

إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الريادة في جامعتي البعث والقلمون من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين

أ.د. جلال السناد**

حنان الموسى*

الملخص

هدف البحث إلى تعرف العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون، والكشف عن الفروق تبعاً لمتغير: (الجامعة). واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث (132) عضو هيئة تدريسية (رئيس قسم أكاديمي/ نائب عميد/ عميد) في جامعتي البعث والقلمون، وطُبِّقت استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، واستبانة تحقيق الجامعة للريادة، وخلصت الباحثة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلى استبانة الريادة تُعزى إلى متغير الجامعة لصالح القلمون.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، تمكين الموارد البشرية، الريادة، الإداريين الأكاديميين.

*طالبة دكتوراه - قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة دمشق hnanalmwsy001@gmail.com
**الأستاذ في أصول التربية- قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة دمشق. j.snad@gmail.com

Human resource empowerment strategy and its relationship to achieving Entrepreneurship for the Universities of Al-Baath and Al-Qalamoun from the point of view of academic administrators

Hanan Al Moussa *

Dr. Jalal Al-Sanad **

Summary

The aim of the research is to know the relationship between the strategy of empowering human resources and the university's achievement of leadership from the point of view of the academic administrators at the universities of Al-Baath and Qalamoun, and to reveal the statistically significant differences according to a variable: (the University). The descriptive analytical approach was adopted, and the research sample included (132) faculty members (head of the academic department / deputy dean / dean) in the universities of Al-Baath and Qalamoun, and a questionnaire was applied to the strategy of empowering human resources, and the questionnaire about the university's achievement of leadership, and the researcher concluded the following results: There is a correlational relationship Statistically significant between the level of application of the strategy of empowering human resources and the level of the university's achievement of leadership from the point of view of academic administrators at the universities of Al-Baath and Qalamoun. There are statistically significant differences between the average scores of the responses of the research sample members on the human resources empowerment strategy questionnaire and on the leadership questionnaire that are attributed to the university variable in favor of Al-Qalamoun.

Keywords: Strategy, Empowering Human Resources, Entrepreneurship, Academic Administrators.

* Doctorate Student - Department of Education Foundations – Faculty of Education - Damascus University, ramah.l@hotmail.com.

** professor in the department of Education foundations - Faculty of Education - Damascus University. j.snad@gmail.com

المقدمة:

تعيش مؤسسات التعليم العالي في عصر يتميز بالتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع، وقد شهد العالم الحديث اليوم تطوراً سريعاً وامتتالياً، وتغيرات في جميع القطاعات. وتجد الإدارة نفسها منذ وقت قريب في مواجهة التحديات التي تفرض أنظمة الاستغناء عن المبادئ والأساليب التي كانت تستخدم سابقاً في مجال التطوير والتحسين. وتعدُّ الموارد البشرية في التعليم الجامعي حجر الزاوية في العملية الإدارية بسبب أهمية وفعالية هذه الموارد البشرية في إنجاز رسالتها، التي تعتمد عليها إلى حد كبير، وما يتمتع به أعضاؤها من مهارات وقدرات. لذلك، تعتمد مؤسسات التعليم الجامعي عموماً في تحقيق أهدافها الأساسية على جودة القوى العاملة لديها، والاستخدام الأمثل والفعال لهذه القوى البشرية.

وتتمّ تصميم دور استراتيجيات الموارد البشرية لتوسيع تصورات الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة، والتي تؤدي إلى تحسين مهارات العاملين وبناء معارفهم، وكذلك لتوفير فرص للإبداع واحترام الذات. علاوة على ذلك، تهدف إلى ضمان حقوق الإنسان للعاملين للمشاركة الإيجابية في مجال العمل والحياة معاً. ويعدُّ العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية لمؤسسة التعليم الجامعي التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها من أجل تقديم الأفضل لها وللمجتمع المحيط بها، مما يساعد في تحقيق أهدافها. وقد لا تعمل أي مؤسسة تعليمية بكفاءة وفعالية دون الاهتمام الكافي بالموارد البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار الأفضل. ولا يمكن القيام بالمهام المذكورة أعلاه إلا من خلال تمكين العاملين الإداريين، وتوفير التدريب المناسب إلى جانب منحهم المزيد من الحوافز وتفويض الصلاحيات، وكذلك المشاركة في صنع القرار. ومن هذا المنطلق تعدُّ ممارسات إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية

بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتحقيق الريادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

1 . مشكلة البحث:

