرص والاستقلالية للذكور بشكل أكبر وتعطيهم الفرصة في المساهمة المجتمعية بشكل مريح أكثر ولا يعني ذلك عدم منحه فرصة للإناث ولكن الاحصائيات تشير إلى أن فرص الذكور في التطور المهني أكبر بالإضافة إلى وجود النزعة الاستقلالية بشكل أكبر لدى الذكور بشكل عام.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزي لمتغير العمر

الجدول (19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" -العمر لمجال تعزيز التوجه الريادي

القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الكلية
		أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.89	0.21	6.78	7.64	7.44	7.62	كلية تدريب خانيونس
0.39	1.03	6.46	6.77	6.50	7.32	كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين
0.41	0.97	6.51	7.19	6.98	7.41	الكليتان معاً
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للكليتين (الكليتان على حدا، الكليتان معاً)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تعزيز التوجه الريادي في الكلية تعزي لمتغير الفئة العمرية، ويعزي الباحثان ذلك إلى استجابة العاملين بطريقة متشابهة نظراً إلى أن التأثير الواقع عليهم من اداراتهم متشابه في كل كلية على حدة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير المسعى الوظيفي

الجدول (20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسعى الوظيفي لمجال تعزيز التوجه الريادي

القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					الكلية
		مهاضر / أكاديمي	رئيس قسم / مشرف / مسئول قسم	اداري / مساعد اداري	نائب عميد / مساعده	عميد	
0.46	0.91	7.30	8.36	8.07	9.08	7.44	كلية تدريب خانيونس
0.16	1.71	6.61	8.51	6.96	7.32	5.92	كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين
0.17	1.62	6.95	8.51	7.70	8.20	6.68	الكليتان معاً
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$							

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (20) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للكليتين (الكليتان على حدا، الكليتان معاً)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي في الكلية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي، ويعزى الباحثان ذلك تعزيز التوجه الريادي للكلية العاملة في قطاع غزة تتطلب نوع من الخبرة في مجال العمل ألا وهو العمل الأكاديمي والذي يتفوق فيه أصحاب المؤهلات العليا الذين يحصلون على الغالب على مسميات وظيفية عليا على حساب أصحاب الخبرات القليلة وهم الأقدر على تنفيذ استراتيجيات الكليات بالطريقة المطلوبة والتي تحقق الأهداف المنشودة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

الجدول (21): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير مكان السكن - مجال تعزيز التوجه الريادي

القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					الكلية
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.02	3.25	6.13	7.65	8.00	8.09	6.56	كلية تدريب خانيونس
0.40	1.03	7.28	6.62	6.71	6.85	5.25	كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين
0.28	1.30	6.71	7.14	7.14	7.30	6.07	الكليتان معاً
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$							

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (21) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة (كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين، للكليتين معاً)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي تعزى لمتغير مكان السكن، في حين أظهرت النتائج أن

القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فيما يخص كلية تدريب خانيونس، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان السكن.

وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الموضحة في الجدول (22) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محافظة غزة ومحافظة رفح لصالح محافظة غزة فيما يخص واقع تعزيز التوجه الريادي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الطبيعة التجارية للمدينة والذي يعمل معظم سكانها في مجال التجارة والصناعة بدرجة أقل هم أكثر وعياً للعمل الحر وأكثر حرصاً على ممارسة توجه ريادي حتى في أعمالهم الوظيفية محدودة الصلاحيات. الجدول (22): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتعزيز التوجه الريادي كلية تدريب خانيونس (متغير مكان السكن)

رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	C		البعد
					R		
الفرق بين المتوسطات الحسابية (C-R)							تعزيز التوجه الريادي
				0	شمال غزة		
			0	-1.53	غزة		
		0	0.09	-1.44	الوسطى		
	0	0.35	0.44	-1.09	خانيونس		
0	1.52	1.87	1.96**	0.43	رفح		
** الفرق بين المتوسطات دال احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول (23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير سنوات الخبرة - مجال تعزيز التوجه الريادي

القيمة الاحتمالية (.sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				الكلية
		من 15 سنة فأكثر	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.92	0.17	7.13	7.41	7.54	7.74	كلية تدريب خانيونس
0.17	1.71	5.94	7.20	6.49	7.04	كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين
0.35	1.11	6.39	7.3	7.04	7.22	الكليتان معاً
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (23) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للكليتين (الكليتان على حدا، الكليتان معاً)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي في الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى الباحثان ذلك إلى أن قيادات