زادت الحاجة إلى تمكين الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات متميزة ومهارات عالية لا يستطيع جميع المنافسين تقليدها. لقد تم تغيير استراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع المتطلبات الحالية بعيداً عن الأنماط التقليدية التي تدير هذه الموارد، وفي الآونة الأخيرة، زاد تصور إدارة الجامعة لأهمية الموارد البشرية وفعاليتها كعامل فعّال في نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى الجامعي أو مستوى التعليم العالي ككل وغف ما شارت إليه دراسة كل من: أبو جوفل (2018)، صرصور (2019)، العامري (2020). لأنه يمثل جزءاً حيويّاً من موارد الجامعة وأصلاً أساسياً للجامعة، مما أدى إلى إجبار الجامعات على مواصلة تطوير مواردها البشرية وتعزيزها باستمرار. وهذا يعزز في نهاية المطاف من قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية. وتمثّل استراتيجيات تمكين الموارد البشرية نظاماً مصمماً لتحقيق الاستثمار الفعّال وتنمية الموارد البشرية على أمل تحسين أداء الموارد البشرية، لقد تم زيادة الحاجة إلى استراتيجيات فعّالة للموارد البشرية لضمان التكيف الإيجابي للجامعة مع البيئة الخارجية، وتمكين العاملين؛ وكذلك تحسين الثقة بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، بجانب تحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والإسهام في تنمية المجتمع.

ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وتحقيق الريادة في المؤسسة، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أنّ عملية تحسين الأداء المؤسسي تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، لأنّ الصورة لا تتكامل إلا عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وأهمها الموارد البشرية، كما أكّدت العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة كل من: الوسيدي (2014)، سبرينة (2015)، أنه يجب أن يكون التّعليم الجامعي وإستراتيجيات تمكين الموارد البشرية المتبعة فيها مرتبطة باحتياجات القرن الحادي والعشرين وما بعده من أجل تحقيق الريادة والتميز.

وفضلاً عن ذلك، لاحظت الباحثة بعد قيامها بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث والقلمون بلغ عددهم (28) عضو هيئة تدريسية، وذلك من خلال طرح السؤال الآتي على أفراد العينة الاستطلاعية: ما متطلبات تطوير أدائكم الوظيفي والمهاري خلال ممارسة العمل الإداري في جامعة البعث من وجهة نظركم؟ فوجدت الباحثة تأكيد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على أهمية توفير العناصر المؤهلة المدربة التي تُساعد الإداري الأكاديمي على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وأنّ الأعباء الوظيفية من أهم معوقات تطوير واقع تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن وجود المحسوبيات الشخصية في عمليات الترشيح للدورات التدريبية، كما لمست أنّ المؤسسة التعليمية الجامعية ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تتقل كاهلها، وتساعد على انتشار المحسوبية بين العاملين فيها، ويتبين ذلك في ضعف اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء عملية تطوير الأداء المؤسسي، والترشّح للدورات التدريبية؛ ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي لتطوير واقع تنمية وتمكين الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة البعث، لما له من أثر كبير في درجة فاعلية المؤسسات الجامعية، وتحسينها، وتطوير أدائها. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال

الآتي: - ما علاقة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بتحقيق الريادة في جامعتي البعث والقلمون من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؟

3. أهمية البحث: تركز أهمية البحث في الآتي:

1) يمثل هذا البحث استجابة للاتجاهات الإدارية والتربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بتحقيق الريادة في المؤسسات الجامعية، والتوسع في إكساب العاملين الخبرات التي تُساعدهم على الأداء بشكل فعّال.

2) يساهم هذا النوع من الدراسات بشكل فعّال في إنكفاء الوعي والمعرفة بين استراتيجيات الموارد البشرية لدى العاملين في الجامعة، والتي ستعكس بشكل إيجابي على عملية التمكين الإداري للموارد البشرية في جامعتي البعث والقلمون.

3) قد تفيد نتائج البحث الحالي القائمين على تطوير التعليم العالي في سورية من أجل توسيع خدمات الجامعة الإبداعية، وتحديث برامجها الجامعية وتوجهاتها.

4. أهداف البحث: هدف البحث إلى تعرّف:

1. تعرّف مفهوم الريادة، وأهميتها، ومستوياتها.
2. العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الريادة في جامعتي البعث والقلمون من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.
3. الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية واستبانة الريادة تبعاً لمتغير الجامعة.

5 . مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

5-1- الموارد البشرية (Human Resources): "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية" (الشيخ، 2008، 10).

5-2- تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development): "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم، وحفزهم، وتنظيمهم، والمحافظة عليهم، بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد البعيد" (السالم وصالح، 2002، 5).

وتُعرّف تنمية الموارد البشرية إجرائياً بأنها: هي عملية مؤسسية وفردية مستمرة، تهدف إلى تنمية تفكير وسلوك ومهارات وقدرات الإداريين الأكاديميين العاملين في جامعة دمشق ليكون أدائها أكثر فاعلية وكفاءة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المُستجيب (العامل في جامعتي البعث والقلمون) من جراء إجابته على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية المستخدمة في هذا البحث، وتعبّر الدرجة المرتفعة عن مستوى مرتفع في إستراتيجية الموارد البشرية، في حين تعبر الدرجة المنخفضة عن مستوى منخفض لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

5-3- إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (Human Resource Empowerment Strategy): "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف" (Moorhead & Griffin, 2001, 13).

5-4- الريادة (Entrepreneurship): هي مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها، وتنظيمها، وتحمل المخاطر، والإبداع في الجامعات الرسمية (Hisrich & Peters, 2002).

وتُعرّف الريادة إجرائياً بأنها: بأنها درجة قيام الأكاديمي الإداري في الجامعة بأداء وظيفته بطريقة إبداعية تساعد على تحقيق الجامعة للتميز وفق تقدير أفراد عينة البحث على استبانة البحث والتي تضم المحاور الآتية: (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار، التفكير الريادي).

5-5- الإداري الأكاديمي (Academic administrator): كل فرد حاصل على شهادة دكتوراه، وهو عضو هيئة تدريسية، ممن يشغل وظيفة (رئيس قسم، نائب عميد كلية، عميد كلية) والذي يقوم بمهام إدارية إضافةً إلى مهامه التدريسية في إحدى الكليات الدراسية بجامعة القلمون.

6 . الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات العربية:

. دراسة سبرينة (2015)، الجزائر: بعنوان: (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"). هدفت الدراسة تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (524) فرداً، وتم تطبيق أداة الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول

أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

. دراسة أبو جويل (2018)، فلسطين: بعنوان: (درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز). هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (102) أكاديمياً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الباحثة الاستبانة، بلغ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية لدى أفراد العينة (3.15) أي بدرجة متوسطة.

توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الريادة تبعاً لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وبتغير عدد سنوات الخدمة.

- دراسة صرصور (2019)، فلسطين: بعنوان: (الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى). هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة بـ (133) عضو هيئة تدريسية في جامعة الأقصى، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، إنّ الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ حصلت على وزن نسبي (65.17%) أي بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).

6-2- الدراسات الأجنبية:

. دراسة كونفيرتينو (2008) Convertino: عنوان الدراسة:

Aperspective on current human resources practice by human resources executives at institutions of higher education apissertation submitted in partial fulfillment of the requirement eor the degree of doctor of education.

(تصور مديري الموارد البشرية عن الممارسات الحالية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي).

هدفت الدراسة إلى تعرف الرؤى الجديدة حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ورأي المديرين حولها والوقوف على كيفية توظيفها داخل منظمات الموارد البشرية واعتمدت الدراسة على المقاييس الكمية والكيفية على حد سواء ومدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والتعرف على القدرات والمهارات الخاصة بالمحترفين للعمل في

مجال الموارد البشرية واعتمدت الدراسة على استبانة للتعرف على ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وتم تطبيقها على (218) مدير من الموارد البشرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وضع معايير محددة للممارسات التي يجب أن تتم داخل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية إلى جانب فهم مستوى الممارسات التي تتم في الإدارة وأن بعض المؤسسات الأكاديمية بدأت في تطبيق فكرة أقسام الموارد البشرية فيها مع التأكيد على أهمية زيادة أعضاء التدريس ذوي المستوى الفكري المتميز.

. دراسة بربيرا وكالر (Barbara & Kalar 2015): عنوان الدراسة:

The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries.

(الجامعة الريادية ما بين الأنشطة الأكاديمية والتكنولوجيا ونقل المعرفة في أربع دول أوروبية).

هدفت هذه الدراسة إلى توفير نظرة ثاقبة إلى تصورات الأكاديميين عن جامعة ريادة الأعمال على الرغم من جميع المبادرات والتغييرات البيئية والرغبة في إنشاء جامعات ريادية، هناك أبحاث محدودة حول كيفية تأثير التوجه الريادي داخل الجامعة على مشاركة الأكاديميين في الأنشطة المختلفة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في أربع جامعات وروبية (جامعة أمستردام، وجامعة أنتويرب، وجامعة ليوبليانا وجامعة أكسفورد)، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: إن الأكاديميين في كليات العلوم الطبيعية يرون أن أقسام الجامعة لديهم درجة عالية من ريادة الأعمال، عن نظرائهم في كليات العلوم الاجتماعية. إن إدراك إدارة الجامعة على أنها ذات توجه عالي أو منخفض ريادياً في تنظيم المشاريع قد يكون له تأثيراً كبيراً فيما إذا كان الأكاديمي سيشارك في بعض الأنشطة التقليدية.

. دراسة علامة وآخري Allameh, et al (2020): عنوان الدراسة:

Studying the Relationship between Entrepreneurial Dimensions and Job Performance “The Case of University of Isfahan s Employees”.

(دراسة العلاقة بين أبعاد الريادة والأداء الوظيفي "دراسة حالة موظفي جامعة أصفهان").

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين أبعاد الريادة والأداء الوظيفي في جامعة أصفهان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (150) موظف، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد الريادة والأداء الوظيفي، أشار التحليل المتعدد للانحدار أن الريادة تفسر (6561.0) من فروقات الأداء الوظيفي، ويوجد ارتباط كبير بين العمل الدؤوب والأداء الوظيفي بمعامل ارتباط (0.69).