الكليتين تمارس أدوارها القيادية بطرق تناسب العاملين حسب سنوات الخبرة بما يناسب امكانياتهم وقدراتهم وتوسعي لتطويرهم مهنيًا وكلا الكليتين تعملان في اطار هياكل تنظيمية مستقرة تسهم في منح فرص متساوية للعاملين مع منح افضلية للأكثر خبرة مما يحفزهم نحو العمل والاستمرار فيه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير المؤهل العلمي - مجال تعزيز التوجه الريادي

قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.sig)	المتوسطات				الكلية
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.30	1.27	7.87	7.19	8.23	7.14	كلية تدريب خانيونس
0.13	1.95	6.26	6.60	7.47	6.25	كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين
0.40	2.79	7.45	6.86	7.72	6.38	الكليتان معاً
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$						

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول (24) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالنسبة للكليتين (الكليتان على حد، الكليتان معاً)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تعزيز التوجه الريادي في الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى الباحثان ذلك إلى أن الكليتين تتعاملان مع الموظف بناء على درجته العلمية التي تم تعيينه والتعاقد معه علمياً في البداية ولا تنظر في حال قام الموظف بتطوير نفسه مهنيًا أو أكاديمياً بصورة مختلفة من ناحية المسؤوليات والمهام والواجبات، حيث أنه مطالب بالقيام بكافة مهامه ومسئولياته بغض النظر عن مؤهله العلمي مما يجعل استجابة العاملين لبيئة العمل متشابهة ولا تشكل أي فروق إحصائية ملموسة.

النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة وفرضيات الدراسة

- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية)
 - بلغ الوزن النسبي لمجال تحديد التوجه الاستراتيجي كأحد مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان: -
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "تحديد التوجه الاستراتيجي" (75.5%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "تحديد التوجه الاستراتيجي" (68.5%).
 - بلغ الوزن النسبي لمجال استثمار القدرات التنافسية كأحد مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان: -
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "استثمار القدرات التنافسية" (76.9%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "استثمار القدرات التنافسية" (67.9%).
- بلغ الوزن النسبي لمجال تطوير رأس المال البشري كأحد مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان: -

- كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال " تطوير رأس المال البشري " (77.1%).
- كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال " تطوير رأس المال البشري " (67.5%).
3. بلغ الوزن النسبي لمجال دعم الثقافة التنظيمية كأحد مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال " دعم الثقافة التنظيمية " (79.1%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال " دعم الثقافة التنظيمية " (68.5%).
4. بلغ الوزن النسبي لمجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية كأحد مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " (81.6%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " (70.7%).
5. بلغ الوزن النسبي لمجال تنفيذ الرقابة المتوازنة كأحد مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "تنفيذ الرقابة المتوازنة" (77.4%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "تنفيذ الرقابة المتوازنة" (70.4%).
6. بلغ الوزن النسبي لإجمالي مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لإجمالي "مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية" (77.9%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لإجمالي "مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية" (68.9%).
2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التوجه الريادي)
 - 1- بلغ الوزن النسبي لمجال "الإبداع" كأحد مجالات تعزيز التوجه الريادي في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "الإبداع" (76.9%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "الإبداع" (68.4%).
 - 2- بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستباقية" كأحد مجالات تعزيز التوجه الريادي في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستباقية" (80.8%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستباقية" (68.4%).
 - 3- بلغ الوزن النسبي لمجال "تحمل المخاطرة" كأحد مجالات تعزيز التوجه الريادي في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
 - كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "تحمل المخاطرة" (66.1%).
 - كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "تحمل المخاطرة" (65.9%).
 - 4- بلغ الوزن النسبي لمجال "العدائية التنافسية" كأحد مجالات تعزيز التوجه الريادي في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-

- كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "العدائية التنافسية" (78.0%).
- كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "العدائية التنافسية" (68.1%).
- 5- بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستقلالية" كأحد مجالات تعزيز التوجه الريادي في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
- كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستقلالية" (77.3%).
- كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستقلالية" (66.0%).
- 6- بلغ الوزن النسبي لإجمالي مجالات "تعزيز التوجه الريادي" في كلية تدريب خانيونس أعلى من كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين حيث كان:-
- كلية تدريب خانيونس: بلغ الوزن النسبي لكافة مجالات تعزيز التوجهات الريادي (74.9%).
- كلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين: بلغ الوزن النسبي لكافة مجالات تعزيز التوجهات الريادي (67.4%).