6-3- التقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ أنّ هذا البحث يتفق معها من حيث أهمية موضوع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية العاملة في الجامعة من أجل تحقيق الريادة كدراسة كل من: الوسيدي (2014)، سبرينة (2015).

كما لوحظ أنّ هذا البحث يتميز عن الدراسات السابقة من حيث: التّطرق إلى موضوع دور الجامعة في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجامعة للريادة وفق تقدير الإداريين الأكاديميين. مكان وعينة البحث، حيث أن إجراءات هذا البحث طُبقت على عينة من الإداريين الأكاديميين العاملين في جامعتي البعث والقلمون.

7 . الجانب النظري:

7-1 - الريادة:

- مفهوم الريادة: بالرغم من حداثة مصطلح الريادة، إلا أن تناول مفهومه اختلف من باحث لآخر تبعاً لمرجعية المُعرّف، فهناك من تناوله من زاوية المنظور الريادي، والبعض تناوله من زاوية المنظور الإستراتيجي، وآخرون نظروا إليه من زاوية نظرية التعقيد، وهناك من تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية، وعليه انبثق مجموعة من التعريفات نذكر منها:

عرّفها سكولفا (Sokolova, 2011, 7) على أنها: "حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المؤسسة، والإبداع لضمان التنافسية". ووصفها (نوري، 2012، 868) بأنها: "مجموعة من العمليات الريادية التي يتم العمل بها وفق المنظور الاستراتيجي". كما يعرفها هنكلر وآخرون (Hinkler, et al, 2009, 3) بأنها: "الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية". مما سبق يُمكن تعريف الريادة بأنها: عملية مستمرة تسعى إلى رفع كفاءة أداء الأكاديميين في جامعة دمشق من خلال قيام القيادات الأكاديمية بالبحث عن الفرص وتوفيرها لهم بما يحقق التميز لديهم وللجامعة.

أهمية الريادة: ترجع أهمية الريادة كونها ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، وذلك لأهميتها الكبيرة والعظمى في تنمية المجتمعات وتطويرها، وبناء أجيال قادرة على خلق الفرص واقتناصها، وقادرون على تبنيها، ويمتلكون القدرة على الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع مميزة وناجحة تحقق لهم أهدافهم في التطور والنمو. وتتمثل أهمية الريادة فيما يأتي كما ذكر (العاني وآخرون، 2010، 28-29): إحداث

التغير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية، إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتميمته، إيجاد فرص عمل ذات أهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفو وفعال، إحداث التغير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة، احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل للمؤسسة، التنوع الكبير في الجودة والنوعية، نتيجة تقديم المؤسسات لأفكار جديدة.

- مستويات الريادة: أشار خصاونة (2011، 141-142) بأن الريادة تنقسم إلى ثلاثة

مستويات، وهي:

أ- **الريادة على مستوى الفردي:** وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير أو أحد أفراد الأسرة الذين يمتلكون الصفات والقدرات الريادية، وتتمثل في القدرات المعرفية الناتجة عن الرغبة في معرفة كل ما يحيط به في بيئته، والقدرات التعليمية والصفات الذكائية والوراثية والميل نحو الفضول وحب الاستطلاع والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.

ب- **الريادة على المستوى الجماعي:** وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في المؤسسة مثل: قسم، وحدة، كلية، أو مجموعة تعمل معاً، وتتفاعل وتتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.

ج- **الريادة على المستوى المؤسسي:** وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة مثل وزارة، مديرية، هيئة، دائرة، شركة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم وإخضاعهم لبرامج ودورات تدريبية وتأهيلية، وإشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات، أو ممارسة أي أنشطة إدارية أخرى ترى الإدارة أنها تفرز مكانة الريادة في المؤسسة.

وتخلص الباحثة إلى أن الريادة داخل المؤسسة هي محور الارتكاز، وأساس الانطلاق والتغيير وإلا فلن تحدث جدوى للريادة مهما كان الدعم الخارجي لهذه الريادة، ففانق الشيء لا يعطيه، كما أن الريادة الجماعية هي الأسرع والأقدر على إحداث التطور في أداء المؤسسة، فهو ريادة مخططة، تسير ضمن استراتيجيات منظمة، أما الجهود الفردية فهي بدون حاضن جماعي لها يوظفها تبقى جهود ريادية مبعثرة، قد تنعكس إيجاباً على أصحابها دون تطوير المؤسسة.

7-2- علاقة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بتحقيق الريادة:

تعدُّ الجامعات واحدة من أهم مؤسسات ومنظمات الأعمال لما لها من دور كبير في بناء المجتمعات وتزويده بالقوى البشرية اللازمة للتطوير والبناء، كما أنها تعمل على رفع كفاءة الدول من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية جديدة وريادية، وأيضاً من خلال البحث العلمي ودوره في تعزيز التنمية والقدرة التنافسية سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، من هنا جاء اهتمام الجامعات وتبنيها للريادة كواجهة للابتكار والإبداع، ولأهميتها في زيادة الميزة التنافسية. إن للريادة إمكانية تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر في السوق، وهذا ما يُسمى بالتجدد المستدام، وتجذب مستفيدين جدد.

ذكر (جلاب، 2013، 57) أنّ إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تتركز بشكل كبير على وجهة النظر المستندة إلى دور الموارد البشرية في استثمار فرص النمو من أجل خلق ميزة تنافسية لهم وللجامعة؛ إذ أنها مجموعة من العمليات الديناميكية المستمرة، موجّهة بجهود ريادية وإبداعية، من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، من خلال وجهات نظر الإدارة الأكاديمية لتحقيق الريادة.

كما أشار شارم وكريسمان (Sharma & Chrisman, 1999, 17) إلى أنّ إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية نعدّ كمدخل تطويري من أجل استحداث برامج إستراتيجية جديدة وغير مألوفة، أو أنها إثارة للتجديد والابتكار داخل هذه المؤسسة من أجل تحقيق الريادة". وأيضاً أشار (القحطاني، 2012، 242) إلى أنّ إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية تلزم المؤسسة جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية والابتكارات التراكمية من أجل تحقيق ميزة التنافسية والريادة على مستوى المؤسسات.

وبالنظر للخصائص السابقة المرتبطة بالريادة في الجامعة، يُمكن القول إنّ على الجامعات السورية أن تأخذ بهذه الخصائص للاستفادة منها وخاصة في تعزيز تحالف الجامعة مع الحكومة والعمل على الربط بينها وبين الصناعة، لما لها من مردود اقتصادي ينعكس عليها بالتطور والازدهار، وأيضاً العمل الجاد من الجامعة لرسم الهيكلية الخاصة بالعاملين بشكل دقيق، مع توضيح خطوط الاتصال بينها وذلك لأهميته في سهولة أداء العمل، وتقليل الجهود المبذولة، والحصول على نتائج عالية ودقيقة، وكذلك تركيز الجهود من أجل التجديد المستمر والمتواصل لبيئة العمل الداخلية للجامعة، بما يتناسب مع الظروف المحيطة المرتبطة بالتغيرات الحكومية والصناعية، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للجامعة.

8-إجراءات البحث الميدانية:

8-1- حدود الدراسة:

8-1-1- الحدود البشرية والمكانية: طُبِّقت أدوات البحث على عينة من الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون.

8-1-2- الحدود الزمنية: قامت الباحثة بتطبيق أدوات البحث بتاريخ (2021/2/7-2021/3/11م).

8-1-3- الحدود العلمية: دراسة علاقة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بتحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون من خلال تطبيق أداة الاستبانة.

8-2- منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

8-3- المجتمع الأصلي للبحث: تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة القلمون، والبالغ عددهم (54) عضو هيئة تدريسية (رئيس قسم أكاديمي/ نائب عميد/ عميد)، وجميع الإداريين الأكاديميين في جامعة البعث، والبالغ عددهم (78) عضو هيئة تدريسية (رئيس قسم أكاديمي/ نائب عميد/ عميد) بحسب الإحصائية الصادرة عن مديرية الإحصاء في جامعة القلمون للعام الدراسي (2020-2021م).

8-4- عينة البحث: نظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي للبحث، عملت الباحثة على أن تكون عينة البحث عينة قصدية شاملة لجميع فئات المجتمع الأصلي، وبالتالي تكونت عينة البحث من (132) عضو هيئة تدريسية (رئيس قسم أكاديمي/ نائب عميد/ عميد). والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات:

الجدول (1) توزع أفراد عينة البحث وفق متغيري البحث

المتغير	الفئة	عدد الأفراد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	44	33.3%
	من 11 إلى 20 سنوات	49	37.1%
	21 سنة فأكثر	39	29.5%
الجامعة	المجموع الكلي	132	100%
	جامعة البعث	78	59.1%
	جامعة القلمون	54	40.9%
	المجموع الكلي	132	100%

5-8 . أدوات البحث:

8-5-1- إعداد استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

- مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة: تمّ الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في الجامعة، ومنها دراسة كل من: قديح (2014)، الطهراوي (2010)، الحياي (2019)، ثم حددت الباحثة في ضوء هذه الدراسات أربعة محاور تتألف منها استبانة البحث الحالي وتضم (40) بنداً، طوّرتها الباحثة من الدراسات السابق ذكرها والإطار النظري، ومن ثم قامت بدراسة استطلاعية، وعرضها على السادة المحكمين، وتمّ الإجابة عن كل بند من بنود المقياس الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند، ليتم الحكم نسبياً عن مستوى تمكين الموارد البشرية في الجامعة.

- **الدراسة الاستطلاعية لأداتي البحث:** بهدف التحقق من وضوح بنود أداتي البحث وتعليماتها، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، إذ طبقت أداة البحث على عينة من الأعضاء بلغت (16) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البعث، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداتي البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بهما، إذ تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة، وتحقق الأهداف التي وضعتها من أجلها.