3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة منها
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين.
- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات التوجه الاستراتيجي والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.664 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.737 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05).
- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التوجه الاستراتيجي والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.664 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.727 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05). حيث وجدت علاقة طردية فكلما ارتفع (التوجه الاستراتيجي) درجة واحدة كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.294.
- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال استثمار القدرات التنافسية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.661 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.722 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05).
- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال تطوير رأس المال البشري والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.679 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.754 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05). حيث وجدت علاقة طردية فكلما ارتفع (تطوير رأس المال البشري) درجة واحدة كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.183.
- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال دعم الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.651 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.771 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05).

- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.727 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.711 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05). حيث وجدت علاقة طريفة فكلما ارتفع (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) درجة واحدة كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.252.
- وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال تنفيذ الرقابة المتوازنة والتوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.664 وكلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين بمعامل ارتباط (ر) يساوي 0.727 وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000 للكليتين معاً وهي أقل من (0.05). حيث وجدت علاقة طريفة فكلما ارتفع (تنفيذ الرقابة المتوازنة) درجة واحدة كلما ارتفعت درجة تعزيز التوجه الريادي بمقدار 0.238.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أي من هذه المجالات تعزى لمتغير (الجنس / النوع الاجتماعي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة عدا مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وكان لصالح كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين حيث كانت القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.02.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب المؤهل العلمي ماجستير مقارنة مع أصحاب المؤهل العلمي دبلوم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير مكان السكن عدا مجال تحديد التوجه الاستراتيجي، وكان لصالح كلية الدراسات المتوسطة في جامعة فلسطين، حيث كانت القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.00.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التوجه الريادي لدى الإداريين والأكاديميين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أي من هذه المجالات تعزى لمتغير (الجنس / النوع الاجتماعي) ظهرت لصالح الذكور مقارنة بالإناث، حيث كانت القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.02.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تعزى لمتغير مكان السكن ظهرت لصالح محافظة غزة، حيث كانت القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.02.

الخلاصة

خلصت هذه الدراسة أن هنالك أثر إيجابي بين (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى المشاركين بالدراسة بنسب مرتفعة في طبيعتها وموجبة وطرديّة في اتجاهها بين المتغيرين، وتوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لممارسات القيادة الاستراتيجية والمتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بنسب متفاوتة، توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين وبين المتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بنسب متفاوتة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

1. تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والعمل على توعية إدارات الجامعات بأهمية بناء التوجه الريادي.
2. إنشاء وحدة في كل كلية/جامعة تعنى بالريادة للمساهمة الدائمة في بناء توجه ريادي ناجحة.
3. تعزيز ثقافة الموظف الريادي والعمل على طرح مكافآت للعاملين المبادرين والاهتمام بأنماط القيادة المختلفة وممارستها لا سيما تلك المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

4. كما يقترح الباحثان إجراء بعض الدراسات المستقبلية وعلى النحو الآتي:
- أ- دراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على بناء التوجه الريادي في مؤسسات تعليمية أخرى.
- ب- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

قائمة المراجع

- جاد الرب، سيد محمد. (2012). "القيادة الاستراتيجية". ط1. مطابع الدار الهندسية. القاهرة.
- Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Bettis, R., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2014). Quantitative empirical analysis in strategic management. *Strategic management journal*, 949-953.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human relations*, 46(8), 905-920.
- Henry, A. (2008). *Understanding strategic management*. Oxford University Press, USA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2011). "Strategic Management: Competitiveness & Globalization", 8th ed., South-Westren College Publishing, U.S.A.
- Hubbard, G., Rice, J., & Galvin, P. (2014). *Strategic management*. Pearson Australia.
- Hunger, J. D. (2020). *Essentials of strategic management*.
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Macmillan International Higher Education.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2017). The entrepreneurship-strategic management interface. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 17-44.
- Phelan, S. E., Ferreira, M., & Salvador, R. (2002). The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1161-1168.
- Rothaermel, F. T. (2018). *Strategic management: concepts (Vol. 2)*. Dubuque, IA: McGraw-Hill Education.
- Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic management journal*, 38(1), 42-63.