. **صدق استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:**

(1) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (6) محكمين الملحق رقم/4، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الصياغة والناحية اللغوية؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (40) بنداً.

(2) **صدق البناء الداخلي:** تمَّ التحقُّق من ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (2): معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة إستراتيجية

تمكين الموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
0.000	0.867**	المحور الأول: (المشاركة بالمعلومات)
0.000	0.897**	المحور الثاني: (الاستقلالية في العمل).
0.000	0.890**	المحور الثالث: (فرق العمل المدارة ذاتياً).
0.000	0.862**	المحور الرابع: (القوة التنظيمية).

أظهرت النتائج أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية مرتفع إذ تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.862 و 0.897)، ما يدل على أنَّ استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضع من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

- ثبات استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية: اعتمدت الباحثة في حساب ثبات الاستبانة على استخدام اختبار الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (3): نتائج ثبات الإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة

استراتيجية تمكين الموارد البشرية

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	محاور الاستبانة
0.779	0.867	0.859	المحور الأول: (المشاركة بالمعلومات)
0.809	0.897	0.830	المحور الثاني: (الاستقلالية في العمل).
0.819	0.880	0.862	المحور الثالث: (فرق العمل المدارة ذاتياً).
0.808	0.892	0.871	المحور الرابع: (القوة التنظيمية).
0.837	0.910	0.878	الدرجة الكلية

أظهرت النتائج أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، وتدل على ثبات استبانة البحث، وتسمح بإجراء البحث، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالإعادة (0.878)، كما بلغت قيمة الثبات بالتجزئة النصفية وفق معادلة سبيرمان براون (0.910)، وبلغت قيمة ثبات ألفا كرونباخ (0.837).

8-5-2- إعداد استبانة الريادة للجامعة:

- مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة: تمَّ الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع دور الجامعة في تحقيق الريادة، ومنها دراسة كل من: خلف (2020)، صرصور (2019)، أبو جويل (2018)، ثم حددت الباحثة في ضوء هذه الاستبانات خمسة محاور تتألف منها استبانة البحث الحالي وتضم (62) بنداً، وهي موزعة على المحاور

الآتية: المحور الأول: (القيادة الريادية) ويضم (15) بنداً، المحور الثاني: (الثقافة الريادية) ويضم (13) بنداً، المحور الثالث: (الميزة التنافسية) ويضم (11) بنداً، المحور الرابع: (الإبداع والابتكار) ويضم (10) بنود، المحور الخامس: (التفكير الريادي) ويضم (13) بنداً. وتم الإجابة عن كل بند من بنود المقياس الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند، ليتم الحكم نسبياً عن مدى تحقيق الجامعة للريادة.

. صدق استبانة تحقيق الجامعة للريادة:

1) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (6) محكمين، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الصياغة والناحية اللغوية؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (62) بنداً.

2) **الصدق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (4): معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة تحقيق

الجامعة للريادة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
0.000	0.846**	المحور الأول: (القيادة الريادية)
0.000	0.904**	المحور الثاني: (الثقافة الريادية)
0.000	0.856**	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)
0.000	0.831**	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)
0.000	0.864**	المحور الخامس: (التفكير الريادي)

أظهرت النتائج أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية مرتفع إذ تراوحت ما بين (0.831 و 0.904)، ما يدل على أنَّ استبانة تحقيق الجامعة للريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

. ثبات استبانة تحقيق الجامعة للريادة: اعتمدت الباحثة في حساب ثبات الاستبانة على الطرق الآتية: ثبات الإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ. وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (5): نتائج ثبات الإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة تحقيق الجامعة للريادة

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	محاور الاستبانة
0.734	0.867	0.828	المحور الأول: (القيادة الريادية).
0.768	0.870	0.851	المحور الثاني: (الثقافة الريادية).
0.739	0.859	0.849	المحور الثالث: (الميزة التنافسية).
0.775	0.878	0.860	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار).
0.728	0.846	0.837	المحور الخامس: (التفكير الريادي)
0.780	0.881	0.869	الدرجة الكلية

أظهرت النتائج أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالإعادة (0.869)، كما بلغت قيمة الثبات بالتجزئة النصفية وفق معادلة سبيرمان براون (0.881)، وبلغت قيمة ثبات ألفا كرونباخ (0.780).

9 - عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

9-1- عرض نتائج فرضيات البحث ومناقشتها وتفسيرها:

تمّ اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: ((لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون)). للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (6): معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة مستوى تطبيق

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

الدرجة الكلية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية	القوة التنظيمية	فرق العمل المدارة ذاتياً	الاستقلالية في العمل	المشاركة بالمعلومات	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
**0.780	**0.648	**0.635	**0.624	**0.644	معامل الارتباط بيرسون	المحور الأول: (القيادة الريادية)
**0.696	**0.691	**0.611	**0.570	**0.603	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثاني: (الثقافة الريادية)
**0.736	**0.629	**0.642	**0.615	**0.574	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)
**0.809	**0.699	**0.669	**0.664	**0.579	معامل الارتباط بيرسون	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)
**0.649	**0.797	**0.619	**0.766	**0.713	معامل الارتباط بيرسون	المحور الخامس: (التفكير الريادي)
**0.819	**0.809	**0.651	**0.792	**0.804	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (6) فإن قيمة (ر = 0.819**) وهو يعني ارتباط إيجابي أي **ثرفض الفرضية الصفرية** و**تقبل الفرضية البديلة** لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون عند مستوى الدلالة (0.01).

وتُعزى تلك العلاقة إلى أن تدريب الأفراد وإكسابهم المهارات المناسبة وتطويرها بشكل مستمر من خلال ربط برامج التدريب القائمة على تمكين العاملين لديها، وتحديد مهاراتهم وقدراتهم، بما يتناسب مع ظروف العمل في الجامعة، والتي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم وتلبية طموحاتهم، وبالتالي تحسُن أداء الجامعة، إذ أن اقتناص الفرص واستثمارها يحفظ للجامعة الميزة التنافسية ويجعلها تتفرد عن غيرها في تحصيل طلبتها للعلوم والمعارف واكتساب المهارات، وهذه إحدى مزايا المؤسسة الريادية والتي تمثل استقطاباً لطلبة العلم في الوقت الحالي ومواكبة لمتطلبات السوق، وللتطور التقني الحاصل في العالم.

الفرضية الثانية: ((لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تُعزى إلى متغير الجامعة)).
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودينت (t-test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفق متغير الجامعة

محاور الاستبانة	متغير الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	القرار
المشاركة بالمعلومات	البعث	78	35.96	3.910	130	7.048	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	40.31	2.767				
الاستقلالية في العمل	البعث	78	35.42	4.173	130	6.597	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	39.93	3.341				
فرق العمل المدارة ذاتياً	البعث	78	34.65	5.571	130	5.046	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	39.04	3.736				
القوة التنظيمية	البعث	78	34.51	4.354	130	6.038	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	38.94	3.824				
الدرجة الكلية	البعث	78	140.55	16.081	130	7.034	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	158.22	10.876				

مناقشة الفرضية: يظهر من خلال الجدول (7) بأن قيمة ت = (7.034) عند درجة حرية = (130)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية في جميع المحاور والدرجة الكلية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وفق متغير الجامعة لصالح القلمون. وقد يُعزى ذلك إلى وجود اختلافات واضحة بين البرامج الأكاديمية التي يدرسها الطلبة في جامعتي القلمون والبعث، والتي من المحتمل أن تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري، وبالتالي تحقيق التميز في أدائها وبرامجها كما هو الحال في جامعة القلمون؛ بينما غالبية التخصصات الدراسية في جامعة البعث تخضع للأنظمة والقوانين نفسها، ويتبع غالبية أعضاء الهيئة التدريسية فيها الأسلوب نفسه في الإعطاء، وهو أسلوب المحاضرة،

وغالبية المواد الدراسية في الكليات الدراسية بجامعة البعث تعتمد على الجانب النظري، وهذا ما جعل الإداريين الأكاديميين في مختلف الكليات الدراسية يُواجهون الصعوبات نفسها عند السعي لتمكين الموارد البشرية، فضلاً عن تشابه ثقافة المؤسسة الجامعية في الكليات النظرية والتطبيقية كونهم يتبعون لإدارة مركزية واحدة في جامعة البعث، ويخضون للأنظمة والتعليمات والقوانين نفسها، فليس من صلاحيات الإداري الأكاديمي استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة، والقادرة على مواكبة التحديات المستقبلية التي تُحيط بالمؤسسة الجامعية.

الفرضية الثالثة: ((لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تُعزى إلى متغير الجامعة)). للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودينت (t-test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات إجابات أفراد عينة البحث

على استبانة تحقيق الجامعة للريادة وفق متغير الجامعة

محاور الاستبانة	متغير الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	البعث	78	52.71	6.910	130	6.587	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	59.98	5.112				
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	البعث	78	45.83	4.689	130	6.369	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	50.78	3.903				
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	البعث	78	38.01	6.893	130	5.204	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	43.46	4.101				
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	البعث	78	35.00	5.109	130	5.841	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	39.67	3.470				
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	البعث	78	46.38	4.289	130	5.533	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	50.70	4.579				
الدرجة الكلية	البعث	78	217.94	25.431	130	6.765	0.000	دالة عند (0.05)
	القلمون	54	244.59	16.598				

مناقشة الفرضية: يظهر من خلال الجدول (8) بأن قيمة $t = (6.765)$ عند درجة حرية $= (130)$ ، والقيمة الاحتمالية (0.000) ، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) . وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائياً في جميع المحاور والدرجة الكلية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تحقيق الجامعة للريادة وفق متغير الجامعة لصالح جامعة القلمون.

وقد يُعزى ذلك إلى حرص الإدارات الأكاديمية في جامعة القلمون ووعيها بأهمية تحديد الفرص المناسبة لظروف الجامعة ومتطلبات تطورها، من أجل العمل على تلبية تلك المتطلبات وتطبيقها على أرض الواقع من أجل تحقيق طموحات الجامعة وتطوير أدائها والوصول إلى التميز، وبالتالي تحقيق مكاسب مادية وأرباح أكثر كونها جامعة خاصة، وتواجه منافسة من قبل العديد من الجامعات الخاصة في سورية، وهذا ما يحفز للجامعة الميزة التنافسية وسعيها الدائم للتفوق، وجعلها تتفرد عن غيرها.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة أبو جوفل (2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الريادة تبعاً لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

10- ملخص نتائج البحث: تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1-10- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي البعث والقلمون.

2-10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلى استبانة الريادة تُعزى إلى متغير الجامعة لصالح القلمون.

11- المقترحات: خلصت الباحثة في ضوء النتائج إلى المقترحات الآتية:

1-11- ضمان نقل المعارف والتقنيات التي يتم تكوينها في الجامعة لأكبر شريحة من أفراد المجتمع، وذلك بتحويلها إلى مشاريع تجارية قابلة للنجاح في ظل تبني مفهوم تطوير الاقتصاد المبني على المعرفة والتميز.

2-11- أن تقوم إدارة جامعة البعث بالسماح للإداريين الأكاديميين بالمشاركة في صنع القرار، وفي تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في جامعة البعث.

3-11- تطوير مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة وفقاً لكل وظيفة وكل قسم من أجل تقليل الوقت والجهد والمال، والعمل على تطوير مجموعة من التدابير لتقويم أداء الإداريين الأكاديميين بعد الانتهاء من العملية التدريبية، وقياس أدائهم قبل وبعد الدورة التدريبية لتعلم نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الصدد.

4-11- تعزيز القدرات الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس لإيجاد أفكار ريادية لمشاريع مستقبلية من خلال برامج تعليمية ريادية ودورات تدريبية في مجال الريادة والتميز.

5-11- مكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون أبحاث نوعية متميزة تحمل فكرة ريادية يمكن ترجمتها على أرض الواقع، وتعود بالنفع على الكلية والمجتمع المحلي.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو جوفيل، ريم جمعة. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
2. أيوب، مسيخ. (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (31)، العدد (11)، فلسطين، ص. ص: 1989-2040.
3. جلاب، إحسان. (2013). دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (4)، ص. ص: 50-71.
4. الحياي، إيمان علي. (2019). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل". تنمية الرافدين، العدد (122)، المجلد (38)، العراق، ص. ص: 35-52.
5. خصاونة، عاكف. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد.
6. خلف، إياد حلمي. (2020). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

7. السالم، مؤيد؛ صالح، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
8. سبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
9. الشيخ، الداوي. (2008). تحليل أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، العدد (60)، العراق، ص. ص: 9-16.
10. صرصور، جابر علي. (2019). الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، شؤون الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
11. الطهراوي، عبد المنعم رمضان. (2010). دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. العامري، محمد. (2020). فنون ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي: إشكالية المفهوم، والفرص والتحديات. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع لكافة التربية: التعليم وريادة الأعمال "الفرص والتحديات" جامعة السلطان قابوس، مسقط 2-4 مارس 2020م.

13. العاني، مزهر؛ وجود، شوقي؛ إرشيد، حسين؛ حجازي، هيثم. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. ط3، عمان: دار صفاء.
14. القحطاني، سالم. (2012). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
15. قديح، أماني حسام. (2014). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. نوري، أفين. (2012). الريادة الإستراتيجية ودورها في الاحتفاظ بالزبائن "دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة داهوك". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السادس في الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الموصل.
17. الوسيدي، هدى علي. (2014). واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Allameh, Sayed Mohsen., sadr, mohamad mohamadi., Ghafari, Mohamad. (2020). Studying the Relationship between Entrepreneurial Dimensions and Job Performance the Case of University of Isfahan s Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6) 460-468.
2. Convertino, Gary. (2008). aperspective on current human resources practice by human resources executives at institutions of higher education apissertation submitted in partial fulfillment of the requirement eor the degree of doctor of education.
3. Hinkler, D. D., and Mudambi, R., and Kotabe, M. (2009). *A story of breakthrough vs. incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry*. Paper presented at the 2009 special SEJ conference at York University, Toronto: 1-39.
4. Hisrich, R, D & Peters, M, P. (2002). *Entrepreneurship*. 5e. Sydney: McGraw Hill\ Irwin.
5. Moorhead, Gregory; Griffin, Ricky, W. (2001). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company.
6. Sharma, P. and J. J. Chrisman (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, No.3, PP. 11-28.
7. Sokolova, L. (2011). *The influence of strategic Entrepreneurship on firm performance*. (Unpublished Master's thesis). St. Petersburg State University, Russia.